

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στα Πληροφοριακά
και Επικοινωνιακά Συστήματα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



E-Coaching σε Μικρές Ομάδες
στην Επαγγελματική Εκπαίδευση Εργαζομένων

Γεράσιμος Βεργίνης

Επιβλέπων Καθηγητής
Σπυρίδων Παπαδάκης

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στα Πληροφοριακά
και Επικοινωνιακά Συστήματα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**E-Coaching σε Μικρές Ομάδες
στην Επαγγελματική Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Γεράσιμος Βεργίνης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σπυρίδων Παπαδάκης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στα Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά Συστήματα από τη Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Στην μεταπτυχιακή διατριβή θα αναλυθεί το e-coaching ως μια νέα μορφή υποστήριξης στο χώρο των επιχειρήσεων μέσω της χρήσης υπολογιστών και του Διαδικτύου η οποία κατευθύνει τους άλλους ώστε να αναπτύξουν ή να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Ειδικότερα αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο εισάγονται και εφαρμόζονται τέτοια συστήματα στο χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων και δη για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων τους.

Σκοπός της εφαρμογής θα είναι η πρόταση χρήσης κατάλληλων εργαλείων Ανοικτού Λογισμικού και ελεύθερων Διαδικτυακών Υπηρεσιών για την υποστήριξη του εξ' αποστάσεως coaching/υποστήριξης.

Για τις ανάγκες της εργασίας έχει σχεδιαστεί, δοκιμαστεί πιλοτικά και αναθεωρηθεί, σε πιλοτική εφαρμογή ένα πρόγραμμα e-coaching/υποστήριξη σε μικρό δείγμα εργαζομένων.

Summary

The present study will examine e-coaching as a new form of support technologies within organizations with the use of computers and internet, which leads individuals to develop or obtain new skills.

In particular, the way of introduction and implementation of such systems in organizations as well as firms was analyzed, focusing on the professional education and training of their employees. The aim of the application is to suggest the use of appropriate tools of open source software and free online services which will support distance e-coaching/support.

For this study's purposes, a program of e-coaching/support has been developed, tested in the form of a pilot scheme into a small sample of employees and revised.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου που μου έδωσε την ευκαιρία να πραγματοποιήσω ένα μεγάλο μου όνειρο.

Οφείλω ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου, που δέχτηκαν με μεγάλη προθυμία να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα θυσιάζοντας αρκετό από τον προσωπικό τους χρόνο. Χωρίς όλους αυτούς η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα κύριο Παπαδάκη Σπυρίδωνα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά την ανάθεση του θέματος, για την καθοδήγηση, τις συμβουλές του και την γενικότερη στήριξη, την οποία μου πρόσφερε όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένειά μου, για την υπομονή, την κατανόηση και την στήριξη που μου παρείχε σε όλη αυτήν την προσπάθεια.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.2	Η Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	6
1.3	Προσδιορισμός Όρων – κλειδιών.....	7
1.4	Εντοπισμός της βιβλιογραφίας.....	8
2	Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις mentoring και coaching	10
2.1	Τι είναι το mentoring.....	10
2.1.1	Το e-mentoring.....	12
2.2	Το Coaching Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις.....	13
2.3	Σχέση mentoring και coaching.....	17
3	E-coaching	20
3.1	E-coaching: Μια Εναλλακτική Μέθοδος Coaching.....	20
3.2	Βιβλιογραφική ανασκόπηση ηλεκτρονικής καθοδήγησης.....	28
4	Επαγγελματική κατάρτιση μικρών ομάδων	35
4.1	Η εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού.....	35
4.2	Οι ομάδες στην διαδικασία της εκπαίδευσης εργαζομένων.....	44
4.3	Το coaching ως εργαλείο επαγγελματικής κατάρτισης.....	45
4.4	Εισαγωγή συστημάτων e-coaching για την επαγγελματική κατάρτιση μικρών ομάδων και τα πλεονεκτήματα από την χρήση τους.....	47
4.5	Συστήματα διαχείρισης μαθημάτων.....	53
4.6	Ανάλυση απαιτήσεων – Βασικά Χαρακτηριστικά ενός Συστήματος e-coaching.....	70
5	Μεθοδολογία έρευνας	73
5.1	Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και μεθόδου.....	73
5.2	Το δείγμα.....	75
5.3	Τεχνική συλλογής δεδομένων.....	76
5.4	Ανάλυση των στοιχείων.....	78
5.5	Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των Στοιχείων.....	78

5.6	Γενίκευση.....	80
6	Ερευνητική διαδικασία.....	82
6.1	Πείραμα Αξιολόγησης Υπηρεσίας e-coaching.....	82
6.2	Η χρήση coaching.....	85
6.3	Οι τηλεσυναντήσεις.....	90
6.4	Το εκπαιδευτικό υλικό.....	95
7	Ευρήματα.....	99
7.1	Ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών ερωτημάτων.....	99
8	Συζήτηση Συμπεράσματα.....	110
8.1	Συζήτηση και Συμπεράσματα.....	110
8.2	Τα τεχνολογικά εργαλεία για την υποστήριξη του θεσμού.....	112
8.3	Οι τεχνολογικές απαιτήσεις για την ορθή λειτουργία του e-coaching.....	113
8.4	Η μέχρι τώρα έρευνα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	118
	Παράρτημα.....	
A	Το ερωτηματολόγιο.....	121
A.1	Ερωτηματολόγιο συνέντευξης.....	121
	Βιβλιογραφία.....	127

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σήμερα, οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ιδιαιτέρως δυναμικό, ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις παγκόσμιο περιβάλλον (Allen et al., 2013). Καθώς το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον εξακολουθεί να είναι αβέβαιο, πολύπλοκο και διφορούμενο, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν και να διαχειριστούν την αλλαγή (Amagoh, 2008). Η αλλαγή αυτή, επηρεάζει όλους τους οργανισμούς (By, 2005). Η δυναμική τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει μια απαίτηση για αλλαγή (Spector, 2007). Ο αντίκτυπος του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι αλλαγές, μεταξύ των σταδίων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων μπορούν να προκαλέσουν την ανάγκη για οργανωτική αλλαγή. Ο Burnes (2004) ορίζει την οργανωτική αλλαγή ως μια «πάντα παρούσα» μορφή οργάνωσης που επικεντρώνεται τόσο στην απόδοση του συνόλου του οργανισμού όσο και στις καθημερινές λειτουργίες του.

Οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στα εξωτερικά γεγονότα ενεργοποίησης με διάφορους τρόπους: εστιάζοντας σε νέα μοντέλα συμπεριφοράς ή ενισχύοντας την οικονομική ή τεχνολογική αποτελεσματικότητά τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική αλλαγή περιλαμβάνει τόσο το περιεχόμενο - «τι αλλάζει» όσο και τη διαδικασία - «πώς εφαρμόζονται οι αλλαγές» (Spector 2007).

Οι Rank et al., (2004) θεωρούν ότι η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η πρωτοβουλία διευκολύνουν την οργανωτική αλλαγή. Η ανοικτή καινοτομία θεωρείται ως η τελευταία εταιρική φιλοσοφία που ενσωματώνει την εσωτερική εμπειρία, τις δυνατότητες και τις εξωτερικές γνώσεις και ικανότητες για την επιτάχυνση της ανάπτυξης της οργάνωσης (Patra&Krishna, 2015). Οι Corte et al., (2015) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, αποτελούν

πολύτιμη πηγή καινοτομίας επειδή μπορούν να συμβάλουν στην καινοτόμο διαδικασία του οργανισμού, μοιράζοντας τις απόψεις τους και εκφράζοντας τις ιδέες τους.

Για να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και η ικανότητα εφαρμογής ολοκληρωμένων τρόπων σκέψης σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η αλλαγή των απαιτήσεων των οργανισμών, θα πρέπει συνεπώς να επικεντρώνεται στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται τις αλλαγές, να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην τρέχουσα περίοδο της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, της απορρύθμισης και του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης της τεχνολογικής καινοτομίας (By, 2005). Η ασάφεια, και η αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος παρέχουν την ώθηση για οργανωτική μάθηση, ποικιλομορφία και ανανέωση (Graetz and Smith 2010).

Η αλλαγή μπορεί επίσης να προκαλέσει μια σειρά προβλημάτων. Τα άτομα πρέπει να επιτύχουν στόχους, να αναπτυχθούν και ταυτόχρονα, να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκαλούνται από την αλλαγή. Κατά την περίοδο της οργανωτικής αλλαγής, οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την ανάγκη ανάπτυξης και υλοποίησης των τιθέμενων στόχων και, ταυτόχρονα, πρέπει να αντιμετωπίσουν οργανωτικές δυσλειτουργίες, (Grant 2014). Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να διευκολυνθούν οι άνθρωποι στους οργανισμούς κατά την περίοδο της αλλαγής, προκειμένου να ενισχυθεί το επίτευγμα του στόχου, να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη και να υποστηριχθεί η αντιμετώπισή τους στα προβλήματα αλλαγής, τα οποία αποτελούν πρόκληση.

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου του coaching/υποστήριξης εργαζομένων για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη εμφύχωση και τεχνογνωσία προς άτομα με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου προσωπικού ή επαγγελματικού στόχου επικοινωνιακές δεξιότητες (όπως οι στοχευόμενες αναθεωρήσεις, η ενεργητική ακρόαση, οι δυναμικές ερωτήσεις, διευκρινίσεις κ. λπ.) για να βοηθήσει τους δέκτες του να αλλάξουν τις προοπτικές και να ανακαλύψουν διαφορετικές δυναμικές με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους Cox, Elaine (2013), που διευκολύνουν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τους παρέχουν υποστήριξη και επιταχύνουν τη διαδικασία καθορισμού και επίτευξης στόχων που σχετίζονται με την εργασία (Megginson & Boydell 1979, Grant 2014). Σύμφωνα με τις απόψεις διαφόρων μελετητών (Kelley et al., 2005, Connor & Pokora 2007,

Garvey et al., 2009, Cox et al., 2011, Audet & Couteret 2012, Cox 2013, Bozer et al. 2013, Page & de Haan 2014), η καθοδήγηση μπορεί να προωθήσει βιώσιμες οργανωτικές αλλαγές.

Παρόλο που είναι εύκολο να απεικονιστούν συγκεκριμένα παραδείγματα «προπονητών» (coaches) όπως προπονητές ποδοσφαίρου, προπονητές φωνής κλπ., διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει ότι σε διαφορετικά πλαίσια, ο όρος «coaching» χρησιμοποιείται για να συλλάβει μια σειρά από έννοιες. Το Coaching είναι καθαρά τοποθετημένο στο επίπεδο του management, σχετίζεται με την συνδρομή των εργαζομένων για την ανάπτυξη των επιδεξιοτήτων τους σε οποιαδήποτε θέση στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Το Coaching είναι συνεπώς ένα εργαλείο, το οποίο μπορούν κατά περίπτωση να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ, ώστε να προωθήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση των προσώπων και των ομάδων. Στο πεδίο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, το Coaching μπορεί να περιγραφεί ως η παροχή συνδρομής στους εργαζόμενους για ανάπτυξη και απόδοση τους δηλαδή η παροχή βοήθειας στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ώστε να αναπτύξει και να επιτύχει το μέγιστο των δυνατοτήτων και του δυναμικού του.

Ωστόσο, η διαδικασία του coaching, στον ευρωπαϊκό χώρο και ιδίως στα νέα κράτη μέλη της ΕΕ δεν είναι μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική και δεν έχει μελετηθεί πλήρως. Η μελέτη ICF Global Coaching του 2012 κατέδειξε μια πολύ διαφοροποιημένη εικόνα όσον αφορά τις διαδικασίες coaching. Σε σύγκριση με τη Δυτική Ευρώπη, όπου η αναλογία των coaches ανά εκατομμύριο πληθυσμού είναι μεγαλύτερη από 44, ο λόγος των coaches ανά 1 εκατομμύριο πληθυσμού στην Ανατολική Ευρώπη είναι περίπου οκτώ.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα αναλυθεί το e-coaching ως μια νέα μορφή υποστήριξης στο χώρο των επιχειρήσεων μέσω της χρήσης υπολογιστών και του Διαδικτύου η οποία κατευθύνει τους άλλους ώστε να αναπτύξουν ή να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Ειδικότερα αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο εισάγονται και εφαρμόζονται τέτοια συστήματα στο χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων και δη για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων τους. Ερευνήθηκαν ποια τεχνολογικά μέσα και πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συμβάλουν στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση – συμβουλευτική υποστήριξη των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά αυτών. Σχεδιάστηκε, αναπτύχθηκε και αξιολογήθηκε σε πιλοτική εφαρμογή του ένα Πληροφοριακό Σύστημα e-coaching. Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι το e-coaching μπορεί γενικά να οριστεί ως οποιαδήποτε μορφή καθοδήγησης που λαμβάνει χώρα με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, με ή χωρίς την είσοδο ενός πραγματικού

εκπαιδευτή. Το e-coaching προσφέρει στον καθοδηγούμενο την ευκαιρία να θέσει ο ίδιος τους στόχους του, μέσω ανατροφοδότησης, και να θέσει τα στοιχεία και τους πόρους του συστήματος σε γνώση του coach του σε μια χρονική στιγμή που θα είναι βολική γι' αυτόν που θα του ταιριάζει και που θα είναι επαρκώς προετοιμασμένος. Ομοίως, ο e-coach μπορεί να διαβάσει τα στοιχεία της ανατροφοδότησης και να απαντήσει στον καθοδηγούμενο σε ένα εύχρηστο χρόνο εντός των συμφωνημένων παραμέτρων. Ειδικότερα, ένα σύστημα e-coaching, θα πρέπει να έχει τις τεχνικές εκείνες δυνατότητες ώστε να συμμετάσχει σε συνεχή συνομιλία με τον χρήστη. Αυτή η συζήτηση είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας σχέσης συνεργασίας μεταξύ χρήστη και συστήματος. Καθώς το e-coaching απαιτεί επανειλημμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του συστήματος, το σύστημα θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι έγκυρο, δηλαδή να θεωρείται ότι έχει πείρα και είναι αξιόπιστο (Flanagin & Metzger, 2008). Προκειμένου να προκαλέσει ιδέες και δράσεις και να εκτιμήσει εάν οι στόχοι ενός ατόμου συνάδουν με τις αξίες της ζωής του, το σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σχετική δυνατότητα «συνειδητοποίησης» (Van Wissen et al., 2013). Προκειμένου να θέτει ερωτήσεις που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο χρήστης ή πρόκειται να βρεθεί και για να αναπτύξει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη που απαιτείται για μια προσαρμοσμένη, συν-εργαστηριακή σχέση coaching, το σύστημα e-coaching θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις οι οποίες να είναι προσαρμοσμένες στον μεμονωμένο χρήστη. Προκειμένου να υποστηρίξει τους χρήστες να ενεργοποιηθούν και να επιτύχουν την επιδιωκόμενη αλλαγής συμπεριφοράς, το σύστημα χρειάζεται την ικανότητα να καθοδηγεί τον χρήστη του σε μια διαδικασία μελλοντικής κατεύθυνσης, γνωστή και ως προγραμματισμό. Το e-coaching παραδίδεται με εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης και άμεσης επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο σύμφωνα με τους Argyris&Schon, (1978) και είναι: Υπηρεσίες Instant Messenger και τα Εκπαιδευτικά σεμινάρια. Τα μη συγκεκριμένα ειδικά εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης είναι: Ηλεκτρονική διεύθυνση, Διαδικτυακές ομάδες συζήτησης, Αφιερωμένες πλατφόρμες coaching online, Αυτοματοποιημένα προγράμματα αυτο-καθοδήγησης (Ghods, 2009). Και με βάση τα συμπεράσματα γίνονται συστάσεις για την τεχνολογική υποστήριξη του e-Coaching στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων.

1.1. Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του πλαισίου του e-coaching και η ανάπτυξη ή χρήση κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων για την υλοποίηση του. Ειδικότερα θα

αναπτυχθεί το θεωρητικό πλαίσιο και η μετάβαση από το παραδοσιακό coaching στις εναλλακτικές μορφές e-coaching.

Ειδικότερα, επιμέρους στόχοι της έρευνας ήταν:

α) να αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά του, η εφαρμογή μεθόδων e-coaching στην εκπαίδευση εργαζομένων και στην επαγγελματική κατάρτιση μικρών ομάδων.

β) μια ενιαία ερευνητική διαδικασία,

γ) Αναγκαιότητα της έρευνας:

Δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες που να αναφέρονται στον ευρύτερο εκπαιδευτικό χώρο της επαγγελματικής και γενικότερης εκπαίδευσης στον Ελλαδικό χώρο.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία φιλοδοξεί να δώσει τα πρώτα συμπεράσματα από την πιλοτική υλοποίηση υπηρεσίας υποστήριξης του θεσμού E-Coaching.

Θα ερευνηθούν οι τεχνολογικές προϋποθέσεις και υποδομές που απαιτούνται για τη λειτουργία του.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να εμπλουτίσει την ελληνόγλωσση βιβλιογραφία σχετικά με τον θεσμό του coaching μέσω:

A) Βιβλιογραφική επισκόπηση για το θεσμό

B) Ανάλυση αναγκών για την υποστήριξη θεσμού e-coaching

Γ) Σχεδιασμός, ανάπτυξη Διαδικτυακής υπηρεσίας – Πληροφοριακού Συστήματος υποστήριξης

Δ) Πιλοτική εφαρμογή και αξιολόγηση συστήματος υποστήριξης e-coaching όπως αυτή παρουσιάζετε στο έβδομο κεφάλαιο.

Ερευνητικά ερωτήματα:

1) Ποια χαρακτηριστικά και υπηρεσίες θα πρέπει να έχει ένα Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων e-coaching σε επιχειρησιακό περιβάλλον;

2) Το προτεινόμενο Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων coaching σε τι βαθμό ικανοποιεί τις αρχικές προσδοκίες και τις ανάγκες των συμμετεχόντων;

3) Ποιες είναι οι δυσκολίες από την αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων μερών στο προτεινόμενο σύστημα υποστήριξης coaching και πώς αυτό θα πρέπει να επεκταθεί στο μέλλον για να καλύπτει πληρέστερα τις ανάγκες αυτού του θεσμού;

4) Ποια τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις και οι εμπλεκόμενοι σε συστήματα υποστήριξης coaching.

1.2. Η Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποτελεί μια συνεκτική και με οργανωμένο τρόπο καταγραφή (α) της υπό εξέταση ερευνητικής περιοχής κατά περίπτωση και (β) των κρίσιμων επιμέρους ζητημάτων που εμπλέκονται σε αυτή. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι μια γραπτή περίληψη άρθρων, περιοδικών, βιβλίων και άλλων κειμένων, η οποία περιγράφει την προηγούμενη και την παρούσα κατάσταση των πληροφοριών, οργανώνει την βιβλιογραφία σε θέματα και στην συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα και συγκρίσεις μεταξύ των στοιχείων που παρουσιάστηκαν (Morse, 1991).

Η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η οποία ακολουθήθηκε και στην παρούσα διπλωματική, αποτελείται από πέντε επιμέρους στάδια τα οποία είναι (Creswell, 2011: 115):

1. Προσδιορισμός των όρων-κλειδιών που θα χρησιμοποιηθούν κατά την αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας
2. Εντοπισμός της βιβλιογραφίας σχετικά με το βασικό θέμα όπου ερευνώνται διαφορετικά είδη υλικού και βάσεις δεδομένων
3. Κριτική αξιολόγηση και επιλογή της τελικής βιβλιογραφίας που θα παρουσιαστεί στην μελέτη
4. Οργάνωση βιβλιογραφίας με την βοήθεια σημειώσεων πάνω στα κείμενα προκειμένου να σχεδιαστεί ένα οπτικό διάγραμμα που ενισχύει την διεξαγωγή της έρευνας
5. Συγγραφή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Τα παραπάνω βήματα που αναλύθηκαν αποτελούν τις βασικές διαδικασίες που ακολούθησε ο ερευνητής προκειμένου να ολοκληρώσει την ερευνητική διαδικασία της παρούσας μελέτης.

1.3. Προσδιορισμός Όρων-κλειδιών

Το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε αρχικά ήταν:

Τι είναι το e-coaching και ποια η εφαρμοσμένη χρήση του στην επιμόρφωση και επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων στα πλαίσια της επαγγελματικής τους κατάρτισης; Ποια η διαφοροποίηση από προηγούμενες μεθόδους επαγγελματικής εκπαίδευσης;

Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα συνέβαλλε σε μεγάλο βαθμό στην εύρεση των κατάλληλων όρων-κλειδιών ενώ με την σταδιακή προσθήκη κατάλληλων άρθρων προστέθηκαν και οι επιπλέον λέξεις κλειδιά, όπως θα παρουσιαστεί στην συνέχεια.

Προκειμένου λοιπόν να διερευνηθεί το βασικό θέμα της παρούσας μελέτης αλλά και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση επιστημονικών άρθρων και βιβλίων με την χρήση των παρακάτω λέξεων-κλειδιών στην ελληνική γλώσσα:

1. Coaching
2. E-coaching
3. Επαγγελματική/κατάρτιση εκπαίδευση
4. E-coaching και επαγγελματική εκπαίδευση
5. Επαγγελματική εκπαίδευση μικρών ομάδων

Με την βοήθεια των παραπάνω λέξεων τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα έγινε ανεύρεση επιστημονικών άρθρων αλλά και αποσπασμάτων από βιβλία κυρίως μέσω του Διαδικτύου το οποίο παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα για τον ερευνητή που ακολουθεί την μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης.

1.4. Εντοπισμός της βιβλιογραφίας

Οι μέθοδοι εντοπισμού και συλλογής της βιβλιογραφίας ποικίλουν ανάλογα με τους στόχους της έρευνας αλλά και το είδος της. Στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας τα άρθρα και τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν, ανευρεθήκαν κατά κύριο λόγο από το Διαδίκτυο.

Θα πρέπει όμως να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι έγινε χρήση τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών πηγών όπως συχνά παρατηρείται στις περισσότερες επιστημονικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις (Miles & Huberman, 1994). Ειδικότερα, η βιβλιογραφία από πρωτογενείς πηγές περιλαμβάνει βιβλιογραφία που αντλήθηκε από το άτομο ή τα άτομα που διεξήγαγαν την έρευνα ή που διατύπωσαν την αρχική ιδέα. Για παράδειγμα, τα ερευνητικά άρθρα που δημοσιεύονται σε επιστημονικά περιοδικά αποτελούν

πρωτογενείς πηγές βιβλιογραφίας. Αντίθετα, οι δευτερογενείς πηγές που θα χρησιμοποιηθούν αποτελούν μελέτες που συνοψίζουν το πρωτογενές υλικό.

Οι βάσεις δεδομένων από τις οποίες έγινε η αναζήτηση των επιστημονικών άρθρων και μελετών ήταν για αρχή συγκεκριμένες προκειμένου να συγκεντρωθεί το βασικό επιστημονικό υλικό που ήταν απαραίτητο για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Ειδικότερα, οι βάσεις αυτές είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες όχι μόνο στους επιστημονικούς ερευνητές αλλά και στους κοινούς χρήστες του διαδικτύου (Patton, 2005). Πιο συγκεκριμένα, οι βάσεις αυτές είναι το Google Scholar, το Elsevier και το Taylor and Francis από όπου ανευρεθήκαν άρθρα σε περιοδικά τα οποία έχουν υψηλή βαθμολόγηση σύμφωνα με το ABS (Association of Business Schools) Academic Journal Guide 2015.

Το παραπάνω στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την εκπόνηση της μελέτης διότι εάν έπρεπε να ανευρεθούν τα στοιχεία με μοναδικό κριτήριο τις λέξεις κλειδιά θα συλλεγόταν ένας μεγάλος αριθμός αρχείων που δεν θα μπορούσε να διαχωριστεί στην συνέχεια εύκολα ενώ παράλληλα δεν θα ήταν και απόλυτα πιστοποιημένο το περιεχόμενό του. Με την συμβολή του οδηγού «ABS Academic Journal Guide 2015» ανευρεθήκαν από την λίστα συγκεκριμένα επιστημονικά περιοδικά τα οποία είχαν βαθμολόγηση από τον βαθμό τρία (3) και πάνω, ενώ το περιεχόμενό τους ήταν σχετικό με τις λέξεις κλειδιά (ABS, 2015). Σαφώς, οι πηγές της ανασκόπησης δεν περιορίστηκαν μόνο σε επιστημονικά περιοδικά αλλά προέρχονται και από βιβλία που έχουν εκδοθεί και είναι σχετικά με το αντικείμενο του υπό εξέταση θέματος. Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην αυστηρότερη μορφή έρευνας οι ερευνητές βασίζονται στην ανασκόπηση κυρίως σε έρευνες που αναφέρονται σε άρθρα επιστημονικών περιοδικών, ωστόσο όμως μια καλή ανασκόπηση μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από παρουσιάσεις συνεδρίων, βιβλία και κυβερνητικά έγγραφα (Creswell, 2011).

Η ανάπτυξη ενός οργανισμού μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων της είναι επιτακτική στις μέρες μας. Εκπαιδευτικά προγράμματα mentoring και coaching σε μια επιχείρηση βελτιώνουν σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας της κι επιδρούν στη συνολική απόδοσή της. Η θεωρητική προσέγγιση του mentoring και του coaching και η πρακτική εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις απασχολούν ιδιαίτερα το σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο.

Κεφάλαιο 2

Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις mentoring και coaching

2.1 Τι είναι το mentoring

Σύμφωνα με τον Hawkins, στις μέρες μας τους σύγχρονους οργανισμούς τους απασχολούν θέματα όπως τι είναι το coaching και mentoring και οι διαφορές αυτών των δύο, καθώς και η ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων από μια επιχείρηση και πως αυτά επηρεάζουν την απόδοση και την λειτουργία αυτής.

Το mentoring είναι μια σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ατόμων, που σαν σκοπό έχει να προάγει τις επαγγελματικές καθώς και προσωπικές δεξιότητες και ικανότητες των δύο συμβαλλόμενων μερών, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών, απόψεων, πληροφοριών και πρακτικών συμβουλών για ένα συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης. Είναι μια σχέση που ενδυναμώνει και αναπτύσσει το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης, ενισχύοντας τις επαγγελματικές και προσωπικές δεξιότητες και των δύο μερών. Το mentoring χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στην ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων και διαρκεί για καθορισμένη χρονική περίοδο.

Το mentoring προϋποθέτει τη θέληση και από την πλευρά του μέντορα (mentor) και από την πλευρά του καθοδηγούμενου/ης (mentee) για την ανάπτυξη και συνεχή καλλιέργεια μιας σχέσης καλής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού με αθροιστικά θετικά αποτελέσματα.

Το mentoring προτείνει πρακτικές συμβουλές που απομυθοποιούν τις δυσκολίες και δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης και προόδου. Το mentoring είναι εμπιστευτικό, συνεργατικό και βοηθητικό (http://gd.uoi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=191&Itemid=279).

Το mentoring σύμφωνα με τον Dreher αυξάνει τις πιθανότητες για επαγγελματική

εξέλιξη, προσφέροντας μια άριστη σταδιοδρομία και ένα μεγάλο εισόδημα. Το mentoring χρησιμοποιείται ώστε τα άτομα μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο να αναπτυχθούν και να έχουν την επιθυμητή εξέλιξη όσον αφορά την επαγγελματική τους κατάρτιση.

Συμφώνα με τον Kram, το mentoring στηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου πάνω σε δύο βασικούς άξονες (Kram, 1985). Ο πρώτος άξονας σχετίζεται με τις διαδικασίες της επαγγελματικής καθοδήγησης της εκπαίδευσης και της ανατροφοδότησης των επιδόσεων. Ο δεύτερος άξονας έχει να κάνει με την συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου και την ανάπτυξη της προσωπικότητας και των ατομικών ικανοτήτων των εμπλεκόμενων ατόμων όπως την αυτογνωσία, την βελτίωση της συμπεριφοράς, την μείωση του άγχους και άλλα.

Το mentoring έχει σαν στόχο την ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευόμενων και την ενίσχυσή τους για την αξιοποίηση του μέγιστου των δυνατοτήτων τους (Garvey, 2004). Η ανθρωποκεντρική θεώρηση έχει ως στόχο την ταχύτερη και βέλτιστη εκπαίδευση του εργαζόμενου στο εταιρικό περιβάλλον mentor βοηθά τον mentee με έναν εποικοδομητικό τρόπο να αναπτυχθεί γρηγορότερα αποκτώντας γνώσεις που είτε δεν θα τις αποκτούσε καθόλου ή θα αποκτούσε μέρος αυτών πολύ πιο άμεσα. (Keller, 2004)

Η προσωπική αυτή σχέση που αναπτύσσεται σε ένα πρόγραμμα mentoring βοηθά τον εργαζόμενο να αισθάνεται άνετα και φιλικά στο περιβάλλον της εργασίας του. Έτσι, ενσωματώνεται καλύτερα στην εταιρική κουλτούρα προς όφελος της επιχείρησης αλλά και δικό του. Για μία τόσο προσωπική αλλά συγχρόνως σημαντική σχέση, η επιλογή του κατάλληλου mentor διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του εκάστοτε προγράμματος.

Οι mentors κατά κύριο λόγο έχουν διακριτή θέση στην εταιρία, τους χαρακτηρίζει η υπομονή καθώς επίσης είναι άτομα καταδεκτικά με διάθεση να ακούσουν τους συνομιλητές τους. Οι mentors καθοδηγούν και υποκινούν τους εργαζόμενους μέσω προσωπικής επαφής και μεταλαμπαδεύουν την εταιρική κουλτούρα και τους στόχους της επιχείρησης, ώστε να επέλθει η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και σε αυτό παίζει πρωταρχικό ρόλο η προσωπικότητα των mentors και όχι η θέση που καταλαμβάνουν στην εκάστοτε επιχείρηση. Οι mentors θα πρέπει να προσεγγίζουν με μεγάλη προσοχή τον κάθε εργαζόμενο προσφέροντας του με τις γνώσεις και την εμπειρία τους τις σωστές συμβουλές και κατευθύνσεις καθώς και την σωστή ανατροφοδότηση όπου χρειαστεί.

Σε ένα πρόγραμμα mentoring θεωρείται σημαντική η επίτευξη της προσωπικής εξέλιξης του εργαζομένου η οποία επιτυγχάνεται μέσω από τις δυνατότητες που του προσφέρει να αξιολογεί και να εκμεταλλευτεί τις διαθέσιμες πηγές και τις χρήσιμες επαφές που απορρέουν από το εκάστοτε πρόγραμμα. Η συνεχής ενθάρρυνση για την λήψη προσωπικών αποφάσεων και η ηθική υποστήριξη καθ' όλη την διαδικασία θεωρούνται επίσης σημαντικά για την επίτευξη ενός τέτοιου προγράμματος. Ένα πρόγραμμα mentoring μπορεί να διαρκέσει από έξι μήνες έως και αρκετά χρόνια ανάλογα των στόχων του εκάστοτε προγράμματος και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αυτού.

Ένα πρόγραμμα mentoring ξεκινά με την διερεύνηση των ατομικών μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Η αντιστοίχιση mentors και mentees και η αποσαφήνιση του πλαισίου της σχέσης που αυτοί θα έχουν με βάση τους στόχους του προγράμματος είναι μια σημαντική διαδικασία του όλου εγχειρήματος. Μετά την από κοινού πολλές φορές κατάρτιση του προγράμματος εκπαίδευσης έχουμε την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση της όλης αναπτυξιακής πορείας του εργαζόμενου καθώς και πιθανή αλλαγή ή τροποποίηση του πλάνου σε περίπτωση που προκύψουν κατά την διάρκεια του προγράμματος νέοι αναπτυξιακοί στόχοι βάση των αναπτυξιακών αναγκών.

2.1.1. To e-mentoring

Οι Single και Muller (2001) όρισαν το e-mentoring, ως *“τη συγχώνευση του mentoring με τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες που συνδέει τους μέντορες με τους προστατευόμενους ανεξάρτητα από γεωγραφικά εμπόδια”*.

Οι Ensher και Murphy (2007) υποστηρίζουν ότι το e-mentoring ενισχύει την πιθανότητα έναρξης αναπτυξιακών σχέσεων αυξάνοντας την προσβασιμότητα των μεντόρων, εξισορροπώντας σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων και μειώνοντας την έμφαση σε στοιχεία δημογραφικά όπως την ηλικία ή το γένος στις κατ' ιδίαν προσωπικές επαφές του κλασικού mentoring.

Το e-mentoring χρησιμοποιεί τις διαδικτυακές συζητήσεις που δεν εμποδίζονται από το τον χώρο, την τοποθεσία ή το χρόνο. Μέσω της τεχνολογίας μπορεί πλέον να υπάρξει διεπαφή μεταξύ ατόμων που ζουν σε διαφορετικό τόπο, χώρο ενώ ακόμη και ο χρόνος τις ενασχολήσεις των δύο πλευρών σε μια μεντορική σχέση μπορεί να διαφέρει. Το e-mentoring μπορεί να έχει μια ασύγχρονη μορφή καθώς ο μέντορας και ο προστατευόμενος μπορούν να σκεφτούν και να επεξεργαστούν καλύτερα τις απαντήσεις τους χωρίς να καταφεύγουν σε βιαστικές αποφάσεις. Με αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας, οι απαντήσεις των δύο πλευρών καταγράφονται και αποθηκεύονται δίνοντας την δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη να τις ανακτήσουν κάποια στιγμή μελλοντικά.

2.2. Το Coaching Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις

Η εξατομικευμένη εκπαίδευση εμφανίζεται ως ένα καινοτόμο μοντέλο για την εκπαίδευση. Αυτό απαιτεί την καθοδήγηση των διδασκόντων για την καθοδήγηση των επιτευγμάτων των εκπαιδευόμενων όσον αφορά τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, το coaching μπορεί να προωθήσει τον αυτο-προβληματισμό και την αυτο-παρακολούθηση χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση με γνώμονα τα δεδομένα για τη στήριξη της δια βίου μάθησης (Knowles, 1970).

Δυστυχώς, υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το coaching, με ελάχιστη συναίνεση σχετικά με το ακριβές περιεχόμενο του όρου (Hayes & Kalmakis, 2007, Ives, 2008). Ο Ives (2008) διακρίνει όχι λιγότερες από εννέα διαφορετικές προσεγγίσεις για το coaching, οι οποίες προέρχονται από τις ανθρωπιστικές προσεγγίσεις (όπου επικεντρώνονται στην προσωπική ανάπτυξη) από τις συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις (όπου εστιάζουν αποκλειστικά στην αλλαγή συμπεριφοράς) και από γνωστικές προσεγγίσεις (όπου εστιάζεται κυρίως στην ανάπτυξη προσαρμοστικών σκέψεων και συμπεριφορών) καθώς επίσης σε προσεγγίσεις προσανατολισμένες στο στόχο. Με βάση τον τελευταίο τύπο προσέγγισης, το coaching έχει στόχο «ουσιαστικά να βοηθήσει τα άτομα να ρυθμίσουν και να κατευθύνουν τους διαπροσωπικούς και ενδοπροσωπικούς τους πόρους για να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους τους» (Grant & Stober, 2006: 134)

Ως έννοια, το coaching είναι ένας σχετικά καινούριος όρος τόσο διεθνώς όσο κυρίως για τα Ελληνικά δεδομένα, που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ κερδίζοντας πολύ γρήγορα έδαφος. Όπως επισημαίνει ο Jenkins (2011) το coaching, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1940 ως μια

μορφή αναπτυξιακής συμβουλευτικής. Η ψυχολογία θεωρείται ότι έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στο coaching, προσαρμόζοντας πολλά από τα εργαλεία και τα μοντέλα της ως πλαίσιο για την ανάπτυξή του (Brock, 2008).

Στην έρευνά της, η Brock διαπίστωσε ότι το πρώτο άρθρο που δημοσιεύθηκε σχετικά με το coaching, ήταν το 1955 στο επιστημονικό περιοδικό Harvard Business Review. Τα θέματα σχετικά με το coaching σε αυτό το αρχικό άρθρο αφορούσαν την βελτίωση των επιδόσεων και την ανάπτυξη της διαχείρισης. Ενώ η Brock (2008) παρείχε μία από τις πιο ολοκληρωμένες ερευνητικές μελέτες για το ιστορικό και την εμφάνιση του coaching, η μελέτη ωστόσο αφήνει τον αναγνώστη χωρίς μια αίσθηση ακρίβειας όσον αφορά ακριβώς την έννοια του coaching. Όπως και άλλες μελέτες δεν παρέχει έναν σαφή και πλήρη ορισμό του coaching.

Όπως πολλοί άλλοι αναδυόμενοι κλάδοι, για την έννοια του coaching έχουν δοθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί, ωστόσο δεν έχει διατυπωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός ως σήμερα. Οι Parsloe και Wray (2000) υποστηρίζουν ότι ο λόγος για μια έλλειψη σαφήνειας αλλά και συναίνεσης σχετικά με τον ορισμό του coaching είναι επειδή, «Είμαστε στη μέση μιας πνευματικής επανάστασης». Ο όρος coaching μπορεί να αναφέρεται σε μια μορφή καθοδήγησης (π.χ. αθλητική προπόνηση) και αυτή η αντίληψη του όρου έχει επίσης εφαρμοστεί σε τομείς όπως η εκπαίδευση και ο εργασιακός χώρος καθώς και ο χώρος των επιχειρήσεων, οδηγώντας σε σύγχυση σχετικά με το τι είναι το coaching.

Ενώ προέκυψε συναίνεση ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των όρων mentoring και coaching, παρ' όλα αυτά τα όρια είναι ακόμη δυσδιάκριτα και όχι σταθερά καθορισμένα (Parsloe & Wray, 2000). Έτσι, ενώ ορισμένες προσεγγίσεις στο coaching αποθαρρύνουν έντονα τον προπονητή (coach) από την παροχή συμβουλών, άλλοι εξακολουθούν να θεωρούν τον προπονητή ως οδηγό (π.χ. Cavanagh, 2006). Επιπλέον, ακόμα και όταν η διχοτομία coaching / mentoring έγινε ευρύτερα αποδεκτή, το coaching όλο και περισσότερο άρχισε να διαμορφώνεται ως έννοια στα πλαίσια μιας σειράς θεραπευτικών ή προσωπικών προσεγγίσεων. Ενώ οι προσεγγίσεις που είναι προσανατολισμένες στο στόχο του mentoring είναι συνήθως σύντομες και στοχεύουν σε σχετικά άμεσα αποτελέσματα, οι θεραπευτικές προσεγγίσεις και οι προσεγγίσεις προσωπικής ανάπτυξης τείνουν να είναι βαθύτερες και πιο παρατεταμένες (Parsloe & Wray, 2000).

Ενώ το coaching έχει εμπλουτιστεί ιδιαιτέρως από την εισαγωγή νέων ιδεών και τεχνικών, έχει οδηγήσει σε αυξημένη σύγχυση σχετικά με την ακριβή φύση του και την επίτευξη ποιων στόχων έχει σχεδιαστεί να συνεισφέρει. Κατά συνέπεια, ως έννοια το coaching είναι όλο και πιο δύσκολο να καθοριστεί (Stober & Grant, 2006). Ο Whitmore (2002: 97) απεικονίζει το coaching ως "βελτιστοποίηση του δυναμικού και της απόδοσης των ανθρώπων". Σύμφωνα με τους Evered και Selman (1989), "Το coaching σημαίνει να οδηγήσεις τον καθοδηγούμενο από το σημείο όπου είναι, στο σημείο που θέλει να είναι".

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το coaching, οι περισσότερες προσεγγίσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ευρέως στην προσωπική ανάπτυξη και την επιμόρφωση. Αυτή η διάκριση είναι παρόμοια με την διάκριση του Summerfield (2006) μεταξύ του coaching που έχει στόχο την «απόκτηση» (απόκτηση νέας ικανότητας) σε σχέση με το coaching που έχει ως στόχο τον «μετασχηματισμό» (και που οδηγεί σε προσωπική αλλαγή). Αυτή η διάκριση έχει επίσης κάποια ομοιότητα με την διάκριση στην οποία προβαίνει ο Peltier (2001) για το coaching σε δύο κύριες κατηγορίες: μια καθημερινή δραστηριότητα διαχείρισης και μια εκτελεστική καθοδήγηση.

Με ελάχιστες εξαιρέσεις, μπορεί να ειπωθεί πάντως ότι τα ακόλουθα χαρακτηριστικά είναι κοινά για το πλήρες φάσμα του coaching:

- Μια συστηματική διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει την ανάπτυξη (αλλαγή), είτε γνωστική είτε συναισθηματική ή συμπεριφορική
- Προορίζεται για μη κλινικό πληθυσμό, όπως για περιορισμένο αριθμό ατόμων.
- Μια εξατομικευμένη προσέγγιση
- Σκοπεύει να ενθαρρύνει τους καθοδηγούμενους να βελτιωθούν σε πολλούς τομείς ευθύνης
- Συμπεριλαμβάνει περισσότερο μια συνεργατική και ισότιμη σχέση, παρά μια σχέση που βασίζεται στην εξουσία
- Δημιουργεί μια σχέση εντός της οποίας ο πελάτης συμφωνεί να είναι υπόλογος για τις επιλογές που έχει κάνει
- Είναι σχεδιασμένο για να έχει πρόσβαση στην εσωτερική επινοητικότητα του πελάτη και να βασίζεται στον πλούτο της γνώσης, την εμπειρία και τη διαίσθησή του
- Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που βρίσκεται στον πυρήνα της συντριπτικής πλειοψηφίας των προσεγγίσεων, είναι ότι το coaching, εστιάζει στην επίτευξη ενός σαφούς δηλωμένου στόχου, παρά στην ανάλυση προβλημάτων

Ωστόσο, ενώ ο προηγούμενος κατάλογος δίνει την εντύπωση μιας ευρείας βάσης συμφωνίας στην σχετική με το coaching βιβλιογραφία, στην πραγματικότητα υπάρχουν ζητήματα σημαντικής απόκλισης, που σχετίζονται με τη φύση της σχέσης coaching, τη λειτουργία του coaching και το εύρος της παρέμβασης. Αυτά τα θέματα είναι υψίστης σημασίας σε ορισμένες προσεγγίσεις και συνήθως προκαλούν έντονη διαφωνία και πόλωση. Για παράδειγμα:

- Ο coach χρειάζεται ειδική γνώση ή γνώση συγκεκριμένου τομέα;
- Ο coach μόνο «ρωτάει» ή μπορεί επίσης και να «πει»;
- Είναι το coaching σχεδιασμένο κυρίως για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης ή για την αύξηση της απόδοσης;
- Πόσο κεντρική είναι η σχέση στη διαδικασία coaching;
- Είναι απαραίτητο για το coaching να υιοθετηθεί μια ολιστική άποψη;
- Το coaching σχεδιάζεται κυρίως για την αντιμετώπιση των συναισθημάτων ή των ενεργειών;
- Πρέπει το coaching να επιδιώξει να αλλάξει τις αξίες του πελάτη;

Ενώ αυτά τα ζητήματα φαίνεται να είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, είναι παρ' όλα αυτά στενά συνδεδεμένα τόσο από εννοιολογική όσο και από πρακτική άποψη. Στην πραγματικότητα, καμία προσέγγιση στο coaching δεν ταιριάζει στερεοτυπικά με ακριβείς κατηγοριοποιήσεις ούτε μπορούν να διατυπωθούν κάποιοι ορισμοί ως ιδανικοί ιδεότυποι, καθώς άλλες προσεγγίσεις είναι πολύ πιο κοντά στη μία πλευρά από την άλλη. Το coaching, είναι μια εξειδικευμένη διαδικασία, που έχει σκοπό να βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων. Μπορεί να διεξαχθεί τόσο μεταξύ προπονητή και εκπαιδευόμενου ένας προς ένας αλλά και μέσω ομάδων. Η εκάστοτε εκπαίδευση καθορίζεται μέσα από την συζήτηση του coaches με τον εκάστοτε coach. Το coaching στοχεύει στην ενδυνάμωση του εκπαιδευόμενου από τον προπονητή για την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων του.

Το coaching αποτελεί μία δομημένη διαδικασία δύο κατευθύνσεων που στοχεύει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης μέσω της αξιοποίησης και βελτίωσης της συμπεριφοράς και των στάσεων Garvey, (2004). Η όλη εκπαιδευτική διαδικασία έχει σαν στόχο την καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου και επιτυγχάνεται μέσω της μετάδοσης συγκεκριμένων ικανοτήτων και γνώσεων από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο.

Ο εκπαιδευτής είναι ένα άτομο από την επιχείρηση, τον χαρακτηρίζει η εμπειρία και το επίπεδο των γνώσεων σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και αναλαμβάνει να μεταλαμπαδεύσει την εταιρική κουλτούρα τόσο τεχνική όσο και επαγγελματικής γνώσης στο εκπαιδευόμενο άτομο ώστε να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στο ρόλο του μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον που τον περιβάλλει. Η όλη εκπαιδευτική αυτή διαδικασία είναι αμφίπλευρη, και στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης των εργαζομένων ανάλογα με τους στόχους ανάπτυξης των εργαζομένων και τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης που έχουν τεθεί.

Τα προγράμματα coaching χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Τα βραχυχρόνια που στοχεύουν στην επίτευξη άμεσων στόχων και εργασιών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα μακροχρόνια που στοχεύουν στην επίτευξη πιο πολύπλοκων στόχων με μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο και τα ευέλικτα που στοχεύουν στην επίτευξη στόχων μέσα σε συγκεκριμένα μικρά χρονικά διαστήματα λαμβάνοντας όμως υπ' όψιν τους πιθανές αλλαγές που μπορούν να προκύψουν μέσα από το περιβάλλον υλοποίησης όποτε προσαρμόζονται ξανά αλλάζοντας ή τροποποιώντας τους αρχικούς ορισμένους στόχους τους.

Για την επιτυχία των προγραμμάτων coaching ώστε να είναι λειτουργικά και εμπρόθεσμα στα χρονικά πλαίσια που ορίζει η εκάστοτε εκπαίδευση, απαιτείται και επιβάλλεται η καλή εύρυθμη συνεργασία εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων (Holbeche, 1996).

2.3. Σχέση mentoring και coaching

Το mentoring και το coaching παρουσιάζουν αρκετές διαφορές. Από την βιβλιογραφία προκύπτει ότι το mentoring είναι μια μαθησιακή διαδικασία μη σχεδιασμένης και προκαθορισμένης ευθύνης και αρμοδιότητας Δέσποινα (Σιδηροπούλου – Δημακάκου, 2016). Ο εκπαιδευτής παρέχει συμβουλές, μοιράζεται τις μέχρι τώρα γνώσεις του, ενώ διδάσκει μια προσωπική εμπειρική προσέγγιση στον εκπαιδευόμενο. Αντίθετα στο coaching, ο προπονητής μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο σύμφωνα με την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη του και τις τυχόν αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον τους, έχοντας σαν στόχο την βέλτιστη εξέλιξη του εργαζόμενου.

Ο ρόλος του mentor είναι γενικός, εστιάζει στο άτομο μέσω της προσωπικής σχέσης που προκύπτει στη όλη διαδικασία και σαν στόχο έχει την ανάπτυξη μέσω της μάθησης του εκπαιδευόμενου. Στην αντίπερα όχθη, ο coach εστιάζει στην απόδοση μέσα από συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης που σαν στόχο έχει την απόδοση του εκπαιδευόμενου στην εργασία του.

Το mentoring περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο δράσης πολλές διαδικασίες στον εκάστοτε οργανισμό στηρίζονται σε σχέση mentoring, χωρίς όμως να είναι να είναι ξεκάθαρος ο σκοπός αυτών (Wright, 1998). Το coaching αντίθετα αναφέρεται σε θέσεις εργασίας και σχέσεις που έχουν καθορισθεί και στοχεύει στην απόδοση (Hawkins, 2004).

Συνοψίζοντας:

Ο coach στοχεύει σε άμεσους στόχους και με συγκεκριμένες ικανότητες, μέσω διαφόρων τεχνικών διευκόλυνσης της μάθησης δεξιοτήτων, της ανάπτυξης και της εμπιστοσύνης ενώ ο mentor στοχεύει σε μία μελλοντική ανάπτυξη μέσω μιας διαδικασία ανάπτυξης και επιδεξιότητας για διαμόρφωση μελλοντικών ρόλων, ως ένας εμπειρογνώμονας στον τομέα του δίνοντας τεχνογνωσία και εμπειρική γνώση .

Ο coach μπορεί να εκπαιδεύει ένα άτομο ή πολλά μαζί σε ομάδες ατόμων μέσω δομημένων συνεδριών ενώ ο mentor μέσα από μια άτυπη και ανεπίσημη σχέση εκπαιδεύει τον έναν προστατευόμενο του έχοντας μια πολύ πιο προσωπική εμπειρία μαζί του.

Ο coach ως εκπαιδευτική μέθοδο έχει την αναζήτηση και εξονυχιστική διερεύνηση χρησιμοποιώντας την θέληση και το μυαλό του, δίνοντας ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση και προσφέροντας τεχνικές για βελτίωση εκπαιδευόμενου, ενώ ο mentor έχει ως μέθοδο την κατεύθυνση και την ηγεσία χρησιμοποιώντας την θέληση και το μυαλό αλλά και την κάρδια(προσωπικό συναίσθημα) του, προσφέροντάς του ανατροφοδότηση αλλά προσφέρει και δυνατότητες διορατικότητας και ευρύτερων προοπτικών ανάπτυξης και βελτίωσης εκπαιδευόμενου.

Μέθοδος μάθησης:	Προπόνηση	Mentoring
Το ερώτημα:	Πως?	Τι?
Η εστίαση:	Το παρόν	Το μέλλον

Σκοπός:	Βελτίωση δεξιοτήτων / Κατάρτιση	Ανάπτυξη και αφοσίωση σε μαθησιακούς στόχους / Άτυπη μάθηση
Σκοπός:	Αύξηση ικανότητας	Άνοιγμα Οριζόντων- Διεύρυνση οράματος

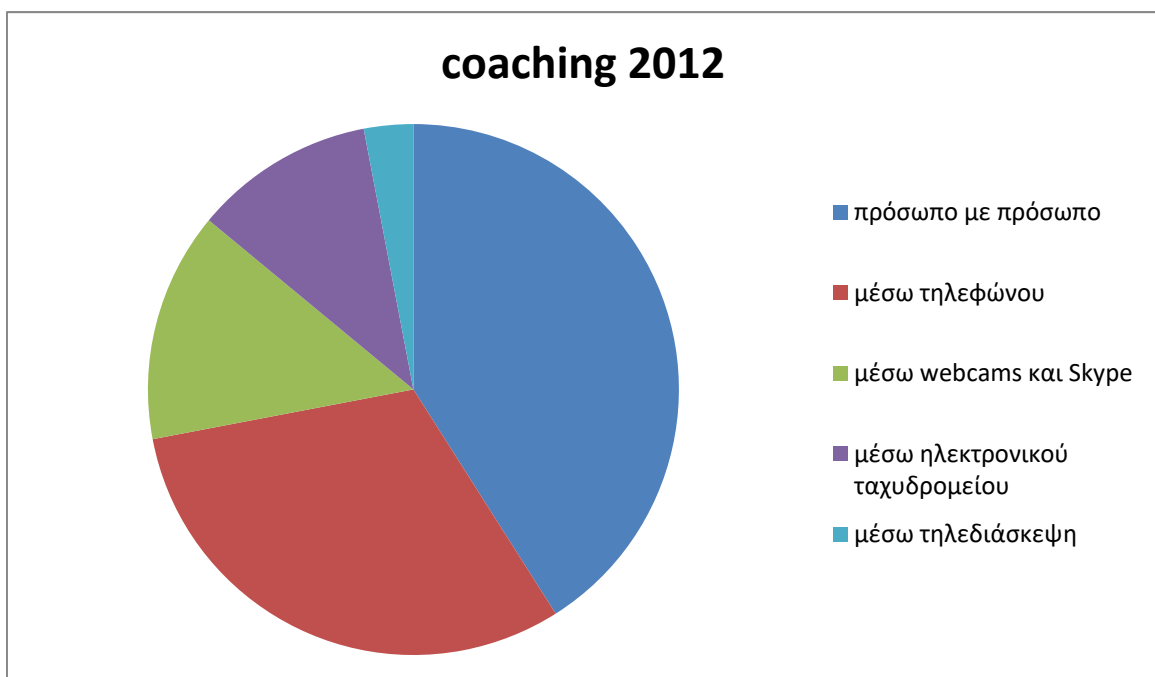
Πίνακας 1.1: Οι Διαφορές μεταξύ του Coaching και του Mentoring

Κεφάλαιο 3

E-coaching

3.1 E-coaching: Μια Εναλλακτική Μέθοδος coaching

Η ευρεία χρήση του Διαδικτύου έχει αλλάξει βαθιά την κοινωνία μας. Υπάρχουν όλο και περισσότερες πτυχές της ζωής μας που καθορίζονται από το διαδίκτυο και μόνο λίγοι αντέχουν στη χρήση ή τουλάχιστον στην εξερεύνηση των δυνατοτήτων της. Με το coaching να γίνεται μια καλά αποδεκτή μορφή συνεχούς εκπαίδευσης, οι ασκούμενοι άρχισαν να εξερευνούν τα οφέλη των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης στην εφαρμογή τους. Η έβδομη έρευνα του Surpa Coaching (Sherpa 2012) δείχνει ότι το 2012 μόνο το 41% του coaching πραγματοποιήθηκε πρόσωπο με πρόσωπο, το 31% παραδόθηκε μέσω τηλεφώνου, το 14% με τη βοήθεια webcams και Skype, το 11% με τη μορφή coaching μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και 3% ως τηλεδιάσκεψη σε ποιότητα υψηλής ευκρίνειας.



Πίνακας 2.1: Η έβδομη έρευνα του Surpa Coaching (Sherpa 2012)

Μια αυξανόμενη τάση προς την τηλε-καθοδήγηση μπορεί επίσης να παρατηρηθεί στην Κίνα (Bresser 2013). Η μελέτη Global Coaching Study του ICF για το 2012 δείχνει ότι στη Βόρεια Αμερική η τηλεφωνική καθοδήγηση έχει γίνει η πιο προτιμητέα μέθοδος επικοινωνίας, ενώ στη Δυτική Ευρώπη η τηλεφωνική καθοδήγηση μόλις 9% δεν είναι πολύ διαδεδομένη ακόμη (ICF 2012). Παρόλα αυτά, η προπόνηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης φαίνεται να είναι ένα αυξανόμενο φαινόμενο (Grant & Zackon, 2004, ICF, 2007) και προβλέπεται περαιτέρω αύξηση της χρήσης του (Frazee, 2008).

Αλλά τι σημαίνει λεπτομερώς; Τι εννοούμε ακριβώς, όταν μιλάμε για καθοδήγηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης; Πρόκειται για καθοδήγηση μέσω τηλεφώνου ή καθοδήγηση μέσω Skype ή προπόνηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή σύγχρονη συζήτηση μέσω κειμένου; Και τέλος τι πιστεύουμε για τους συνδυασμούς, για παράδειγμα, τηλεφωνική καθοδήγηση εμπλουτισμένη με καθοδήγηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή/και σύγχρονη συνομιλία με κείμενο ή για το συνδυασμό του Skype και της σύγχρονης συνομιλίας με κείμενο; Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένας όρος για όλες αυτές τις διαφορετικές δυνατότητες; Ποιος όρος είναι ο πλέον κατάλληλος: e-coaching, εικονική καθοδήγηση, online-coaching, εξ αποστάσεως καθοδήγηση ή απομακρυσμένη καθοδήγηση; Οι όροι αυτοί αναφέρονται σε διαφορετικές μορφές ή πτυχές coaching ή πρέπει να τις χρησιμοποιούμε εναλλακτικά; Το ηλεκτρονικό coaching είναι ένας όρος που συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά με το εικονικό coaching, την εξ αποστάσεως καθοδήγηση, το online-coaching, την εξ αποστάσεως καθοδήγηση κλπ. Καθώς ο λόγος για την ηλεκτρονική καθοδήγηση είναι πρόσφατος, υπάρχει μια προφανής έλλειψη συναίνεσης γύρω από το νόημά της.

Ο Clutterbuck (2010), για παράδειγμα, αναφέρεται στην ηλεκτρονική καθοδήγηση ως αναπτυξιακή σχέση, η οποία διαμεσολαβεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μπορεί να συμπληρωθεί από άλλα μέσα. Ένας εναλλακτικός ορισμός θεωρεί την ηλεκτρονική καθοδήγηση ως μια μεσολαβούμενη από τεχνολογία σχέση μεταξύ καθοδηγητή και πελάτη, με σκοπό τη διευκόλυνση της ανάπτυξης των πελατών (Hernez-Broome, 2010).

Ορίζουμε την ηλεκτρονική καθοδήγηση ως καθοδήγηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης και υποστηρίζουμε ότι η ηλεκτρονική καθοδήγηση χαρακτηρίζεται από την αντικατάσταση της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο με τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης. Διακρίνουμε τους ακόλουθους τεχνολογικούς τρόπους: (1) επικοινωνία ήχου (τηλέφωνο), (2)

επικοινωνία μέσω βίντεο, (3) σύγχρονη επικοινωνία με κείμενο και (4) ασύγχρονη επικοινωνία με κείμενο (Popepsel, 2011).

Αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας μπορούν να εμπλουτιστούν με εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης. Εδώ μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους: (1) εργαλεία με βάση το κείμενο, (2) προετοιμασμένες εικόνες, βίντεο και ηχητικά έγγραφα, και (3) πλατφόρμες εικονικής πραγματικότητας. Αυτά τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για μικτή εκπαίδευση (Greif, 2013).

Ήταν μόνο θέμα χρόνου πριν από την καθοδήγηση που προσχώρησε στον κόσμο της ηλεκτρονικής μάθησης. Τα τελευταία χρόνια, η ηλεκτρονική καθοδήγηση ή η καθοδήγηση με ηλεκτρονικές πλατφόρμες και εργαλεία έχει μετακινηθεί από την αντιμετώπιση μιας λύσης που προσφέρεται ως καινοτομία στις κονσόλες παιχνιδιών, ώστε να θεωρείται μια εναλλακτική λύση ανάπτυξης για οργανισμούς (Eldrige&Dembkowski, 2013).

Η ιδέα της εισαγωγής της ηλεκτρονικής καθοδήγησης σε έναν οργανισμό εγείρει πολλά ερωτήματα: Μπορεί ένας υπολογιστής να αντικαταστήσει την ανάγκη για μια ζωντανή αλληλεπίδραση με έναν εκπαιδευτή; Εάν πρόκειται να εισαγάγετε μια μορφή ηλεκτρονικής καθοδήγησης, ποια πρέπει να χρησιμοποιήσετε και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το κάνετε; Πριν απευθυνθούμε σε αυτά τα ερωτήματα, ας ρίξουμε μια ματιά σε μια περιοχή της αγοράς όπου το e-coaching χρησιμοποιείται ήδη εκτενώς (Berry, 2005).

Στο πλαίσιο της αγοράς καταναλωτικών τυχερών παιχνιδιών, υπάρχουν ήδη πολλά ηλεκτρονικά προϊόντα διαθέσιμα που μιμούνται τη σχέση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Αυτά γίνονται όλο και πιο προχωρημένα. Η Nintendo ξεκίνησε το παιχνίδι My Word Coach για την κονσόλα DS το 2007 ως εργαλείο διδασκαλίας που σχεδιάστηκε για να βελτιώσει το λεξιλόγιο του παίκτη και προσέφερε στον παίκτη μια επιλογή από coaches για να τον βοηθήσει.



Εικόνα 3.2: Περιβάλλον παιχνιδιού My Word Coach της Nintendo

Στο τέλος του 2010, η Sony παρουσίασε τον αισθητήρα Kinect για το Xbox και άνοιξε έναν νέο κόσμο δυνατοτήτων. Η κονσόλα μπορεί να παρακολουθήσει κυριολεκτικά τον παίκτη και να δώσει ανατροφοδότηση και προσωπική ενθάρρυνση, όπως το EA Sports Active 2 και το YourShape: To Rtness Evolved χτύπησε τους ψηλούς δρόμους εγκαίρως για τα ψηφίσματα των νέων παικτών του 2011. Με περισσότερες από 8 μονάδες που πωλούνται στις πρώτες 60 ημέρες της Kinect, η εμβέλεια των ηλεκτρονικών πλατφορμών δεν πρέπει να υποτιμάται. Η αγορά τυχερών παιχνιδιών έχει μετατοπιστεί από τη διατήρηση των εφηβικών ανδρών σε κάτι που απολαμβάνει ολόκληρη η οικογένεια. Αυτό σημαίνει για τους οργανισμούς ότι ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού έχει ήδη ασχοληθεί και χρησιμοποιεί ενεργά μια μορφή πλήρως αυτοματοποιημένης ηλεκτρονικής καθοδήγησης - είτε το συνειδητοποιούν είτε όχι. Η εκμάθηση μιας δεξιότητας μέσω του παιχνιδιού σε υπολογιστή είναι εντελώς διαφορετική από την ικανότητα να μάθεις δεξιότητες όπως την ηγεσία και την επικοινωνία, αλλά τι γίνεται με τον καθορισμό στόχων και τη λογοδοσία τους (McLaughlin, 2013);

Το e-coaching μπορεί γενικά να οριστεί ως οποιαδήποτε μορφή καθοδήγησης που λαμβάνει χώρα με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, με ή χωρίς την είσοδο ενός πραγματικού εκπαιδευτή. Οι επαγγελματίες εκπαιδευτές προσθέτουν τώρα την ηλεκτρονική καθοδήγηση στο χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών τους, είτε ως αυτόνομα προγράμματα είτε για να προσθέσουν αξία σε υπάρχοντα καθοδηγητικά προγράμματα one-to-one ή group. Το Coaching συνήθως χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως η ηγεσία, η διαχείριση του

χρόνου, η εξουσιοδότηση και η επικοινωνία και μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ενσωμάτωση της μάθησης από τα μαθήματα κατάρτισης βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να θέσει στόχους και να ακολουθήσει τις απαραίτητες ενέργειες. Η ηλεκτρονική καθοδήγηση δεν είναι διαφορετική (Frazee, 2008).

Αλλά πώς παραδίδεται το e-coaching; Τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης – άμεσης επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο είναι (Argyris&Schon, 1978):

- Υπηρεσίες Instant Messenger

- Εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Το coaching χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μια επίσημη περίοδο καθοδήγησης ή όπως απαιτείται, παρέχοντας ταυτόχρονα τον εκπαιδευτή και το μάθημα. Χρησιμοποιούμε το Skype στην επιχείρηση, παρόλο που η υπηρεσία μπορεί να είναι αποσπασματική και μερικές φορές καταλήγουμε να επιστρέψουμε στο τηλέφωνο. Ο λόγος που το προτιμούμε πάνω από τις πληκτρολογούμενες επικοινωνίες είναι ότι μπορούμε να μιλήσουμε με τον εκπαιδευτή και να πάρουμε μια αίσθηση για τη διάθεσή του, το επίπεδο κίνησής του και τη γλώσσα του. Έχοντας τη δυνατότητα χρήσης βίντεο σημαίνει ότι μπορούμε να τον δούμε και μπορεί να μας δει, καθώς και να χρησιμοποιήσουμε το κουτί συνομιλίας για να στείλουμε συνδέσμους σε σχετικούς πόρους που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης (Leopoldetal, 1999).

Το Skype είναι δωρεάν όταν προσπελάζεται μέσω Internet και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κλήσεις συνδιάσκεψης. Σε επιχειρήσεις με πολλαπλές τοποθεσίες, το Skype σημαίνει συνεδρίες coaching που μπορούν να διεξαχθούν χωρίς την ανάγκη οποιουδήποτε να ταξιδέψει σε άλλο μέρος, ομοίως με τις υπηρεσίες Instant Messenger (Grant&Zackon, 2004).

Τα σεμινάρια σε συνδυασμό με τις συζητήσεις στο Διαδίκτυο μπορούν να αποτελέσουν έναν αποτελεσματικό τρόπο ανταλλαγής γνώσεων στον οργανισμό και επιτρέπει στους ανθρώπους να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Τα Webinars είναι σχετικά εύκολο να φιλοξενοούνται μέσω παρόχων όπως το GoToMeeting και το GoToWebinar και δεν συνεπάγονται τεράστια επένδυση.

Ανεξάρτητα από το ότι είναι μια μονόδρομη ροή πληροφοριών από εκπαιδευτή σε προσωπικό, αυτή η τεχνολογία ενσωματώνει πολλά διαδραστικά χαρακτηριστικά, όπως ροUs, chat και είναι σε θέση να ζητήσει από τους εκπαιδευτές/διευθυντές ερωτήσεις. Όταν οι συνεδρίες καθοδήγησης ομάδας γίνονται ως webinars, δεν υπάρχει χρόνος που αφαιρείται μακριά από το γραφείο και τα μέλη του προσωπικού σε διαφορετικές τοποθεσίες είναι συνδεδεμένα (Elyetal, 2010).

Υπάρχει η πρόσθετη πτυχή της λογοδοσίας: οι συμμετέχοντες σε μια σειρά σεμιναρίων online ομάδας μπορούν να κληθούν να αναφέρουν την πρόοδό τους από την τελευταία συνεδρία. Σε συνδυασμό με ένα φόρουμ συζήτησης, τα άτομα μπορούν να συναντηθούν για να μοιραστούν εμπειρίες και να μάθουν το ένα από το άλλο (Young&Dixon, 1996).

Τα μη συγκεκριμένα ειδικά εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης είναι (Ghods, 2009):

- Ηλεκτρονική διεύθυνση.
- Διαδικτυακές ομάδες συζήτησης.
- Αφιερωμένες πλατφόρμες coaching online
- Αυτοματοποιημένα προγράμματα αυτο-καθοδήγησης.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιείται συνήθως για τη συμπλήρωση της συμβουλευτικής σε πραγματικό χρόνο, για παράδειγμα όταν στέλνετε ασκήσεις και συνδέσμους σε υλικά. Στα προγράμματα καθοδήγησης, υπάρχει πάντα απεριόριστη πρόσβαση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου καθ' όλη τη διάρκεια της δέσμευσης. Παρέχει στον εκπαιδευόμενο ένα υψηλότερο επίπεδο πρόσβασης στο λεωφορείο του και την αίσθηση ότι ο εκπαιδευτής του είναι εκεί για τον αν τον έχει ανάγκη. Αντί να δημιουργεί μια αίσθηση εξάρτησης από τον εκπαιδευτή του, στο οποίο το άτομο μπορεί να αισθάνεται ότι πρέπει να ελέγξει μαζί του πριν ενεργήσει, το αντίθετο συμβαίνει συχνά.

Γνωρίζοντας ότι θα μπορούσαν να βοηθήσουν αν το χρειάζονταν, σημαίνει ότι οι άνθρωποι γίνονται πιο αυτάρκεις (Bresser, 2013).

Πλεονεκτήματα

1. Ευελιξία

Κάνοντας κάποιον να δεσμευτεί σε επίσημες καθοδηγήσεις μπορεί μερικές φορές να είναι δύσκολο, είτε εργάζεται από το σπίτι είτε από το γραφείο. Το ηλεκτρονικό coaching σημαίνει ότι μπορεί να θέσει στόχους, να εργαστεί μέσω πόρων καθοδήγησης και να δώσει ανάδραση στον εκπαιδευτή του σε μια εποχή που του ταιριάζει. Ομοίως, το e-coach μπορεί να διαβάζει και να ανταποκρίνεται σε κατάλληλο χρόνο εντός των συμφωνημένων παραμέτρων. Για τον εκπαιδευτή στο σπίτι, η δυνατότητα εκπαιδευτή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας καθοδήγησης σημαίνει ότι μπορεί να διαχειριστεί τον χρόνο του πιο αποτελεσματικά και αν είναι τόσο διατεθειμένος να συνδεθεί από το σπίτι όταν μπορεί να σκεφτεί πιο ξεκάθαρα από το γραφείο (Wang, 2000).

Οι εξωτερικοί εκπαιδευτές που παρέχουν ηλεκτρονική καθοδήγηση μπορούν να εργαστούν με πιο εύηλο τρόπο, πράγμα που είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για τους γονείς που εργάζονται από το σπίτι. Όταν κάποτε οι ώρες που είχαν στη διάθεσή τους για καθοδήγηση υπαγορεύονταν από το σχολικό τρέξιμο, τις οικιακές εργασίες και τις γενικές δραστηριότητες, μπορούν τώρα να εκπαιδευτούν εκτός των ωρών λειτουργίας. Για εκείνους τους εξωτερικούς εκπαιδευτές που εκτελούν κανονικές ώρες γραφείου, είναι σε θέση να δουλέψουν με τους πελάτες τους μέσω e-coaching μεταξύ συνεδριών one-to-one και να κάνουν χρήση άλλου «χρόνου καθυστέρησης» κατά τη διάρκεια της εργάσιμης εβδομάδας. Για τους μερικώς απασχολούμενους ή τους κατ'οίκον εργαζομένους, η ηλεκτρονική καθοδήγηση προσφέρει τα ίδια οφέλη και σημαίνει ότι δεν εξαιρούνται από τις επιλογές ανάπτυξης που είναι διαθέσιμες στο προσωπικό πλήρους απασχόλησης στο γραφείο. Αυτή η ευελιξία σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από την εξοικονόμηση κόστους και να προσφέρει υποστήριξη στο προσωπικό σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξάρτητα από την ώρα της ημέρας ή της νύχτας (Charbonneau, 2002).

2. Μικτή μάθηση

Το coaching έχει χρησιμοποιηθεί από καιρό για να βοηθήσει άτομα και ομάδες να ενσωματώσουν όσα έχουν μάθει σε ένα μάθημα κατάρτισης, για αυτό είναι ένα φυσικό βήμα να προσθέσετε σε ένα επίπεδο coaching τις υπάρχουσες δραστηριότητες e-learning. Η ηλεκτρονική καθοδήγηση μπορεί να συνδυαστεί για να βοηθήσει το προσωπικό να θέσει και να εργαστεί προς την κατεύθυνση των αναπτυξιακών στόχων. Όπως και με οποιαδήποτε άλλη μορφή εκπαίδευσης, είναι ζωτικής σημασίας ο ηλεκτρονικός εκπαιδευτής να ενημερώνεται για τα αναπτυξιακά σχέδια των ανθρώπων, την ανατροφοδότηση από τις εκτιμήσεις και τα αποτελέσματα που αναζητά ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηλεκτρονικός εκπαιδευτής μπορεί να είναι βέβαιος ότι λειτουργεί εντός των ορίων που του έχουν δοθεί και υποστηρίζει τη συνεχή εξέλιξη του ατόμου. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική εξέλιξη είναι ενδιαφέρουσα επειδή οι επαγγελματικοί φορείς έχουν αρχίσει να προσαρμόζουν τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθούν τις δραστηριότητες CPD των μελών τους (BlackwellInternationalCoachingFederation, 2012).

3. Επεκτασιμότητα και εξοικονόμηση κόστους

Λόγω του εμπλεκόμενου προϋπολογισμού, πολλοί οργανισμοί διατηρούν ένα συναρπαστικό στελεχιακό δυναμικό για ανώτερα στελέχη. Η online εκπαίδευση είναι μια πιο προσιτή επιλογή σε καταστάσεις όπου μεγάλος αριθμός προσωπικού χρειάζεται γρήγορη πρόσβαση σε εκπαιδευτή, για παράδειγμα, στο πλαίσιο της υποστήριξης της αναθέρμανσης για όσους έχουν απολυθεί. Τα προ-γραπτά προγράμματα αυτο-εκπαίδευσης, όπως το πρόγραμμα Land That Job, μπορούν να κυκλοφορήσουν ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό ατόμων με σταθερό αντίτιμο. Η πρόσβαση σε ένα e-coach για μια καθορισμένη χρονική περίοδο μπορεί να προστεθεί ως προαιρετικό με ρυθμό που είναι πιο προσιτό από τη δέσμευση σε συνεχιζόμενο πακέτο εκπαίδευσης λόγω οικονομικών κλίμακας (Palmer&Williams, 2013).

4. Σύνδεση με τους σωστούς εκπαιδευτές για τη δουλειά

Όταν επιλέγετε εξωτερική εκπαίδευση, η θέση μπορεί να γίνει ένας μεγάλος παράγοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ειδικά εάν η εταιρεία καθοδήγησης χρεώνει για το ταξίδι από και προς τον τόπο όπου δεν είναι τοπικός. Τα ηλεκτρονικά εργαλεία καθιστούν πολύ πιο εύκολη τη σύνδεση του coachee με το σωστό εκπαιδευτή για αυτόν, ανεξάρτητα από την τοποθεσία. Όταν ένα γραφείο έχει μια υπάρχουσα σχέση με έναν εξωτερικό εκπαιδευτή ο οποίος είναι αξιόπιστος

και έχει αποδείξει την αξία του, άλλα γραφεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία του (ChanHRConsulting, 2012).

3.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση ηλεκτρονικής καθοδήγησης

Η ακόλουθη ανασκόπηση έχει ως στόχο να εξετάσει τη βιβλιογραφία γύρω από την έρευνα ηλεκτρονικής καθοδήγησης και να θέσει ένα πλαίσιο για την παρούσα ερευνητική μελέτη. Για το σκοπό αυτό, εξετάσαμε μια σειρά εμπειρικών μελετών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν κυρίως τις διδακτορικές έρευνες των ΗΠΑ που επικεντρώθηκαν σε διάφορες πτυχές των εμπειριών και των αποτελεσμάτων του e-coaching, όπως η σχέση εκπαιδευτή-πελάτη και η βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων (Ghods, 2009) Poepsel, 2011) και επιλογή μέσων εκπαίδευσης (Charbonneau, 2002).

Η ανασκόπηση αποκάλυψε αρκετά θετικές στάσεις των εκπαιδευτών και των πελατών σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Berry, 2005 Frazee, 2008 Ghods, 2009). Μεταξύ των τεχνολογικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, θεωρήθηκε ότι το τηλέφωνο χρησιμοποιείται συχνότερα (Berry, 2005 Grant & Zackon, 2004 Poepsel, 2011) και η αποτελεσματικότητά του στην παρέμβαση εκπαίδευσης υποστηρίζεται από εμπειρικά στοιχεία (Ghods, 2009). Ομοίως, όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης βάσει κειμένου, η έρευνα έδωσε ευνοϊκά ευρήματα (Poepsel, 2011, Wang, 2000).

Ωστόσο, καμία εμπειρική μελέτη coaching δεν είναι γνωστό ότι εξέτασε τις εμπειρίες των εκπαιδευτών και των πελατών με μοντέλα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης που περιλαμβάνουν τόσο τηλεφωνική όσο και online υποστήριξη με κείμενο. Ωστόσο, η συμπλήρωση της τηλεφωνικής εκπαίδευσης με τα εργαλεία που βασίζονται σε κείμενο μπορεί να ενισχύσει τη διαδικασία εκπαίδευσης. Οι ακόλουθες δύο υποενότητες παρέχουν μια σύντομη επισκόπηση της έρευνας στην τηλεφωνική εκπαίδευση και τις μεθόδους εκπαίδευσης με βάση το κείμενο.

Τηλεφωνική εκπαίδευση. Η λογοτεχνία αναγνώρισε την τηλεφωνική εκπαίδευση ως τρόπο που επιτρέπει την εκπαίδευση κατά παραγγελία, παρέχοντας πρόσβαση σε εμπειρογνωμοσύνη, εξυπηρετώντας γεωγραφικά διασκορπισμένα άτομα, μειώνοντας το κόστος (Frazee, 2008), προωθώντας τη μετάβαση και τη λογοδοσία (Charbonneau, 2002). Εκτός από την αναγνώριση αυτών των πλεονεκτημάτων, οι προσωπικές εμπειρίες των πελατών και των εκπαιδευτών με

την τηλεφωνική εκπαίδευση ήταν θετικές, όπως αποδεικνύεται από την εμπειρική έρευνα (Ghods, 2009, McLaughlin, 2013) και πρότειναν ότι η τηλεφωνική εκπαίδευση μπορεί να είναι βιώσιμη επιλογή και συγκρίσιμη (Berry, 2005).

Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 102 τεχνικών εκπαίδευσης, η ποσοτική έρευνα του Berry's (2005) συγκρίθηκε πρόσωπο με πρόσωπο με την τηλεφωνική εκπαίδευση από την άποψη της συνεργασίας συμμαχίας και της αλλαγής. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν ίσες προτιμήσεις των εκπαιδευτών για την τηλεφωνική και την προσωπική εκπαίδευση. Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα του Berry, η ποιοτική έρευνα του McLaughlin (2013) εξέτασε την εμπειρία έξι εκτελεστικών εκπαιδευτών με την τηλεφωνική εκπαίδευση και τόνισε τη δυνατότητα του τηλεφώνου να προσφέρει αποτελεσματική εκπαίδευση και να ενισχύσει την οικειότητα και τη δημοσιοποίηση.

Τα ευρήματα από τις έξι ημι-δομημένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στη μελέτη του McLaughlin υποδηλώνουν ότι το τηλέφωνο ως μέσω πρόσθετου βάθους στη διαδικασία εκπαίδευσης και η εμπειρία με την τηλεφωνική εκπαίδευση θεωρήθηκαν ότι είναι συγκρίσιμα, αν όχι ισχυρότερα από την προσωπική εκπαίδευση. Ενώ οι έρευνες του Berry (2005) και του McLaughlin (2013) έδειξαν τη βιωσιμότητα της τηλεφωνικής εκπαιδευτικής προοπτικής από τις προγνώσεις των εκπαιδευτών, η έρευνα Ghods (2009) συμπλήρωσε τα ευρήματα αυτά εξετάζοντας την προοπτική των εκπαιδευτών και των παρατηρητών τους, των πελατών.

Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 152 πελατών και παρατηρητών τους, η ποσοτική μελέτη του Ghods (2009) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των πελατών, η σχέση εκπαιδευτή-μαθητή και τα θετικά αποτελέσματα εκπαίδευσης συσχετίστηκαν και έδειξαν ότι τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης διατηρήθηκαν έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος τηλεφωνικής εκπαίδευσης. Όπως πρότειναν τα ευρήματα αυτής της μελέτης, οι πελάτες ανέφεραν ικανοποίηση από την εκπαίδευση που έλαβαν, αισθάνθηκαν άνετα να αποκαλύψουν πληροφορίες μέσω τηλεφώνου και να είναι σε θέση να αναπτύξουν μια ισχυρή σχέση με τον εκπαιδευτή τους. Πράγματι, η εδραίωση και διατήρηση μιας ισχυρής σχέσης εκπαιδευτή-μαθητή έχει επισημανθεί ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της παρεμβάσεως εκπαίδευσης (Charbonneau, 2002, De Haan, 2008).

Ωστόσο, όσον αφορά το αν η τηλεφωνία μπορεί να διευκολύνει μια ισχυρή σχέση εκπαίδευσης, τα ευρήματα της έρευνας είναι αντιφατικά. Ενώ τα ευρήματα του Ghods (2009) υποδηλώνουν ότι η σχέση εκπαίδευσης μπορεί να αντέξει την απόσταση και να αναπτυχθεί μέσω του

τηλεφώνου, ο Charbonneau (2002) διαπίστωσε ότι η τηλεφωνική εκπαίδευση θεωρήθηκε λιγότερο αποτελεσματική από πρόσωπο με πρόσωπο και λιγότερο κατάλληλη, σε θέματα συμπεριφοράς. Η ποιοτική έρευνα του Charbonneau (2002), χρησιμοποιώντας ημιδομημένες συνεντεύξεις με 10 εκτελεστικούς εκπαιδευτές και τους 10 μαθητές τους για να εξετάσουν παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μέσων ενημέρωσης, πρότεινε ότι τουλάχιστον η αρχική επαφή πρόσωπο με πρόσωπο ήταν απαραίτητη για την οικοδόμηση μιας σχέσης.

Μια μεταγενέστερη μελέτη του Frazee (2008) επιβεβαίωσε εν μέρει τις δυσκολίες της οικοδόμησης σχέσεων σε απόσταση και ταυτόχρονα έδειξε ότι η τεχνολογία προσφέρει αυξημένη προσβασιμότητα και συχνότητα επικοινωνίας και έτσι διευκολύνει πιθανώς μια πιο ανθρώπινη διαδικασία απ' ό,τι η προσωπική εκπαίδευση. Παρ' όλα αυτά, παρά τις εμφανείς επιφυλάξεις όσον αφορά την καθιέρωση ισχυρής σχέσης εκπαίδευσης μέσω τηλεφώνου, οι ίδιες μελέτες του Charbonneau (2002) και Frazee (2008) επεσήμαναν ότι τα εμπόδια που συνδέονται με την τηλεφωνική εκπαίδευση, όπως η έλλειψη οπτικών σημείων να ξεπεραστεί με τη λεκτική γραφή της διαδικασίας στον πελάτη και με προσοχή στα λεπτά μέρη της συνομιλίας (Charbonneau, 2002 • Frazee, 2008). Η ακόλουθη ενότητα αναλύει τα ευρήματα σχετικά με την επιγραμμική διδασκαλία βασισμένη στο κείμενο, όπως προκύπτει από εμπειρική έρευνα.

Το coaching που εκπέμπεται σε απόσταση μέσω της επικοινωνίας με βάση το κείμενο μπορεί να περιλαμβάνει μέσα επικοινωνίας, που περικλείουν συγχρονισμένα μέσα, όπως εργαλεία άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων και λευκά όργανα επιβίβασης, σε ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστολόγια. Η αποτελεσματικότητα της online διδασκαλίας με βάση το κείμενο δεν έχει διερευνηθεί. Δεν βρήκαμε καμία έρευνα που να εξετάζει την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μέσων με βάση το κείμενο στην εκπαίδευση.

Όσον αφορά τα ασύγχρονα εργαλεία με βάση το κείμενο, μια έρευνα με μεικτές μεθόδους που διεξήχθη από τη Frazee (2008) διερεύνησε τους λόγους για τη χρήση εργαλείων όπως η ηλεκτρονική κοινή χρήση αρχείων, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα στιγμιότυπα οθόνης και εργαλεία ηλεκτρονικής συνεργασίας για τη διευκόλυνση και υποστήριξη της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα ευκολίας από 191 επαγγελματίες που ασχολούνται με την εκμάθηση και την απόδοση στο χώρο εργασίας και τους εκπαιδευτές υποστήριξαν τα οφέλη των ασύγχρονων εργαλείων, αναφέροντας το κόστος-αποτελεσματικότητα, την ευκολία χρήσης και την εμπιστευτικότητα που παρέχονται από τέτοια εργαλεία. Η μόνη εμπειρική μελέτη που διερεύνησε την αποτελεσματικότητα της online κατάρτισης με βάση το κείμενο ήταν όμως η ποσοτική έρευνα του Roepse (2011).

Ένα δείγμα 42 συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε για αυτήν την πειραματική μελέτη ελέγχου και ορίστηκε τυχαία είτε σε ομάδα ελέγχου περιθωρίου ελέγχου είτε σε ομάδα πειραματικής εκπαίδευσης, η οποία έλαβε ένα πρόγραμμα online coaching 8 εβδομάδων, το οποίο παρέχεται μέσω ασύγχρονων ηλεκτρονικών μηνυμάτων και δομημένων ασκήσεων εκπαίδευσης. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συμμετοχή σε αυτό το πρόγραμμα online coaching αύξησε το υποκειμενικό στόχο των συμμετεχόντων και την ευημερία τους.

Η αξιοσημείωτη έλλειψη έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας με βάση το κείμενο υποδηλώνει την ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική έρευνα, μια ανάγκη που είναι επίσης εμφανής στην έρευνα τηλεφωνικής εκπαίδευσης. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μας πρότεινε θετικά στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση των προγραμμάτων τηλεφωνικής εκπαίδευσης και απεικόνιζε τις πρώτες ενδείξεις ότι το τηλέφωνο μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσο για την παροχή καθοδήγησης, προσθέτοντας οικειότητα και βάθος στη διαδικασία (McLaughlin, 2013) βιώσιμα αποτελέσματα (Berry, 2005, Ghods, 2009).

Η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των πρακτικών coaching αλλάζει ταχύτατα το τοπίο του coaching και της εν γένει αυτο-βελτίωσης. Η εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας υποστηρικτικών τεχνολογιών των λεγόμενων συστημάτων e-coaching, προωθεί τη διαμόρφωση εξαιρετικά εξατομικευμένης, έγκαιρης και 24ωρης καθοδήγησης σε ένα ευρύ φάσμα τομέων και σε ένα ευρύ κοινό (JanseVanRensburg, 2012).

Είναι σαφές από τον ορισμό αυτό, ότι τα συστήματα e-coaching, είναι προσαρμοσμένα με την πάροδο του χρόνου στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και τα συμπεριφορικά πρότυπα του χρήστη, ότι μπορούν να προβλέψουν τι πρόκειται να κάνει ο χρήστης ή πως ο χρήστης θα ανταποκριθεί σε μια συγκεκριμένη αλληλεπίδραση και ότι είναι σε θέση να συμμετάσχουν σε μια συνομιλία με το χρήστη στην οποία, το σύστημα μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλία και να καθορίσει ποια είναι η συνομιλία. Τα εν λόγω συστήματα θα πρέπει να διαθέτουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία είναι απαραίτητα για να ικανοποιήσουν τους στόχους.

Όπως προκύπτει από την έρευνα που μπορεί να αντληθεί από την διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει μια διαρκής κίνηση, τόσο στη βιομηχανία, στο χώρο των επιχειρήσεων και της αγοράς, όσο και στον ακαδημαϊκό κόσμο, όσον αφορά την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση των πρακτικών e-coaching, σε μια ευρεία ποικιλία τομέων. Αυτές περιλαμβάνουν την προώθηση της σωματικής άσκησης (Klein et al., 2015) και τη ρύθμιση της πρόσληψης θρεπτικών συστατικών

(Boh et al., 2016) αλλά και τομείς που παραδοσιακά θεωρούνται ως κλινικοί τομείς όπως η θεραπεία της κατάθλιψης (Van de Ven et al., 2012) ή της αϋπνίας (Beun et al., 2016).

Σε γενικές γραμμές, αυτές οι εξελίξεις στο σχεδιασμό και την τεχνολογία αυτόνομων συστημάτων e-coaching, στοχεύουν στην υποστήριξη των ατόμων στην αυτορρύθμιση και τις προσπάθειες επίτευξης στόχων. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της υγείας, ο στόχος αυτός εκφράζεται συχνά με τη βοήθεια των ατόμων όσων αφορά την αυτοεξυπηρέτηση ή την αυτοδιαχείριση, με την προσδοκία ότι η βοήθεια αυτή θα αυξήσει το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να είναι αυτοδύναμοι. Αυτή η προσδοκία, σε συνδυασμό με την υπόσχεση ότι η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση επιτρέπουν την έγκαιρη, 24ωρη καθοδήγηση για ένα πολύ ευρύτερο κοινό από ό, τι συνέβαινε ως σήμερα με την πρόσωπο με πρόσωπο προσωπική καθοδήγηση, εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την ελκυστικότητα τέτοιων τεχνολογιών.

Δυστυχώς, οι εποικοδομητικές συζητήσεις σχετικά με αυτές τις τεχνολογίες παρεμποδίζονται από την έλλειψη μιας ακριβούς κατανόησης του τι συνιστά ένα σύστημα e-coaching και του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα αυτά, διαφέρουν από άλλα είδη παρεμβάσεων αλλαγής συμπεριφοράς. Οι ευρείς και περιεκτικοί ορισμοί που προσφέρονται πρόσφατα στην σχετική βιβλιογραφία διευκολύνουν την κατανόηση των επιπτώσεων που μπορεί να έχει η εισαγωγή συστημάτων e-coaching (Starr, 2011).

Το Νοέμβριο του 2014, το ολλανδικό ινστιτούτο Rathenau δημοσίευσε μια έκθεση σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις σχετικά με τα συστήματα e-coaching. Η έρευνα η οποία απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό, συζητά την τάση που παρατηρείται στις πρακτικές coaching προς την ψηφιοποίηση και επιπλέον παρέχει, μια αξιολόγηση των κοινωνικών επιπτώσεων που αυτές οι εξελίξεις μπορεί να έχουν. Στην έκθεση, η έννοια του "συστήματος e-coaching" νοείται με μια ευρεία έννοια, ώστε να καλύπτει μια μεγάλη ποικιλία συστημάτων. Οι συγγραφείς χαρακτηρίζουν τα συστήματα e-coaching, με βάση τρεις διαδικασίες: συλλογή δεδομένων, ανάλυση δεδομένων και καθορισμός μιας στρατηγικής καθοδήγησης μέσω διαδικασιών ανατροφοδότησης (Kool et al., 2014).

Σε μια προηγούμενη εργασία, ο Warner (2012) χαρακτήρισε τα συστήματα e-coaching ως «παιδαγωγικούς παράγοντες για τους καθοδηγούμενους μέσα από μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με τον coach» (σελ.33). Το θετικό στοιχείο αυτού του χαρακτηρισμού είναι ότι υπογραμμίζει τη διαλογική φύση του e-coaching, το μειονέκτημα όμως είναι ότι ο χαρακτηρισμός φαίνεται ταυτόχρονα πολύ ευρύς και πολύ στενός. Μπορεί να θεωρηθεί πολύ στενός διότι οι παιδαγωγικοί παράγοντες ορίζονται τυπικά ως ζωντανές διασυνδέσεις, ενώ με το e-coaching,

είναι τελείως εφικτή η καθοδήγηση μόνο με φωνή, κείμενο ή μέσω άλλων διεπαφών. Ταυτόχρονα, ο χαρακτηρισμός του Warner φαίνεται να είναι υπερβολικά ευρύς, καθώς το επίπεδο εξειδίκευσης του συστήματος καθορίζεται πολύ ελάχιστα όσον αφορά την κατάλληλη ανταπόκριση σύμφωνα με τις επιλογές εισόδου που έχει κάνει ο χρήστης (Warner, 2012).

O Van Wissen (2014) έχει χαρακτηρίσει τα συστήματα e-coaching ως συστήματα στήριξης αλλαγών συμπεριφοράς (behavior change support systems (BCSSs)). Ο όρος αυτός σχεδιάστηκε από τον Oinas-Kukkonen το 2010 και ορίστηκε ως ένα "σύστημα πληροφοριών σχεδιασμένο να διαμορφώνει, να μεταβάλλει ή να ενισχύει στάσεις, συμπεριφορές ή πράξεις συμμόρφωσης" (Oinas-Kukkonen, 2010: 34). Σε αυτή τη διατύπωση, τα BCSS εισάγονται με τον ίδιο τρόπο όπως τα πειστικά συστήματα (persuasive systems): "διαδραστικά συστήματα υπολογιστών που έχουν σχεδιαστεί για να αλλάξουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων" (Fogg, 2003:67)

Σε μεταγενέστερες μελέτες, ο Oinas-Kukkonen (2013:121) πρόσθεσε ότι "ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των BCSS είναι ότι δίνουν έμφαση στη θετική εμπειρία και την ευκολία χρήσης για να παρακινηθούν οι χρήστες να ασχοληθούν τακτικά μαζί τους για μεγάλο χρονικό διάστημα". Αυτός ο ορισμός, για τα συστήματα e-coaching, τονίζει ότι θα υπάρξουν επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του BCSS και ότι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης - όπου το αποτέλεσμα θα είναι η συμπεριφορά του χρήστη - θα διαδραματίσει κάποιο ρόλο στην ανατροφοδότηση που δίνει το σύστημα στο χρήστη (Oinas-Kukkonen, 2013).

Ακόμα, η προσθήκη αυτών των χαρακτηριστικών δεν περιορίζει την κατηγορία των συστημάτων που πληρούν τις προϋποθέσεις επειδή οι τεχνικές απαιτήσεις παραμένουν πολύ ελάχιστες. Στην πραγματικότητα, όπως ο Oinas-Kukkonen κατανοεί τον όρο, του e-coaching, περιλαμβάνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπου-υπολογιστή και επικοινωνίας μέσω υπολογιστή. Επιπλέον, στην αλληλεπίδραση ανθρώπου-ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο ίδιος ο Oinas-Kukkonen τονίζει ότι είναι αρκετά απλοϊκά συστήματα e-coaching όπως για παράδειγμα, «ένα διαδραστικό πλαίσιο εικόνων για την υιοθέτηση καλύτερων καθιστικών συνηθειών κατά την εργασία στον υπολογιστή» (Oinas-Kukkonen, 2013:234).

Από την πλευρά του, λοιπόν, φαίνεται ότι ο Van Wissen θα επέτρεπε στο ίδιο διαδραστικό πλαίσιο εικόνας να χαρακτηριστεί ως σύστημα ηλεκτρονικής καθοδήγησης. Ωστόσο, από τις άλλες παρατηρήσεις του, γίνεται σαφές ότι ασχολείται αποκλειστικά με την αλληλεπίδραση ανθρώπου-υπολογιστή και ότι προϋποθέτει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα στα συστήματα

στήριξης αλλαγών συμπεριφοράς BCSS. Για παράδειγμα, στο Klein et al., (2014), ο Van Wissen και οι συνεργάτες του επικεντρώνονται στην "προσβασιμότητα, προσαρμοστικότητα και αλληλεπίδραση". Επιπλέον, κάνουν μια σαφή διάκριση μεταξύ απλών, προσαρμοσμένων και καθοδηγούμενων μοντέλων συστημάτων e-coaching. Το πρώτο αφορά τις γενικές παρεμβάσεις, τις δεύτερες στις εξατομικευμένες παρεμβάσεις και το τρίτο σε συστήματα που βασίζονται σε θεωρητικά καθοδηγούμενα μοντέλα αλλαγής συμπεριφοράς για να καθορίσουν τις αιτίες της μη συμμόρφωσης των ανθρώπων. Σε κάθε περίπτωση, οι συγγραφείς έχουν ξεκάθαρη επίγνωση των διαφορετικών επιπέδων πολυπλοκότητας που μπορούν να έχουν τα συστήματα υποστήριξης αλλαγής συμπεριφοράς e-coaching. Το ερώτημα που προκύπτει εν προκειμένω, είναι εάν όλα αυτά τα συστήματα πρέπει να ταξινομηθούν ως συστήματα e-coaching (Klein et al., 2014).

Ο Van Wissen απαντά θετικά σε αυτό το ερώτημα. Εντάσσει τα συστήματα e-coaching σε τρεις άξονες ενός τρισδιάστατου χώρου. Οι άξονες είναι η "πολυπλοκότητα των τεχνικών, η χρήση τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης και το αν χρησιμοποιούν μοντέλα χρηστών που έχουν ένα στερεό θεωρητικό υπόβαθρο" (Van Wissen, 2014: 124). Αυτή η ιδέα είναι πολύ χρήσιμη για την κατανόηση σε υψηλό επίπεδο των διαφορετικών πτυχών που σχετίζονται με τα συστήματα e-coaching, αλλά ο Van Wissen δεν περιγράφει ωστόσο με συγκεκριμένο τρόπο, τα κατώτερα όρια της έννοιας του συστήματος ηλεκτρονικής καθοδήγησης. Αν και επιμένει ότι οι ερευνητές θα πρέπει να προσπαθήσουν να βρουν ένα μέσο όρο e-coaching όπου οι διαφορετικές διαστάσεις αντιπροσωπεύονται σε κάποιο επαρκές επίπεδο, φαίνεται να επιτρέπει σε συστήματα που έχουν λιγότερο ικανοποιητικές τεχνικές, να αποκαλούνται συστήματα e-coaching (Van Wissen, 2014).

Κεφάλαιο 4

Επαγγελματική κατάρτιση μικρών ομάδων

Η ανάγκη επαγγελματικής κατάρτισης σε επίπεδο ομάδων, οι οποίες εργάζονται από κοινού σε τμήματα επιχειρήσεων και οργανισμών, δημιούργησε την ανάγκη ανάπτυξης διαδραστικών και στοχοθετημένων προγραμμάτων e-coaching, τα οποία επικεντρώνονται στις ανάγκες απόδοσης των μεμονωμένων ομάδων.

4.1 Η εκπαίδευση των εργαζομένων ως παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού

Με τον όρο επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων, ορίζεται η εκπαίδευση η οποία παρέχεται από μια επιχείρηση στους εργαζομένους της, κατά κύριο λόγο μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς επίσης και συστηματικής εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση στα πλαίσια του χώρου εργασίας, είναι η κατάρτιση η οποία λαμβάνει χώρα στο εργασιακό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για το προσωπικό της (Asare-Bediako, 2008).

Η κατάρτιση περιλαμβάνει έναν εμπειρογνώμονα που συνεργάζεται με τους εκπαιδευόμενους για να μεταβιβάσει σε αυτούς ορισμένους τομείς γνώσης ή δεξιοτήτων για να βελτιώσει τις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους (McNamara, 2008). Η ανάπτυξη είναι ένα ευρύ, συνεχιζόμενο πολύπλευρο σύνολο δραστηριοτήτων (δραστηριότητες κατάρτισης ανάμεσά τους) για να φέρει κάποιον ή οργανισμό σε ένα άλλο κατώφλι απόδοσης, συχνά για να κάνει κάποια εργασία ή νέο ρόλο στο μέλλον (McNamara, 2008).

Σύμφωνα με τον Asare-Bediako (2002), οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται και, όπου είναι δυνατόν, να αναπτύσσονται για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες σταδιοδρομίας και την ανάγκη του οργανισμού. Η εκπαίδευση είναι προσανατολισμένη στην εργασία. Επιδιώκει να επιτρέψει στα άτομα να επιτελούν καλύτερα τις θέσεις εργασίας που κάνουν σήμερα. Η ανάπτυξη, από την άλλη πλευρά, είναι προσανατολισμένη στη σταδιοδρομία. Στοχεύει στην προετοιμασία των ανθρώπων για μεγαλύτερες ευθύνες στο μέλλον (Asare-Bediako, 2002). Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν συστήματα κατάρτισης και ανάπτυξης και προγράμματα που θα τους βοηθήσουν καλύτερα για την επίτευξη των στόχων τους. Οι Noeetal. (2000) θεωρούσαν την κατάρτιση γενικά ως προγραμματισμένη προσπάθεια μιας επιχείρησης για να διευκολύνει την εκμάθηση των εργαζομένων από τις ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία.

Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες ή συμπεριφορές που είναι κρίσιμες για την επιτυχή απόδοση της εργασίας. Ενώ ορισμένοι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν την κατάρτιση και την ανάπτυξη ένα πρόγραμμα μετά την πρόσληψη, ο Asare-Bediako (2002) πιστεύει ότι πρέπει να ενσωματωθεί σε προγράμματα προσανατολισμού για προσφάτως προσληφθέν προσωπικό. Σύμφωνα με τον ίδιο, η μονάδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (T & D) θα πρέπει να εξηγεί στους νέους υπαλλήλους ποια είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και ποια προγράμματα και εγκαταστάσεις είναι διαθέσιμα στους εργαζόμενους.

Σε αυτό το στάδιο, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εξηγούν τα διαθέσιμα εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης και τον τρόπο συμμετοχής τους. Η E&A πρέπει να τονίσει τον τομέα της εταιρικής κουλτούρας. Καθώς η μονάδα άλλαξε με τη διευκόλυνση της αλλαγής και τη διατήρηση της κουλτούρας του οργανισμού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει να ενισχύσουν τη σημασία της κατάρτισης και της ανάπτυξης μέσα από συνεχείς προσπάθειες όπως συχνές υπενθυμίσεις, συνάντηση κλπ. Γράφοντας τους τυπικούς λόγους για την T&D των εργαζομένων, ο McNamara ότι η T&D μπορεί να ξεκινήσει για διάφορους λόγους για έναν υπάλληλο ή μια ομάδα εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων:

- Όταν μια αξιολόγηση απόδοσης υποδεικνύει ότι απαιτείται βελτίωση της απόδοσης

- Να "συγκριθεί" η κατάσταση βελτίωσης μέχρι στιγμής σε μια προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης
- Ως μέρος ενός συνολικού προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης .
- Ως μέρος του σχεδίου διαδοχής για να βοηθηθεί ένας υπάλληλος να είναι επιλέξιμος για μια προγραμματισμένη αλλαγή ρόλου στην οργάνωση .
- Να «δοκιμάσει» τη λειτουργία ενός νέου συστήματος διαχείρισης απόδοσης .
- Εκπαίδευση σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα είτε είναι αναγκαία η κατάρτιση και, εάν ναι, τι είδους, είναι θέματα που χρειάζονται πολύ πιο συστηματική και προσεκτική ανάλυση.

Η απόδοση της επένδυσης στην κατάρτιση ενός οργανισμού θα είναι ελάχιστη ή μηδενική εάν η κατάρτιση δεν βασίζεται σε προσδιορισμό αποτελεσματικών αναγκών. Τα σχέδια κατάρτισης θα πρέπει να βασίζονται σε απαιτήσεις δεξιοτήτων εργασίας και στρατηγικές πρωτοβουλίες της εταιρείας και το περιεχόμενο θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Οι κορυφαίες εταιρείες δημιούργησαν τμήματα κατάρτισης, των οποίων τα συστήματα και προσεγγίσεις εξελίχθηκαν μαζί με το συνολικό ποιοτικό τους σύστημα με τις ανάγκες της εταιρείας. Οι μικρότερες εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά εξωτερικούς συμβούλους.

Η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ότι βοηθά τους ανθρώπους να μάθουν:

- Για την παρούσα και τη μελλοντική υγεία του οργανισμού.
- Για προσωπική εκπλήρωση εντός του οργανισμού.
- Βοηθώντας τον οργανισμό να μάθει, να αντιμετωπίσει καλύτερα το ταχύτερα μεταβαλλόμενο περιβάλλον του (Leopold, Harris and Watson, 1999).

Εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους οι οργανώσεις εκπαιδεύουν, οι Leopold, Harris και Watson (1999) δήλωσαν ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες θεωρούνται ως διαδικασίες συντήρησης και συντήρησης συστημάτων συντήρησης, αλλά και αντιδραστικές επειδή ανταποκρίνονται σε καταστάσεις, συχνά κρίσεις, πάλι. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη μπορούν επίσης να είναι ενεργητικές, εξασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός έχει τις δεξιότητες που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει την αλλαγή και ως εκ τούτου να προσαρμοστεί στην αλλαγή και όχι ως προς τη συντήρηση. Δραστηριότητες ανάπτυξης καριέρας που αποσκοπούν στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων εν αναμονή της προόδου στην ανώτερη διοικητική θέση (AsareBediako, 2002).

Επομένως, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να καταρτίσει σχέδιο επαγγελματικής εξέλιξης για τους εργαζομένους, που θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν τις σχετικές ικανότητες για να αναλάβουν συγκεκριμένες διευθυντικές θέσεις μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τον Asare-Bediako (2002), οι αναπτυξιακές δραστηριότητες έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τη δύναμη, να ξεπεράσουν τους περιορισμούς, να παράσχουν σχετικές νέες ικανότητες και να διευρύνουν τις προοπτικές. Τέτοιες αναπτυξιακές δραστηριότητες περιλαμβάνουν συνήθως τα επίσημα μαθήματα, η ανάθεση εργασίας, τα συνημμένα, η εναλλαγή εργασίας και η ανάθεση καθηκόντων.

Σύμφωνα με τον ίδιο, στην ιδανική περίπτωση, κατά την απασχόληση του προσωπικού ή αμέσως μετά την απασχόληση, πρέπει να προετοιμαστεί ένα σχέδιο επαγγελματικής εξέλιξης για τον εργαζόμενο. Αυτό θα πρέπει να υποδεικνύει σαφώς το προσωπικό προφίλ του προσωπικού, το εκπαιδευτικό προσόν και την κατάρτιση, την εργασιακή εμπειρία με τις ημερομηνίες, την προηγούμενη εκπαίδευση και το χρόνο, σημαντικά πλεονεκτήματα, σημαντικούς περιορισμούς, προβλέψεις και χρονοδιαγράμματα εξέλιξης, σχέδιο κατάρτισης και ανάπτυξης και χρονοδιάγραμμα.

Σύμφωνα με τους Quinn, Anderson και Finkelstein (1996), ο στόχος της εκπαίδευσης είναι οι εργαζόμενοι να κατακτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που υπογραμμίζονται στα προγράμματα κατάρτισης και να τις εφαρμόζουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Υποστηρίζουν ότι πρόσφατα αναγνωρίστηκε ότι για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η κατάρτιση πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο βασικές δεξιότητες ανάπτυξης. Οι λόγοι για την έμφαση στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη του προσωπικού περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία μιας ομάδας διαθέσιμων και επαρκών αντικαταστάσεων για το προσωπικό που μπορεί να εγκαταλείψει ή να κινηθεί προς τα πάνω στον οργανισμό.
- Ενίσχυση της ικανότητας της εταιρείας να υιοθετεί και να αξιοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις εξαιτίας ενός επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού.
- Δημιουργία μιας αποτελεσματικότερης, αποτελεσματικότερης και πιο παρακινημένης ομάδας, η οποία ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων.
- Εξασφάλιση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για επέκταση σε νέα προγράμματα.

Η έρευνα έχει δείξει συγκεκριμένα οφέλη που λαμβάνει μια μικρή επιχείρηση από την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Μειωμένος κύκλος εργασιών των εργαζομένων.
- Αυξημένη αποτελεσματικότητα που έχει ως αποτέλεσμα οικονομικά οφέλη.
- Μειωμένη ανάγκη εποπτείας.

Συμβάλλοντας στη συζήτηση για τα γενικά οφέλη από την κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ο McNamara (2008) δήλωσε πολλά οφέλη και συγκεκριμένα:

- Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και ηθικό επίπεδο μεταξύ των εργαζομένων.
- Αυξημένο κίνητρο των εργαζομένων.

- Αυξημένη αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες, με αποτέλεσμα το οικονομικό κέρδος .
- Αυξημένη ικανότητα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και μεθόδων.
- Αυξημένη καινοτομία σε στρατηγικές και προϊόντα .
- Μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων.
- Βελτιωμένη εικόνα της εταιρείας, π.χ., διεξαγωγή εκπαίδευσης δεοντολογίας και
- Διαχείριση κινδύνων, π.χ. εκπαίδευση για σεξουαλική παρενόχληση, κατάρτιση στην ποικιλομορφία (McNamara, 2008).

Οι Goldstein και Gilliam (1990) περιέγραψαν επίσης έξι λόγους για τους οποίους οι εταιρείες πιστεύουν ότι οι επενδύσεις στην κατάρτιση μπορούν να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά περιλαμβάνουν: i. Αύξηση της γνώσης των εργαζομένων ii. Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις βασικές δεξιότητες για να εργαστούν με τη νέα τεχνολογία iii. Βοήθεια στους υπαλλήλους να κατανοούν πώς να εργάζονται αποτελεσματικά στις ομάδες για να συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών iv. Σιγουριά ότι η κουλτούρα της εταιρείας δίνει έμφαση στις καινοτομίες, τη δημιουργικότητα και τη μάθηση v. Εξασφάλιση της ασφάλειας της απασχόλησης παρέχοντας νέους τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν στην εταιρεία όταν αλλάζουν οι θέσεις εργασίας τους, αλλάζουν τα συμφέροντά τους ή οι δεξιότητές τους καταστούν παρωχημένες vi. Προετοιμασία υπαλλήλων να αποδεχθούν και να εργαστούν πιο αποτελεσματικά μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναπτύσσουν μεγαλύτερη αίσθηση αυτοπεποίθησης, αξιοπρέπειας και ευημερίας καθώς καθίστανται πιο πολύτιμες για την επιχείρηση και την κοινωνία. Γενικά, θα λάβουν μεγαλύτερο μερίδιο των υλικών κερδών που προκύπτουν από την αυξημένη παραγωγικότητά τους. Αυτοί οι παράγοντες τους δίνουν μια αίσθηση ικανοποίησης μέσω της επίτευξης προσωπικών και εταιρικών στόχων.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), η ποιότητα των υπαλλήλων και η ανάπτυξή τους μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης είναι σημαντικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό

της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας της οργάνωσης. Οι εταιρείες που δεσμεύονται στην ποιότητα επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση και την εκπαίδευση (Evans and Lindsay, 1999).

Σε μια μελέτη στην Αμερική σχετικά με τον αντίκτυπο των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως η εκπαίδευση και η εκπαίδευση που παρέχεται από τον εργοδότη, ο Black και ο Lynch (1996) αναφέρουν τον Bishop (1994) ότι η κατάρτιση που παρέχεται από εργοδότες αυξάνει το υποκειμενικό μέτρο παραγωγικότητας σχεδόν κατά 16%. Ο Evan και ο Lindsay (1999) ανέφεραν ότι το μαζικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ξεκίνησε στην Coors Brewing Company στο Golden, Κολοράντο, οδήγησε στη βελτίωση του πάθους των εργαζομένων για την εργασία και την υπερηφάνεια για τη δουλειά τους, η οποία μεταφράστηκε σε μετρήσιμες βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, αξιοσημείωτα χαμηλό ποσοστό ανακύκλωσης και παράδοση ποιοτικού προϊόντος και υπηρεσιών.

Το παρακάτω μοντέλο παρακολουθεί τα απαραίτητα βήματα στη διαδικασία εκπαίδευσης: i. Οργανωτικοί στόχοι ii. Αξιολόγηση Αναγκών iii. Υπάρχει κενό; iv. Στόχοι εκπαίδευσης v. Επιλογή εκπαιδευόμενων vi. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης και λειτουργία vii. Επιλογή Μέσου Αξιολόγησης viii. Διαχείριση Εκπαίδευσης ix. Αξιολόγηση εκπαίδευσης (Noe, 2002).

Η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης αποσκοπεί στην απάντηση στις ερωτήσεις, ποιοι, αν υπάρχουν, χρειάζονται εκπαίδευση; Και τι εκπαίδευση χρειάζονται; Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι πολύ απλές, αλλά η λήψη καλών απαντήσεων σε αυτά τα ερωτήματα αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα βήματα στη συνολική διαδικασία κατάρτισης. Υπάρχει ανάγκη κατάρτισης όταν ένα άτομο στερείται ικανοποιητικά τις γνώσεις ή τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας αποστολής.

Ο σκοπός της άσκησης εντοπισμού των αναγκών κατάρτισης είναι να προσδιοριστεί το χάσμα μεταξύ των απαιτούμενων και των πραγματικών ικανοτήτων, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα είδη εκπαίδευσης που θα βοηθούσαν στη γεφύρωση του χάσματος (Asare-Bediako, 2002). Δύο σημαντικές προϋποθέσεις για τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης είναι η οργάνωση και η ανάλυση της εργασίας. Η οργανωτική ανάλυση παρέχει πληροφορίες για: i. Οργανωτικό όραμα ii. Βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους iii. Μελλοντικές στρατηγικές iv. Μεθόδους

και τεχνολογίες και ν. Το παρόν και το μελλοντικό κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Ενώ η ανάλυση οργανισμού παρέχει ενδείξεις ως προς το είδος της κατάρτισης που πρέπει να δοθεί σε άτομα ή ομάδες στις οργανώσεις σήμερα ή στο μέλλον, η ανάλυση της απασχόλησης, από την άλλη πλευρά, απαιτεί μια προσεκτική μελέτη των θέσεων εργασίας εντός ενός οργανισμού σε περαιτέρω προσπάθεια προσδιορισμού του συγκεκριμένου περιεχομένου της κατάρτισης.

Οι παρατηρήσεις (καθημερινά), οι προωθήσεις, οι μεταφορές, οι εκτιμήσεις, τα ατυχήματα και τα αρχεία ελέγχου ποιότητας παραμένουν οι κύριες πηγές με τις οποίες ο οργανισμός αναγνωρίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων, ενώ νέα προϊόντα/εξοπλισμοί, νέα πρότυπα, νέες πολιτικές και τάσεις λειτουργίας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό ομάδας ανάγκες κατάρτισης. Οι ανάγκες κατάρτισης μπορούν να αξιολογηθούν αναλύοντας τρεις μεγάλες περιοχές ανθρώπινου δυναμικού: τον οργανισμό ως σύνολο, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τις ανάγκες των ατόμων.

Μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, στο βαθμό που είναι αποτελεσματικοί οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν. Είναι γεγονός ότι η παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών από οποιονδήποτε οργανισμό, ή επιχείρηση, εξαρτάται από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού της. Ο Cole (1993) ορίζει την εκπαίδευση ως την διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για τους σκοπούς του επαγγέλματος ή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, ενώ ο Cascio (1992) αναφέρεται στην απόδοση ως επίτευγμα του καταρτισμένου υπαλλήλου στα πλαίσια των εργασιακών του καθηκόντων. Ο Cascio πρόσθεσε επιπλέον ότι πρέπει να καθοριστούν προκαθορισμένα πρότυπα σε σχέση με τα αποτελέσματα που μετρώνται και ότι χωρίς κανόνα μέτρησης, θα είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η απόδοση. Με άλλα λόγια πριν προβληθούν διαπιστώσεις ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, είναι κάτω από τα standard των επιδόσεων θα πρέπει να τεθούν ορισμένες προσδοκίες απόδοσης.

Οι σχέσεις μεταξύ της κατάρτισης και της απόδοσης της εργασίας έχουν διατυπωθεί συχνά στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα ο Abay (2008) υποστηρίζει ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ

της κατάρτισης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων τους στην εκτέλεση διαφορετικών καθηκόντων. Διαπιστώθηκε ότι εκείνοι οι εργαζόμενοι που έλαβαν εκπαίδευση ήταν πιο ικανοί στην εκτέλεση διαφορετικών εργασιών και αντίστροφα.

Η εκπαίδευση, έχει άμεση σχέση με τις επιδόσεις των εργαζομένων, εκτέλεση. Παρόμοια ευρήματα αναφέρθηκαν από τους Elnehal & Imran (2013), Jagero & Komba (2012), Saeed & Asghar (2012), Singh & Mohanty (2012) και Tennant et al. (2002). Ωστόσο, οι Jagero & Komba (2012) υποστήριξαν ότι ενώ η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα στην απόδοση της εργασίας, είναι ένας συνδυασμός παραγόντων όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές, η ροή επικοινωνίας και η οργανωτική κουλτούρα που βελτιώνει σημαντικά τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Ο Thomas (1997) υποστήριξε ότι η κατάρτιση των εργαζομένων εξοπλίζει τους εργαζόμενους με δεξιότητες που τους επιτρέπουν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που είναι καλά εκπαιδευμένοι συχνά έχουν υψηλότερα κίνητρα και ηθικό επειδή αισθάνονται ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός έχει επενδύσει στην ικανότητά τους και την ανάπτυξή τους. Αυτό έχει επίσης ως αποτέλεσμα χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών.

Οι Devins, et al., (2012) διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι συχνά εργάζονται καλύτερα ως ομάδες επειδή όλοι γνωρίζουν τις προσδοκίες και μπορούν να τις επιτύχουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, από κοινού. Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι έχουν επίσης περισσότερη αυτοπεποίθηση στις ικανότητες απόδοσης και λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν τακτική εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να δεχτούν αλλαγές και να είναι πιο δεκτικοί στην εφαρμογή νέων ιδεών. Οι εργαζόμενοι που μαθαίνουν νέες δεξιότητες μέσω της κατάρτισης μπορούν να γίνουν καλοί υποψήφιοι για προαγωγές επειδή έχουν δείξει την ικανότητά τους να μαθαίνουν, να διατηρούν και να χρησιμοποιούν πληροφορίες.

Οι αξιόπιστοι, ειδικευμένοι υπάλληλοι μπορούν επίσης να εξουσιοδοτηθούν να εκπαιδεύσουν άλλους εργαζομένους, γεγονός που μειώνει την πίεση για την ομάδα διαχείρισης. Οι πρακτικές επιπτώσεις της κατάρτισης απαιτούν η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική ώστε να επηρεάζει την απόδοση της εργασίας.

Ο Kennedy (2009) διαπίστωσε ότι η πιο δαπανηρή αλλά αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα που σπαταλούνται σε φτηνή αλλά αναποτελεσματική κατάρτιση. Ο Latif (2010) διαπίστωσε τέσσερις υποκλίμακες οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος κατάρτισης. Η μελέτη εντόπισε τέσσερις παράγοντες που εξαρτώνται από την αποτελεσματική κατάρτιση: Ικανοποίηση με την εκπαίδευση, ικανοποίηση για το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, ικανοποίηση του εκπαιδευτή, και μεταφορά της μάθησης.

4.2 Οι ομάδες στην διαδικασία της εκπαίδευσης εργαζομένων

Η συγκέντρωση μιας ομάδας ατόμων με υψηλά προσόντα δεν αρκεί για να είναι αποτελεσματικές οι ομάδες. Αντίθετα, τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να δουλέψουν καλά ώστε η ομάδα να επιτύχει αποτελεσματικά τους σκοπούς της (Lepine et al., 2008; Rousseau et al., 2006).

Ως αποτέλεσμα, αυτής της διαπίστωσης υπήρξε πολλαπλασιασμός της επιστημονικής έρευνας η οποία αξιολογεί κατά πόσο και πώς μπορούν να βελτιωθούν οι ομάδες εργασίας, μέσω της ομαδικής κατάρτισης. Ένα ευρύ φάσμα μελετών έδειξε θετικά αποτελέσματα των παρεμβάσεων ομαδικής εργασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας σε διάφορα πλαίσια όπως το περιβάλλον εργασίας, η υγειονομική περίθαλψη κλπ. (Smith-Jentsch, 2008; Morey et al., 2002). Είναι γεγονός ότι οι υπάρχουσες εμπειρικές αποδείξεις μέχρι σήμερα δείχνουν ότι οι ομάδες μπορούν να βελτιωθούν μέσω της ομαδικής κατάρτισης.

Αυτό διότι εντός των ομάδων, οι συμπεριφορές των μελών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν. Οι Marks et al., (2001:245) επισημαίνουν ότι "η εργασία περιγράφει το τι κάνουν οι ομάδες, ενώ η ομαδική εργασία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο το κάνουν μεταξύ τους". Συγκεκριμένα, ενώ η εργασία αφορά την εκτέλεση βασικών τεχνικών ικανοτήτων εντός ενός συγκεκριμένου τομέα, η ομαδική εργασία αναφέρεται στο φάσμα διαδραστικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορικών διαδικασιών μεταξύ των μελών της ομάδας που μετατρέπουν τα αποτελέσματα των ομάδων.

Πώς όμως μπορεί να εκπαιδευτεί μια ομάδα εργασίας; Οι μελέτες ομαδικής εργασίας έχουν χρησιμοποιήσει μια σειρά μεθόδων κατάρτισης για να στοχεύσουν στη ρύθμιση της απόδοσης της ομάδας (δηλαδή στην προετοιμασία, στην εκτέλεση, στα αντανακλαστικά κλπ) και στη διαχείριση της διατήρησης της ομάδας (δηλ. της διαπροσωπικής δυναμικής και των σχέσεων μεταξύ των μελών). Αυτές οι στρατηγικές παρέμβασης εν γένει εμπίπτουν σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες.

Πρώτον, η πλέον βασική προσέγγιση στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη μιας ομάδας εργασίας, περιλαμβάνει την παροχή εκπαίδευσης στα μέλη της ομάδας σε περιβάλλοντα τύπου τάξης, σχετικά με νέες δεξιότητες των εργαζομένων ή βελτίωση ήδη υπαρχόντων. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης έχει βρεθεί ότι είναι χρήσιμος για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Cheater et al., 2005). Μια δεύτερη κατηγορία ομαδικής κατάρτισης περιλαμβάνει τη χρήση μιας πιο αλληλεπιδραστικής μορφής σε εργαστήρια, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν σε διάφορες ομαδικές δραστηριότητες, όπως συζητήσεις σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους της ομάδας (Aaron et al., 2015) ή το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και των καθηκόντων των εργαζομένων (Ellis et al., 2005). Η τρίτη ευρεία κατηγορία της ομαδικής κατάρτισης περιλαμβάνει την εκπαίδευση προσομοίωσης, όπου οι ομάδες εφαρμόζουν εμπειρικά διάφορες ικανότητες ομαδικής εργασίας, όπως η διαπροσωπική επικοινωνία και ο συντονισμός, σε ένα περιβάλλον που προσομοιώνει τις επικείμενες ομαδικές εργασίες στο χώρο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρόλο που συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων (π.χ. διδασκαλία νέων χειρουργών για την εκτέλεση των τεχνικών δεξιοτήτων μιας ιατρικής πράξης), η κατάρτιση προσομοίωσης έχει βρεθεί ότι είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση στην παρέμβαση της ομαδικής εργασίας.

4.3 Το coaching ως εργαλείο επαγγελματικής κατάρτισης

Σε έναν εξαιρετικά περίπλοκο και δύσκολο επιχειρηματικό κόσμο, η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι αναμφίβολα κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης (Gurav & Muldakar, 2011, Núñez-Cacho & Grande, 2012). Έτσι, οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Το coaching είναι μια από τις πολλές διαφορετικές

πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Ο Diedrich (1996) και οι McCracken και Heaton (2012) αναγνωρίζουν τη σημασία του coaching για τους υπαλλήλους και τις επιχειρήσεις, βλέποντας την εξάσκηση ως σημαντικό εργαλείο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Χρησιμοποιείται δε από έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων (Chong, 2008; Richard, Taylor, Barnett & Nesbit, 2002), διότι η πρακτική ανταποκρίνεται στις ανάγκες και απαιτήσεις του χώρου εργασίας (Sherman & Freas, 2004) και είναι επίσης αποτελεσματική σε σχέση με άλλους τρόπους, όπως η διόρθωση και η βελτίωση (Gravina & Siers, 2011) ή η επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (Anderson, Rayner & Schyns, 2009). Επιπλέον, το coaching μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξασφαλιστεί μια βιώσιμη ηγεσία (Boyatzis, Smith & Blaine, 2006).

Παρ' όλα αυτά, παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα του coaching και των όσων υποστηρίζουν οι οπαδοί του ότι δηλαδή, συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών, η βιβλιογραφία προσφέρει ελάχιστα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις αυτής της πρακτικής (Agarwal, Angst & Magni, 2009). Έτσι, υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί αυτή η διαδικασία και οι επιπτώσεις της εμπειρικά (Gray, Ekinici & Goregaokar, 2011). Αυτή η έλλειψη αποδεικτικών στοιχείων εγείρει αμφιβολίες σχετικά με το αν η ουσιαστική επένδυση σε τέτοια προγράμματα είναι δικαιολογημένη. Οι ερευνητές πρέπει επίσης να διερευνήσουν τους όρους διασφάλισης της αποτελεσματικότητάς του και να προσδιορίσουν εάν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την πρακτική ακολουθούν ή όχι τις βέλτιστες διαδικασίες. Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με αυτό το θέμα στερούνται θεωρητικού πλαισίου, η οποία αντικατοπτρίζει τις ελλείψεις των ερευνών σχετικά με το θέμα.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα του e-coaching στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών είναι ενθαρρυντικά. Ανάμεσα σε άλλα υποστηρίζεται ότι η εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων e-coaching στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, είναι καταρχάς εκτός από εύκολη λόγω των τεχνικών δυνατοτήτων που προσφέρονται σήμερα, και αποτελεσματική λόγω της ευελιξίας που χαρακτηρίζει τα συστήματα αυτά.

Το να παροτρυνθεί ένας εργαζόμενος να δεσμευτεί και να συμμετάσχει σε παραδοσιακά συστήματα coaching όσον αφορά την επαγγελματική του εκπαίδευση τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ομάδων, μπορεί μερικές φορές να είναι προκλητικό ή και δύσκολο, δεδομένου ότι θα πρέπει να ακολουθήσει τις συνεδρίες με τον coach σε ατομικό ή σε επίπεδο ομάδας στις προκαθορισμένες χρονικά συναντήσεις, κάτι που δεν είναι πάντοτε εφικτό να γίνει.

Το e-coaching προσφέρει στον καθοδηγούμενο την ευκαιρία να θέσει ο ίδιος τους στόχους του, μέσω ανατροφοδότησης, και να θέσει τα στοιχεία και τους πόρους του συστήματος σε γνώση του coach του σε μια χρονική στιγμή που θα είναι βολική γι' αυτόν που θα του ταιριάζει και που θα είναι επαρκώς προετοιμασμένος. Ομοίως, ο e-coach μπορεί να διαβάσει τα στοιχεία της ανατροφοδότησης και να απαντήσει στον καθοδηγούμενο σε ένα εύχρηστο χρόνο εντός των συμφωνημένων παραμέτρων.

Για κάποιον καθοδηγούμενο στο σπίτι, μπορεί να αποστείλει τα στοιχεία της ανατροφοδότησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας καθοδήγησης έτσι ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τον χρόνο του πιο αποτελεσματικά.

4.4 Εισαγωγή συστημάτων e-coaching για την επαγγελματική κατάρτιση μικρών ομάδων και τα πλεονεκτήματα από την χρήση τους

Η ανάγκη επαγγελματικής κατάρτισης σε επίπεδο ομάδων, οι οποίες εργάζονται από κοινού σε τμήματα επιχειρήσεων και οργανισμών, δημιούργησε την ανάγκη ανάπτυξης διαδραστικών και στοχοθετημένων προγραμμάτων e-coaching, τα οποία επικεντρώνονται στις ανάγκες απόδοσης των μεμονωμένων ομάδων. Αυτά τα προγράμματα παρέχουν όλα όσα χρειάζονται για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της ομάδας, όπως για παράδειγμα, εκπαίδευση σχετικά με την κατανόηση του πλαισίου και των στόχων του οργανισμού και την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής συμφωνίας για τη λειτουργία της ομάδας καθώς επίσης και για την ανάπτυξη σχεδίων ομαδικής δράσης και την παροχή υποστήριξης (Stromei, 2001).

Η ανάγκη coaching ομάδων προέκυψε λόγω του ότι οι ομάδες είναι παντού και αποτελούν πλέον τον πρότυπο τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν στόχους στα πλαίσια των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Πολλές ομάδες απλά δεν εργάζονται με τους βέλτιστους τρόπους, όμως, είναι απαραίτητο τα άτομα να εργαστούν εντός του πλαισίου των ομάδων, ώστε να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν τα ομαδικά ζητήματα και να βοηθήσουν τις ομάδες τους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Hernez-Broome & Boyce, 2011).

Όπως ήδη προαναφέρθηκε το e-coaching, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων, προκειμένου να βοηθήσει το προσωπικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, να εργαστεί για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων που αφορούν ειδικότερα την επαγγελματική εκπαίδευσή του. Τα τμήματα υπηρεσιών πληροφορικής (IT) των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αντιμετωπίζουν συνεχώς την πρόκληση πώς να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο τεχνολογίας. Οι Davaraj και Babu (2004) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων τους είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Κατά συνέπεια, αυξάνονται οι πιέσεις στα τμήματα υπηρεσιών πληροφορικής, να παρέχουν εκπαίδευση στους εργαζόμενους τους και μάλιστα εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Ενώ η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι μια νέα πρόκληση, ωστόσο τα σχετικά δεδομένα δεν είναι ιδιαιτέρως ενθαρρυντικά. Καθώς οι εταιρείες συνεχίζουν να αναζητούν τρόπους μείωσης του κόστους, τα τμήματα εκπαίδευσης καλούνται να αποδεικνύουν συνεχώς ότι συμβάλλουν στην μείωση του κόστους (Davaraj & Babu, 2004)

Έτσι το e-coaching γίνεται σταδιακά, μια δημοφιλής πρακτική και μεθοδολογία σε περιβάλλοντα εκμάθησης στο χώρο εργασίας σε οργανισμούς διαφόρων τομέων και μεγεθών. Οι LeRouge και Webb (2003) υποστηρίζουν ότι το e-coaching τείνει σταδιακά να αντικαθιστά τις πολύπλοκες τεχνολογίες εκπαίδευσης και να χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για την αντιμετώπιση των χρονικών περιορισμών.

Τα συστήματα e-coaching στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, καθιστούν εύκολο και προσιτό για κάθε οργανισμό να αναπτύξει μια αποτελεσματική παιδαγωγική κουλτούρα με επίκεντρο την απόδοση των εργαζομένων του, διότι παρέχουν (LeRouge & Webb, 2003):

1. Γρήγορη και αποτελεσματική "βασική εκπαίδευση" στις ικανότητες των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης των θέσεων εργασίας.
2. Ένα μοντέλο μάθησης μέσω e-coaching μέσω ενός συστήματος στο οποίο αν διατίθεται η υποδομή είναι εύκολο να συνδεθούν οι εργαζόμενοι καθώς και ο επόπτης του συστήματος και είναι πάντα διαθέσιμο.
3. Γνώσεις και πληροφορίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα εφόδια ώστε να είναι αποδοτικοί καθώς και να βοηθήσουν τους άλλους να είναι πιο αποτελεσματικοί στο πλαίσιο της ομάδας.
4. Συνεχιζόμενη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες coaching που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης των θέσεων εργασίας από τους εργαζομένους.
5. Εύχρηστες και εύστοχες προτάσεις για την εξάλειψη των πιο κοινών προβλημάτων απόδοσης και την προώθηση του είδους της συνεχιζόμενης μάθησης και ανάπτυξης που έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχία σε τομείς που σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία.

Ένα ακόμα πεδίο πάνω στο οποίο μπορεί να επικεντρωθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω ενός συστήματος e-coaching, είναι η διαχείριση της αλλαγής. Για παράδειγμα μέσω διαδραστικών πλατφορμών e-coaching μικρές ομάδες εργαζομένων μπορούν να εκπαιδευτούν πάνω στα ακόλουθα ζητήματα τα οποία θα τους βοηθήσουν ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ευελιξία και γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Whiting & Janasz, 2004):

- Γιατί οι οργανισμοί αλλάζουν συνεχώς;
- Γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι φαίνεται να αντιστέκονται στην αλλαγή και πώς να το χειριστούν όταν το κάνουν;

- Κατανοώντας ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αποφεύγουν την αλλαγή πώς να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να διευκολύνουν την επιτυχή αλλαγή.
- Κατανόηση του τρόπου αντιμετώπισης της αλλαγής σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες ή ομάδες.
- Πόσο διαφορετικοί τύποι εργαζομένων χειρίζονται την αλλαγή.
- Πώς να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι, ενδεχόμενες αλλαγές στην εργασία τους.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων για να οδηγήσουν στην αλλαγή.
- Εκμάθηση του πώς να συνεργάζονται με άλλους σε όλα τα επίπεδα για θέματα αλλαγής.
- Να αποκτούν ειδικές γνώσεις και κατάρτιση πάνω στις διαδικασίες της αλλαγής.
- Να μαθαίνουν ποιες είναι οι διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής και πώς να τις διαχειρίζονται
- Να αναλαμβάνουν αφενός προσωπική δράση αφετέρου δράση στα πλαίσια της ομάδας σε καταστάσεις αλλαγής.
- Να αναγνωρίζουν την πραγματικότητα στις σημερινές οργανώσεις.
- Να μπορούν να κάνουν ένα βήμα πίσω ώστε να μπορούν να βλέπουν ως εξωτερικοί παρατηρητές την αλλαγή και να μαθαίνουν πώς να την αντιμετωπίζουν καλύτερα.
- Να μπορούν να πειραματίζονται με νέες καταστάσεις.

- Να αυτοαξιολογούν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη αλλαγής.
- Να γιορτάζουν από κοινού την επιτυχία.
- Να βλέπουν και να εκλαμβάνουν την αλλαγή ως συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία.

Ένας ακόμα τομέας πάνω στον οποίο μπορούν να εκπαιδευτούν οι επαγγελματικές ομάδες στα πλαίσια συστημάτων e-coaching είναι η διαχείριση των προτεραιοτήτων, η οποία είναι ιδιαίτερος κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ειδικότερα οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν στα ακόλουθα (Whiting & Janasz, 2004):

- Να μάθουν πώς και σε τι να δώσουν προτεραιότητα.
- Να διαχειρίζονται πολλαπλές διεργασίες

Να κατανοούν από κοινού τον τρόπο καθορισμού των στόχων με βάση το όραμα και την αποστολή του οργανισμού σχετικά με τις ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν.

- Να μπορούν να συντάσσουν από κοινού μια λίστα εργασιών που πρέπει να γίνουν καθώς και να θέτουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Να μαθαίνουν ως μεμονωμένα άτομα, αλλά και στο πλαίσιο της ομάδας τους πολλαπλούς ρόλους τους και πώς να αναλαμβάνουν δράση στα πλαίσια των ρόλων αυτών.

- Να μπορούν να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τον χρόνο σε σχέση με τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν.
- Να αποφεύγουν να σπαταλούν χρόνο.

- Να αναπτύσσουν έναν τρόπο αξιολόγησης των θετικών και των αρνητικών χρήσεων του διαθέσιμου χρόνου, ώστε να υπάρχει μια συγκριτική βάση ελέγχου.
- Να καθορίζουν τις προτεραιότητες και να δεσμεύονται σε αυτές.
- Να κατανοούν και να χρησιμοποιούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο την συμβουλευτική διαδικασία.
- Να μπορούν να αναπτύσσουν και να υλοποιούν εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Τέλος ως προς την ίδια τη λειτουργία της ομάδας στα πλαίσια του οργανισμού οι διαδικασίες επαγγελματικής κατάρτισης μέσω συστημάτων e-coaching μπορούν να συμβάλλουν ώστε οι εργαζόμενοι να μάθουν:

- Γιατί και πότε χρειάζονται οι ομάδες και να εργάζονται καλύτερα.
- Πώς να βελτιώνουν την απόδοση της ομάδας.
- Πώς να οργανώνουν την ομάδα ή και υποομάδες και να ορίζουν τους κανόνες λειτουργίας τους.
- Πώς να εργάζονται σε μια ομάδα, να είναι πιο παραγωγικά μέλη της ομάδας, να μοιράζονται από κοινού ιδέες και να συμβάλλουν και να βοηθούν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αλλά και τον εαυτό τους να επικεντρωθούν σε κοινούς στόχους.
- Πώς να άρουν τις τυχόν συγκρούσεις στα πλαίσια της ομάδας.
- Πώς να συνεργαστούν με άλλες ομάδες στα πλαίσια του οργανισμού ώστε να βελτιώσουν την ομαδική εργασία.

- Πώς να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα στα πλαίσια της ομάδας.
- Πώς να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την κοινή ευθύνη.

4.5 Συστήματα διαχείρισης μαθημάτων

Τα συστήματα LMS είναι γνωστά με διάφορα ονόματα, όπως το σύστημα διαχείρισης μαθημάτων (CMS), το σύστημα διαχείρισης περιεχομένου μάθησης (LCMS), το περιβάλλον εικονικής μάθησης (VLE), το σύστημα εικονικής μάθησης (VLS), η πύλη μάθησης ή η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης. Κάθε όρος μπορεί να έχει ελαφρώς διαφορετική σημασία, ανάλογα με την ερμηνεία σας. Ίσως θα πρέπει να ονομάζεται σύστημα διαχείρισης διδασκαλίας, καθώς οι παράμετροι του συστήματος καθορίζονται συνήθως από εκπαιδευτές και όχι από φοιτητές. Ωστόσο, σε όλο αυτό το άρθρο, θα χρησιμοποιήσουμε τον όρο LMS. Ένα LMS είναι ένα πλήρες ολοκληρωμένο λογισμικό που υποστηρίζει την ανάπτυξη, την παράδοση, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των μαθημάτων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα μάθησης πρόσωπο με πρόσωπο, σε συνδυασμό ή σε απευθείας σύνδεση (Cavus&Zabadi, 2014).

Τα ιδρύματα χρησιμοποιούν λογισμικό LMS για το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη διευκόλυνση, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της μάθησης των σπουδαστών. Το λογισμικό συγκεντρώνει την προετοιμασία του μαθήματος, εκπαιδευτικό περιεχόμενο και πόρους, την παράδοση και την παρακολούθηση των μαθητικών δραστηριοτήτων, όπως η συζήτηση και η συνεργασία, τη διαχείριση των δραστηριοτήτων αξιολόγησης καθώς και τη συσσώρευση και την παρουσίαση σημάτων και βαθμών. Όλες αυτές οι δραστηριότητες διεξάγονται πίσω από έναν εικονικό τοίχο που παρέχει ένα μέτρο ελέγχου ταυτότητας, ασφάλειας και ιδιωτικότητας. Το πρόσφατο λογισμικό LMS παρέχει επίσης μια σειρά από πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες μαθητών που μπορούν να δουν οι εκπαιδευτές και οι διαχειριστές από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αναλυθούν για την ανίχνευση προτύπων που θα μπορούσαν να υποδηλώσουν πώς οι μαθητές μπορούν να υποστηριχθούν καλύτερα. Το LMS βοηθά τα ιδρύματα να διατηρήσουν την ακεραιότητα των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων και επιτρέπει στις σχολές να αναπτύσσουν αποτελεσματικά και αποτελεσματικά μαθήματα, να παρέχουν οδηγίες, να διευκολύνουν την επικοινωνία, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να αξιολογούν τους μαθητές. Ένα LMS μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τις παραδοσιακές διδασκαλίες πρόσωπο με πρόσωπο, καθώς και για εκπαιδευτικά περιβάλλοντα σε συνδυασμό και σε απευθείας σύνδεση (Wexleretal, 2008).

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί στην αγγλόφωνη αγορά τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γνωρίζουν πιθανώς το λογισμικό LMS, όπως το Blackboard (το οποίο κατέχει επίσης το Angel και το WebCT), το Desire2Learn, το InstructionCanvas, το Moodle, το PearsonLearningStudio και το Sakai. Ωστόσο, σύμφωνα με τον CraigWeiss, 4552 εταιρείες/προγραμματιστές προσφέρουν σήμερα λογισμικό LMS. (Η Weiss παρέχει συνδέσμους για κάθε εταιρεία και μια σύντομη περιγραφή του λογισμικού · υποδεικνύει επίσης αν το λογισμικό υποστηρίζει την κινητή εκμάθηση και τον συγχρονισμό σε απευθείας σύνδεση/εκτός σύνδεσης.) Αν και είναι τεράστια, η λίστα Weiss δεν περιλαμβάνει λογισμικό LMS όπως το Edmodo, για χρήση στο K-12 ή σε διεθνές λογισμικό, όπως το LMS της Ταϊλάνδης CyberUniversity (TCU) ή το λογισμικό KEWL (KnowledgeEnvironmentforWebLearning) που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Δυτικού Ακρωτηρίου της Νότιας Αφρικής (Paulsen, 2003).

Κάθε LMS είναι διαφορετικό. Κάποιοι δίνουν στους χρήστες την ευκαιρία να εφαρμόσουν μια ποικιλία προσεγγίσεων, όπως το επίκεντρο του περιεχομένου, το επίκεντρο της δραστηριότητας, το δίκτυο-κεντρικό, το γραμμικό και το διακλάδωση. Ορισμένα συστήματα είναι πιο αποτελεσματικά για την παροχή ασύγχρονης διδασκαλίας, ενώ άλλα είναι καλύτερα στην παροχή σύγχρονης διδασκαλίας. Ορισμένα LMS μπορούν να παρέχουν περιεχόμενο και να επιτρέπουν στους μαθητές να έχουν πρόσβαση στους βαθμούς τους μέσω κινητών συσκευών, ενώ άλλοι δεν μπορούν. Έτσι, οι εκπαιδευτές πρέπει να προσδιορίσουν τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιήθηκαν και εκείνες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της μάθησης στα ιδρύματά τους. Στη συνέχεια, πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τα εργαλεία και τα χαρακτηριστικά LMS και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτό απαιτεί χρόνο και δέσμευση. Γενικά, η επιλογή του σωστού LMS εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ηλικία των μαθητών και ο τύπος διδασκαλίας και μαθησιακών εμπειριών που οι εκπαιδευτές και το ίδρυμα θέλουν να παρέχουν (Kemp&Livingstone, 2006).

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν λογισμικό LMS για διάφορους λόγους. Ωστόσο, παρά τα πολλά οφέλη που μπορεί να προκύψουν όταν υλοποιείται ένα LMS, οι διαδικασίες επιλογής και υλοποίησης μερικές φορές αποτυγχάνουν όταν τα θεσμικά όργανα στερούνται όπως τα κάτωθι (Hajn, 1995):

Ηγεσία, όχι μόνο από τους διευθυντές και τους ακαδημαϊκούς ηγέτες, αλλά και από εκείνους που έχουν πολιτική επιρροή στο θεσμικό όργανο.

Δέσμευση στη διαδικασία, καθώς αναδύεται χρόνος και πόροι πριν από την απόδειξη της επιτυχίας.

Ολοκλήρωση αγοράς και εκτίμηση για το τι μπορεί και δεν μπορεί να κάνει ένα LMS.

Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία επιλογής.

Ευθυγράμμιση με το εκπαιδευτικό σχέδιο ή την κατεύθυνση του ιδρύματος.

Συμφιλίωση με το πώς διδάσκουν οι εκπαιδευτές. Η εφαρμογή ενός LMS μπορεί από μόνη της να οδηγήσει τους εκπαιδευτές να επανεξετάσουν τις μεθόδους διδασκαλίας τους.

Αναγνώριση των πολιτιστικών αλλαγών που απαιτούνται για την επιτυχία. Μπορεί να προκύψει αντίσταση στην αλλαγή, ειδικά μεταξύ εκείνων που είναι εξοικειωμένοι με ένα υπάρχον LMS, καθώς γνωρίζουν τις ελλείψεις και έχουν αναπτύξει λύσεις.

Οργανωτική ετοιμότητα κατά την εφαρμογή - δηλαδή, γνωρίζοντας ποιος θα είναι υπεύθυνος.

Εκπαίδευση εκπαιδευτών σχεδιαστών, εκπαιδευτών, φοιτητών και ειδικών τεχνολογίας

πληροφοριών.

Υποστήριξη ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της παιδαγωγικής και τεχνικής υποστήριξης.

Εστίαση στο σχεδιασμό ποιοτικών μαθημάτων.

Διδασκαλία δεξιοτήτων πληροφορικής για μαθητές και εκπαιδευτές.

Πρόσβαση των σπουδαστών στους υπολογιστές, στον ιστό και / ή στο LMS.

Επαρκής πρόσβαση στο Διαδίκτυο για τους φοιτητές και το προσωπικό.

Ευχρηστία του λογισμικού. Το λογισμικό πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση, ακόμη και για αρχάριους.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια για το υλικό, συμπεριλαμβανομένων των εξυπηρετητών, της υποδομής δικτύου, της εφεδρικής αποθήκευσης, του εφεδρικού τροφοδοτικού, του κλιματισμού για το υλικό και των υπολογιστών/ψηφιακών τερματικών.

Δέουσα επιμέλεια από την επιτροπή επιλογής LMS για την ικανοποιητική αντιμετώπιση των αναγκών και των ανησυχιών των δυνητικών χρηστών, την επαλήθευση των πληροφοριών που παρέχονται από τους πωλητές και τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες και τη διασφάλιση ότι τα επιλεγμένα LMS μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα που ζητούν οι χρήστες.

Αποτελεσματική διαχείριση του έργου για να εξασφαλιστεί ότι η διαδικασία επιλογής και η εφαρμογή θα πετύχουν.

Η εισαγωγή ή η αντικατάσταση ενός θεσμικού συστήματος διαχείρισης μάθησης (LMS) θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρόλο που το προσωπικό της πληροφορικής και της εκπαιδευτικής τεχνολογίας διαδραματίζει προφανώς σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής του LMS, η επιτυχής προσθήκη ή αλλαγή σε ένα LMS απαιτεί συνεργασία μεταξύ του προσωπικού πληροφορικής και του ακαδημαϊκού προσωπικού, καθώς και την εξέταση των αναγκών των μαθητών (Lewisetal, 2005).

Οι βασικοί πόροι τεχνολογίας, όπως ο ιστότοπος του ιδρύματος και το CMS [LMS], είναι οι πιο διαδεδομένοι και πιο εκτιμημένοι από τους σπουδαστές, καθώς αυτές οι βασικές "τεχνολογίες" έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιτυχία των σπουδαστών. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε αυτές τις δηλώσεις, καθώς βασίζονται στις απαντήσεις 113.035 φοιτητών από 251 κολέγια και πανεπιστήμια σε 13 χώρες, σε έρευνα που διεξήχθη από το Κέντρο Ανάλυσης και Έρευνας EDUCAUSE. Η επιλογή ενός LMS που βοηθά ένα ίδρυμα να επιτύχει το ακαδημαϊκό του σχέδιο είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους φοιτητές, τους διδάσκοντες και τους εκπαιδευτικούς διαχειριστές. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει(Lonn&Teasley, 2009):

- ✓ Να γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του διαθέσιμου λογισμικού.
- ✓ Να δημιουργήσουν επιτροπή επιλογής LMS, διαδικασίας λήψης αποφάσεων και κριτηρίων επιλογής.
- ✓ Να εφαρμόσουν αυτά τα κριτήρια για να καθοριστεί το καταλληλότερο LMS, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά κάθε ιδρύματος και του φορέα καθώς και του φοιτητικού του σώματος.

Η εφαρμογή ή η αντικατάσταση ενός LMS μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αναταραχές στο εσωτερικό του οργανισμού και σε σημαντικές δαπάνες χρόνου και χρήματος. Αν και ο προσδιορισμός της απόδοσης της επένδυσης (ROI) στο περιβάλλον διδασκαλίας μπορεί να είναι δύσκολος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το κόστος της επένδυσης σε ένα LMS. Αυτές οι δαπάνες θα μπορούσαν να συγκριθούν με αυτές των διοικητικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα χρηματοδότησης, ανθρώπινων πόρων, μισθοδοσίας και αγοράς. Μετά από μια τέτοια σύγκριση, το κόστος απόκτησης, μίσθωσης ή/και παροχής τεχνικής υποστήριξης για το LMS ίσως να μην φαίνεται τόσο εξωφρενικό. Μόλις εγκατασταθεί ένα LMS, θα γίνει το πιο αξιόλογο λογισμικό (ή ίσως το πιο απίστευτο λογισμικό) στο ίδρυμα. Επίσης, πρέπει να τεθεί το ερώτημα: "Ποιο είναι το κόστος για τον οργανισμό εάν αυτή η επένδυση δεν γίνει;" Για παράδειγμα, λιγότεροι φοιτητές μπορούν να εγγραφούν ή οι απόφοιτοι ενδέχεται να μειώσουν τις δωρεές τους εάν δεν θεωρούν το ίδρυμα καινοτόμο και ανταγωνιστικό. Κατά την επιλογή ενός LMS πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά τόσο οι βραχυπρόθεσμες όσο και οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της εφαρμογής του (Janossy, 2008).

Όσον αφορά την εκπαίδευση ενηλίκων, η απόφαση να ληφθεί ένα ιδιόκτητο, ανοικτού κώδικα ή LMS με βάση το σύννεφο είναι σαν την επιλογή μιας θρησκείας - εξαρτάται από το τι πιστεύει ο εκπαιδευτής. Ανάλογα με τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες και τον τρόπο διαμόρφωσης του λογισμικού, οποιαδήποτε από τις τρεις παρακάτω μορφές μπορεί να καλύψει ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να υπάρχουν ξεχωριστές ανάγκες από τις επιθυμίες. Επιπλέον, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η επιλογή στην τρέχουσα λειτουργία. Για παράδειγμα, η λύση LMS (Bremer&Bryant, 2005):

1. Παρέχει την αξιοπιστία / σταθερότητα, την ευελιξία, την επεκτασιμότητα και την ασφάλεια που χρειάζεται ο φορέας;
2. Είναι εύκολη η ενσωμάτωση με τα υπάρχοντα συστήματα - λογισμικό και υλικό;
3. Απαιτείται πρόσθετη κατάρτιση από το προσωπικό πληροφορικής; Εάν απαιτείται εκπαίδευση, μπορεί να παρασχεθεί ηλεκτρονικά και πόσο θα κοστίσει;

4. Απαιτείται η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού με σύνολα ικανοτήτων που διαφέρουν από εκείνα που διαθέτει το υπάρχον προσωπικό; Πόσο προσωπικό θα χρειαστεί για να υποστηριχθεί η λύση LMS;

5. Απαιτείται εκτεταμένη συντήρηση και υποστήριξη με την πάροδο του χρόνου; Προσφέρουν οι πωλητές κλιμακωτά σχέδια υποστήριξης που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες προϋπολογισμούς;

Ιδιοκτησιακό λογισμικό LMS

Το ιδιόκτητο λογισμικό LMS αναπτύσσεται και ανήκει σε μια οντότητα που δημιουργεί κέρδη και δεν επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση και να κάνουν προσαρμογές στον κώδικα του υπολογιστή που καθορίζει τη δομή του λογισμικού και τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει. Πρόκειται για ένα κλειστό σύστημα από την οπτική γωνία του οργανισμού που το χρησιμοποιεί. Παραδείγματα τέτοιων τύπων LMS περιλαμβάνουν το Blackboard και το Desire2Learn. Ανάλογα με την προοπτική, μπορεί να υπάρχουν πολλά (αμφισβητήσιμα) πλεονεκτήματα για την εφαρμογή ενός ιδιόκτητου LMS (Machado&Tao, 2007):

- ✓ Είναι αξιόπιστο, επειδή έχει δημιουργηθεί από επαγγελματίες που πληρώνονται για να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό προϊόν.
- ✓ Υποστηρίζεται από μια εταιρεία με ιστορικό επιτυχιών που μπορεί να διερευνηθεί.
- ✓ Είναι τρέχων, επειδή το προϊόν πρέπει να είναι ανταγωνιστικό, αν και μπορεί να υπάρχει κάποια χρονική υστέρηση μεταξύ του χρόνου δημιουργίας μιας νέας ιδέας και της εφαρμογής της.
- ✓ Συνδέεται με διάφορα συστήματα λογισμικού για επιχειρήσεις, όπως εκείνα που επεξεργάζονται οικονομικά, ανθρώπινα και διοικητικά δεδομένα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν το LMS παράγεται από μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία όπως η SAP, η οποία κάνει το επιχειρησιακό λογισμικό να επικεντρώνεται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

- ✓ Υποστηρίζεται από μια εταιρεία που παρέχει εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη και υπηρεσία εγγύησης.
- ✓ Μπορεί να φιλοξενηθεί από την εταιρεία που το κάνει ή μισθώνεται στον χρήστη.

Δεν είναι όλοι οπαδοί του ιδιόκτητου λογισμικού LMS. Οι εκπαιδευτές και τα ιδρύματα μπορούν να επιλέξουν μια εναλλακτική λύση για πολλούς λόγους, συμπεριλαμβανομένων των εξής (Georgieva, 2007):

Το ιδιόκτητο λογισμικό μπορεί να είναι ακριβό, ειδικά για ιδρύματα με μικρές εγγραφές. Επίσης, συνεπάγεται ετήσια αμοιβή άδειας, η οποία φαίνεται να συνεχίζει να αυξάνεται, ενώ το κόστος απόκτησης πολλών LMS ανοιχτού κώδικα είναι αμελητέο. Ωστόσο, οι αμοιβές αδειών εκμετάλλευσης μπορούν να αντιπροσωπεύουν μόνο το 20-25% του συνολικού κόστους ιδιοκτησίας του λογισμικού. Μόλις αγοραστεί ή μισθωθεί ένα σύστημα, το κόστος διατήρησης του ιδιόκτητου λογισμικού και του λογισμικού ανοικτής πηγής θα μπορούσε να είναι περίπου το ίδιο (Fertaljetal, 2006).

Οι χρήστες και οι οργανώσεις τους δεν έχουν πρόσβαση στον υποκείμενο πηγαίο κώδικα και έτσι δεν μπορούν να προσαρμόσουν το λογισμικό, να προσθέσουν λειτουργίες ή να διορθώσουν τα σφάλματα αμέσως. Αντίθετα, οι χρήστες πρέπει να υποβάλουν αίτημα στην εταιρεία ιδιοκτησίας λογισμικού και ελπίζουν ότι η εταιρεία θα ανταποκριθεί εγκαίρως. Η εταιρεία ενδέχεται να ανταποκριθεί γρήγορα, αλλά ενδέχεται να μην κάνει την αλλαγή αμέσως, καθώς πρέπει να διασφαλίσει ότι η προτεινόμενη αλλαγή δεν επηρεάζει δυσμενώς τους άλλους χρήστες του λογισμικού (Itmazietal, 2005).

Το ιδιόκτητο λογισμικό ενδέχεται να μην διατηρείται σε ισχύ. Μπορεί να σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσει τις βασικές ανάγκες ορισμένων ιδρυμάτων, αλλά άλλα ιδρύματα που διερευνούν διάφορους τρόπους να προσελκύσουν σπουδαστές ενδέχεται να έχουν πιο προηγμένες ανάγκες. Σημειώστε, ωστόσο, ότι το λογισμικό ανοιχτού κώδικα ενδέχεται να μην διατηρείται σε ισχύ, καθώς εξαρτάται από μια ενεργή κοινότητα χρηστών λογισμικού, μερικοί από τους οποίους γράφουν κώδικα μόνο όταν έχουν το χρόνο. Είτε πρόκειται για ιδιοκτησιακό είτε για ανοικτού κώδικα, το λογισμικό πρέπει να εξελιχθεί λαμβάνοντας υπόψη τις νέες μεθόδους διδασκαλίας, τα

βελτιωμένα χαρακτηριστικά ασφάλειας, το υλικό και τις αρχιτεκτονικές υπολογιστών (Graf&Kinshuk, 2007).

Οι ιδιόκτητες εταιρείες λογισμικού ενδέχεται να διακόψουν ένα LMS. Εάν μια εταιρεία αναπτύξει νέο λογισμικό LMS, θα διαθέσει επαρκείς πόρους για να διατηρήσει το προηγούμενο λογισμικό σχετικό και τρέχον; Εάν το LMS μιας εταιρείας αποκτηθεί από μια διαφορετική εταιρεία μέσω αγοράς ή εξαγοράς, οι παρατηρήσεις της τρέχουσας αγοράς LMS δείχνουν ότι το νεοαποκτηθέν λογισμικό είναι πιθανό να εξαφανιστεί σταδιακά (Cavus&Zabadi, 2014).

Ορισμένοι χρήστες θεωρούν το ιδιόκτητο λογισμικό δυσκίνητο και περιοριστικό. Σε αναζήτηση απλούστερου λογισμικού, συχνά μετακινούνται προς προϊόντα ανοιχτού κώδικα. Η πρόκληση για τις εταιρείες λογισμικού είναι η παραγωγή λογισμικού που ικανοποιεί μια μεγάλη ποικιλία αναγκών. Η εξάλειψη των χαρακτηριστικών για την απλοποίηση του λογισμικού απαιτεί δύσκολες επιλογές. Κάποιοι εκπαιδευτές ίσως απαιτήσουν την ενσωμάτωση των κοινωνικών μέσων στο LMS, άλλοι όχι. Κάποιοι μπορεί να θέλουν έναν ορθογραφικό έλεγχο, άλλοι ίσως να το χρησιμοποιούν σπάνια. Για την εξυπηρέτηση ποικίλων αναγκών, το LMS πρέπει να είναι ευέλικτο και να φιλοξενεί μια ποικιλία χαρακτηριστικών που ενδέχεται να μην χρησιμοποιούν ορισμένοι χρήστες. Επίσης, τα ιδρύματα ενδέχεται να απαιτούν λογισμικό που να διασφαλίζει την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και να τους επιτρέπει να παρακολουθούν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες των σπουδαστών. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι δύσκολο να ενσωματωθούν σε "απλό" λογισμικό (Jahn, 1995).

Το ιδιόκτητο λογισμικό μπορεί να σχεδιαστεί για εγκατάσταση σε διακομιστή και όχι σε προσωπικούς ή φορητούς υπολογιστές. Ωστόσο, αν το ιδιόκτητο λογισμικό μπορεί να εγκατασταθεί σε προσωπικές συσκευές, τα μαθήματα μπορούν να αναπτυχθούν εκτός σύνδεσης και αργότερα να μεταφερθούν στο διακομιστή του ιδρύματος (Lewiset al, 2005).

Η συμφωνία άδειας χρήσης που συνοδεύει ιδιόκτητο λογισμικό μπορεί να περιορίσει τον τρόπο με τον οποίο το λογισμικό υλοποιείται, διανέμεται και διαχειρίζεται. Οι συμφωνίες αποκλειστικής άδειας εκμετάλλευσης ενδέχεται να απαγορεύουν στα ιδρύματα να διανέμουν το λογισμικό σε φοιτητές με περιορισμένους οικονομικούς πόρους, εκτός εάν καταβληθεί πρόσθετη αμοιβή. Έτσι, οι μαθητές με χαμηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση ενδέχεται να μην έχουν τη

δυνατότητα να αποκτήσουν ιδιόκτητο λογισμικό. Η θεσμική αγορά αυτού του είδους λογισμικού μπορεί να αυξήσει το ψηφιακό χάσμα - δηλαδή, το χάσμα μεταξύ εκείνων που έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία της πληροφορίας και εκείνων που δεν το χρησιμοποιούν. Αυτό το ψηφιακό χάσμα αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τους εκπαιδευτικούς στις αναπτυσσόμενες χώρες (Paulsen, 2003).

LMSs ανοιχτού κώδικα

Τα LMS ανοιχτού κώδικα αναπτύσσονται από ιδιώτες ή κοινοπραξίες για πολλούς λόγους, αλλά συνήθως επειδή πιστεύουν ότι έχουν μια "καλύτερη ιδέα" για το πώς θα λειτουργήσει ένα LMS. Το Moodle, το κορυφαίο λογισμικό LMS, αναπτύχθηκε από τον Martin Dougiamas, προγραμματιστή που απογοητεύθηκε από το LMS που χρησιμοποιείται στο Curtin University και σχεδίασε το δικό του σύστημα. "Το υπόβαθρο του Martin στην εκπαίδευση τον οδήγησε να υιοθετήσει τον κοινωνικό κατασκευαστικό ως θεωρία πυρήνα πίσω από το Moodle. Αυτό είναι επαναστατικό, καθώς τα περισσότερα συστήματα CMS έχουν δημιουργηθεί γύρω από τα σύνολα εργαλείων και όχι στην εκπαίδευση. Τα περισσότερα εμπορικά συστήματα CMS είναι στο επίκεντρο των εργαλείων, ενώ το Moodle είναι μαθησιακό (Kemp&Livingstone, 2006).

Η ανάπτυξη του Sakai, ενός άλλου γνωστού LMS ανοιχτού κώδικα, ξεκίνησε στα τέλη του 2003 από μια κοινοπραξία τεσσάρων παραδοσιακών πανεπιστημίων - το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT), το Μίσιγκαν, το Στάφορντ και την Ιντιάνα. Τα θεσμικά όργανα είδαν μια κοινή αιτία να αναπτύξουν από κοινού ένα περιβάλλον εικονικής εκμάθησης ανοιχτού κώδικα. Αυτή η αρχική μικρή ομάδα έχει επεκταθεί σε πάνω από 350 εκπαιδευτικούς οργανισμούς που χρησιμοποιούν το Sakai. Το έργο Sakai περιγράφεται ως μια ζωντανή κοινότητα που δημιουργεί τεχνολογία που ενισχύει τη διδασκαλία, τη μάθηση και την έρευνα μέσω του πνεύματος συνεργασίας και κοινότητας (Bremer&Bryant, 2005).

Μερικά από τα (αμφισβητήσιμα) πλεονεκτήματα της χρήσης λογισμικού LMS ανοικτής πηγής για εκπαίδευση και εκμάθηση ακολουθούν. Ένα LMS ανοιχτού κώδικα (Lonn & Teasley, 2009):

- ✓ Μπορεί να είναι εύκολο να επιτευχθεί, καθώς πολλοί είναι ελεύθεροι, ειδικά εκείνοι που παρέχουν ένα βασικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

- ✓ Επιτρέπει στους χρήστες να εξετάσουν τον πηγαίο κώδικα και να κάνουν αλλαγές και βελτιώσεις.
- ✓ Αφήνει τους χρήστες να αποκτήσουν όλες τις διαθέσιμες ενημερώσεις, οι οποίες είναι προσιτές σε όλους.
- ✓ Έχει δημιουργηθεί από μια συνεργατική κοινότητα ανοικτή σε νέες ιδέες.
- ✓ Είναι συχνά το αποτέλεσμα των προσπαθειών ανθρώπων που είναι παθιασμένοι με το λογισμικό ανοιχτού κώδικα.
- ✓ Μπορεί συχνά να συσταθεί από έναν εκπαιδευτή χωρίς την τεχνική υποστήριξη του ιδρύματος.
- ✓ Μπορεί να είναι απλό στη χρήση και συνεπώς επιλέγεται συχνά από τη σχολή όταν το ιδιόκτητο σύστημα δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.
- ✓ Αποφεύγει περιορισμούς που μπορεί να επιβάλει η διοίκηση.
- ✓ Επιτρέπει τη συνεργασία με άλλους, καθώς το λογισμικό είναι προσβάσιμο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε.

Ένα LMS ανοικτής πηγής μπορεί επίσης να συνεπάγεται ορισμένα (αμφισβητήσιμα) μειονεκτήματα (Itmaljetal, 2006):

Παρόλο που το λογισμικό ανοιχτού κώδικα φαίνεται να είναι δωρεάν, χρειάζονται κεφάλαια για την υποδοχή, συντήρηση και αναβάθμιση του λογισμικού, καθώς και για την κάλυψη πρόσθετης υποστήριξης αποθήκευσης και βάσης δεδομένων. Το προσωπικό πρέπει να μισθωθεί για να επιτρέψει την πρόσβαση στο λογισμικό, να δημιουργήσει αρχεία μαθημάτων, να παρακολουθήσει την απόδοση του λογισμικού, να διαχειριστεί τις βάσεις δεδομένων, να

εκτελέσει αντίγραφα ασφαλείας και να βοηθήσει τα άτομα να χρησιμοποιήσουν το λογισμικό (Machado&Tao, 2007).

Συχνά απαιτούνται πόροι για την ενσωμάτωση λογισμικού LMS ανοιχτού κώδικα με υπάρχοντα διοικητικά συστήματα. Εάν δεν γίνει κάτι τέτοιο, μπορεί να είναι δύσκολο για το ίδρυμα να παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες και τα σήματα των φοιτητών, να μεταφέρει τα σήματα σε υπάρχοντα συστήματα διαπίστευσης και να χειρίζεται τα άτομα που απαιτούνται για την υποστήριξη της παράδοσης μαθημάτων. Επίσης, το προσωπικό της πληροφορικής ενδέχεται να χρειαστεί να αφιερώσει χρόνο για την υλοποίηση και τη δημιουργία διοικητικών συστημάτων, τα οποία έχουν ήδη ενσωματωθεί σε πολλά ιδιόκτητα LMS (Graf&Kinshuk, 2007).

Η τεχνική υποστήριξη μπορεί να είναι ένα σημαντικό ζήτημα, καθώς το θεσμικό τεχνικό προσωπικό μπορεί να μην είναι εξοικειωμένο με τη γλώσσα προγραμματισμού στην οποία βασίζεται το LMS ανοιχτού κώδικα. Στην περίπτωση αυτή, το τεχνικό προσωπικό θα χρειαστεί εκτεταμένη κατάρτιση στη γλώσσα προγραμματισμού ή θα πρέπει να προσληφθούν εξωτερικές επαγγελματικές υπηρεσίες για την παροχή υποστήριξης. Είτε έτσι είτε αλλιώς, υπάρχει ένα κόστος (Georgieva, 2007).

Η ποιότητα του κώδικα που χρησιμοποιείται στο λογισμικό LMS ανοιχτού κώδικα ενδέχεται να είναι ύποπτη. Ωστόσο, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση Coverity Scan Open Source, η διαφορά μεταξύ της ποιότητας του κώδικα σε ιδιόκτητο λογισμικό και λογισμικό ανοικτής πηγής είναι ελάχιστη. Το λογισμικό ανοιχτού κώδικα μπορεί να είναι εξίσου αξιόπιστο με το ιδιόκτητο λογισμικό (Lonn&Teasley, 2009).

Η ευρωστία του λογισμικού ανοιχτού κώδικα έχει αμφισβητηθεί. Ένα λογισμικό είναι ανθεκτικό αν μπορεί να χειρίζεται πολλές και ποικίλες συναλλαγές ταυτόχρονα. Αν και αυτό μπορεί να είναι ανησυχητικό, το λογισμικό ανοιχτού κώδικα, όπως το Moodle, χρησιμοποιείται από μεγάλα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως το Open University of the United Kingdom, το οποίο έχει εγγραφεί σε περισσότερους από 240.000 μαθητές (Fertaljetal, 2006).

Τα θεσμικά όργανα ενδέχεται να έχουν προβλήματα να αποφασίσουν ποια "ανταγωνιστική" ρουτίνα να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν. Οι προγραμματιστές του ίδιου λογισμικού

ανοιχτού κώδικα LMS γράφουν μερικές φορές εναλλακτικές ρουτίνες που κάνουν ουσιαστικά το ίδιο πράγμα. Έτσι, τα θεσμικά όργανα πρέπει να αποφασίσουν ποια ρουτίνα να εφαρμόσουν. Οι παραγωγοί ιδιόκτητων συστημάτων παρέχουν μια ενιαία εγκεκριμένη μέθοδο αντιμετώπισης μιας συγκεκριμένης κατάστασης (Janossy, 2008).

Το λογισμικό LMS ανοιχτού κώδικα ενδέχεται να μην παρέχει τις ρυθμίσεις ασφαλείας και ιδιωτικότητας που απαιτούνται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Όταν κάτι πάει στραβά με ένα LMS, ποιος τελικά είναι υπεύθυνος; Επειδή το λογισμικό ανοιχτού κώδικα αναπτύσσεται από μια κοινότητα, κανένα μέλος της κοινότητας δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για τυχόν ατυχίες που μπορεί να προκύψουν (Cavus&Zabadi, 2014).

Όταν ορισμένοι από τους "παθιασμένους" ανθρώπους που δημιούργησαν το λογισμικό για δωρεάν μετακίνηση σε άλλα έργα, το LMS ανοιχτού κώδικα ενδέχεται να παραμείνει στάσιμο. Ωστόσο, στον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο της τεχνολογίας, ποιος μπορεί να προβλέψει εάν μια "καθιερωμένη" οργάνωση θα εξακολουθήσει να είναι στην παρούσα μορφή της; Εξετάστε το Kodak ή το Netscape. Το πλεονέκτημα του λογισμικού που αναπτύσσεται από μια κοινότητα είναι ότι όταν κάποια μέλη εγκαταλείπουν, άλλα μπορούν να καλύψουν το κενό (Lewisetal, 2005).

Επειδή ορισμένα λογισμικά LMS ανοικτής πηγής μπορούν να εγκατασταθούν σε έναν επιτραπέζιο υπολογιστή, τα μέλη της ΔΕΠ μπορούν να εκφράσουν την ακαδημαϊκή τους ελευθερία εφαρμόζοντας ανοιχτό LMS από μόνοι τους, που είναι εύκολο στη χρήση και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, αλλά ενδέχεται να μην υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο από το τεχνικό τμήμα του ιδρύματος. Αυτό θέτει τους μαθητές σε κατάσταση ανάγκης να μάθουν να χρησιμοποιούν μια ποικιλία συστημάτων στο ίδιο ίδρυμα. Πώς θα διασφαλίσει το ίδρυμα την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια για το LMS ανοιχτού κώδικα που είναι εγκατεστημένο στον υπολογιστή ενός καθηγητή; Θα ήταν υπεύθυνο το ίδρυμα εάν το σύστημα του εκπαιδευτή έχει καταστρατηγηθεί και τα δεδομένα έχουν ρυθμιστεί ή εκδοθεί σε άλλους (Wexleretal, 2008);

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα επιχειρήματα υπέρ και κατά των ιδιόκτητων και LMS ανοιχτού κώδικα εξαρτώνται από την άποψή σας. Αρκετά αξιόπιστα εκπαιδευτικά ιδρύματα,

συμπεριλαμβανομένου του πανεπιστημίου Athabasca, του Αφρικανικού Εικονικού Πανεπιστημίου και του Ανοικτού Πανεπιστημίου του Ηνωμένου Βασιλείου, χρησιμοποιούν λογισμικό LMS ανοιχτού κώδικα, όπως το Moodle και το Sakai. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το "Moodle αγκαλιάζει ανταγωνιστές όπως το Blackboard στα μικρότερα κολέγια" με εγγραφή 2500 ή λιγότερων φοιτητών ισοδύναμου πλήρους φοίτησης (FTE). Σύμφωνα με τον George Kroner, πρώην μηχανικό στο Blackboard, "περίπου το 76% των ιδρυμάτων που αναγνωρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας των ΗΠΑ ταιριάζουν σε αυτή την κατηγορία." Σήμερα, το Blackboard είναι η προτιμώμενη επιλογή των αμερικανικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με εγγραφή άνω των 2.500 FTE και το Moodle είναι η δεύτερη επιλογή (Jahn, 1995).

Cloud-Based Alternatives

Τα τελευταία χρόνια, οι εκπαιδευτικοί έλαβαν γνώση μιας τρίτης επιλογής LMS: ενός πίνακα ή ενός συνδυασμού εργαλείων και υπηρεσιών που βασίζονται σε σύννεφα και είναι προσβάσιμα σε όλους. Ορισμένα από τα εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στο εκπαιδευτικό περιβάλλον παρατίθενται στα 100 κορυφαία εργαλεία μάθησης του Jane Hart. Τα ιδρύματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν "μια εργαλειοθήκη πόρων του διαδικτύου που μπορεί να περιλαμβάνει εργαλεία κοινωνικής βιβλιοδεσίας, εφαρμογές κοινής χρήσης εγγράφων, ιστοτόπους κοινωνικής δικτύωσης, χρονοδιάγραμμα εργαλεία και επιλογές πολυμέσων που είναι διαθέσιμα στο σύννεφο" (Machado&Tao, 2007).

Για παράδειγμα, μια σελίδα ιστολογίου, σελίδα Facebook ή σελίδα wiki θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βάση ή κόμβος όπου περιγράφονται τα θέματα και οι δραστηριότητες του μαθήματος. Στη συνέχεια, οι μαθητές θα μπορούσαν να κατευθύνονται στο Google Drive για να μοιράζονται έγγραφα, το Dropbox για την αποθήκευση και το συγχρονισμό αρχείων, το Skype για να επικοινωνούν και να κρατούν συναντήσεις, το Flickr για να μοιράζονται φωτογραφίες, το YouTube για να μοιράζονται βίντεο και το Camtasia για να καταγράφουν λήψεις οθόνης και να καταγράφουν συγχρονισμένο ήχο. Έτσι, οι σπουδαστές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το λογισμικό σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον που μπορεί να τους είναι γνωστό από την προσωπική ζωή ή το χώρο εργασίας τους. Ωστόσο, η χρήση εργαλείων μέσω διαδικτύου σε εκπαιδευτικό περιβάλλον βασίζεται συχνά στην υπόθεση ότι όλοι οι μαθητές έχουν πρόσβαση και χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία. Η υπόθεση αυτή μπορεί να μην είναι έγκυρη, ειδικά για τους φοιτητές που έχουν περιορισμένη έκθεση στο διαδίκτυο λόγω κοινωνικοοικονομικών ή

πολιτιστικών λόγων ή που ζουν σε αγροτικές περιοχές όπου το εύρος ζώνης ενδέχεται να είναι περιορισμένο. Για παράδειγμα, οι ξένοι φοιτητές μπορεί να μην είχαν την ευκαιρία να χρησιμοποιούν εκτεταμένα το διαδίκτυο ή να προέρχονται ή να ζουν σε χώρες όπου απαγορεύεται η πρόσβαση σε πολλά δικτυακά συστήματα (Paulsen, 2003).

Χρησιμοποιώντας μια σειρά από εργαλεία που βασίζονται σε σύννεφο αντί για ένα LMS, προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα (Graf&Kinshuk, 2007):

- ✓ Κόστος. Το κόστος χρήσης πολλών εργαλείων που βασίζονται σε σύννεφο μπορεί να είναι αμελητέο, αν και μπορεί να υπάρξει επιπλέον κόστος για προηγμένες λειτουργίες, όπως ταχύτερες ταχύτητες λήψης και αυξημένη χωρητικότητα αποθήκευσης.
- ✓ Μεγαλύτερη επιλογή εργαλείων. Οι εκπαιδευτές και οι σπουδαστές μπορούν να επιλέξουν τα ειδικά εργαλεία που χρειάζονται για μια σειρά αναθέσεων.
- ✓ Οικογένεια. Πολλοί μαθητές έχουν ήδη εξοικειωθεί με εργαλεία όπως το Facebook, το Flickr και το Twitter. Ωστόσο, όπως σημειώνεται, ορισμένοι φοιτητές μπορεί να μην έχουν πρόσβαση ή εξοικείωση με αυτά τα εργαλεία.
- ✓ Μετακίνηση από εστίαση περιεχομένου σε δραστηριότητα. Η χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων μπορεί να μετατοπίσει τη διαδικασία διδασκαλίας και εκμάθησης από ένα περιβάλλον εκμάθησης με επίκεντρο του περιεχομένου σε ένα μαθησιακό περιβάλλον, καθώς οι μαθητές χρησιμοποιούν τα διάφορα ηλεκτρονικά εργαλεία για τη δημιουργία αντικειμένων και την επικοινωνία, τη δικτύωση και τη συνεργασία.
- ✓ Αυξημένη πρόσβαση σε αντικείμενα. Όταν οι μαθητές χρησιμοποιούν το λογισμικό στο σύννεφο, μπορούν να συνεχίσουν να έχουν πρόσβαση σε αυτό όταν δεν ολοκληρώνουν πλέον ένα μάθημα ή εγγράφονται σε ένα ίδρυμα. Έτσι, τα αντικείμενα που έχουν δημιουργήσει κατά τη διάρκεια ενός μαθήματος είναι φορητά - είναι διαθέσιμα στους φοιτητές οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή, ακόμη και μετά την αποφοίτησή τους.

Ωστόσο, προκύπτουν διάφορες ανησυχίες, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω (Lonn&Teasley, 2009):

- ✓ Πιστοποίηση ταυτότητας. Τα ιδιόκτητα και LMS ανοιχτής προέλευσης μπορούν να παρέχουν έλεγχο ταυτότητας, βιβλία βαθμολογίας και αξιολογήσεις εντός κλειστού ασφαλούς περιβάλλοντος. Πώς θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα εργαλεία όταν χρησιμοποιούνται εργαλεία στο διαδίκτυο; Τα ιδρύματα συνήθως πρέπει να διασφαλίζουν ότι η εγγραφή, η αξιολόγηση και οι πληροφορίες βαθμολογίας φιλοξενούνται σε ένα διακομιστή που ελέγχουν.
- ✓ Ασφάλεια και προστασία της ιδιωτικής ζωής. Πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που να διασφαλίζουν ότι οι μαθητές γνωρίζουν τους κινδύνους που συνεπάγεται η χρήση εργαλείων που βασίζονται σε σύννεφο και πρέπει να γνωρίζουν τις διάφορες ρυθμίσεις για να προστατεύσουν την ασφάλεια και την ιδιωτικότητά τους. Τα ηλεκτρονικά εργαλεία, όπως ένα blog, έχουν συχνά μια προεπιλεγμένη ρύθμιση που ανοίγει το εργαλείο στο κοινό. Έτσι, οι άνθρωποι που δεν έχουν εγγραφεί για ένα μάθημα μπορούν να δουν το υλικό και να προσθέσουν τα σχόλιά τους. Για μερικούς, αυτό είναι ένα από τα οφέλη της χρήσης δωρεάν διαθέσιμων εργαλείων στο διαδίκτυο - οι μαθητές εκτίθενται σε γνώμες από ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων και μπορεί να βρουν το έργο τους «αξιολογούμενο από ομότιμους» από το ευρύ κοινό. Για άλλους, αυτό είναι ένα σημαντικό μέλημα, καθώς οι εξωτερικές απόψεις μπορεί να τους αποσπάσουν από τον τελικό στόχο τους ή να το κάνουν πιο δύσκολο να διαχειριστούν αν πολλοί άνθρωποι σχολιάζουν. Θα μπορούσε επίσης να εκθέσει τον εκπαιδευτή - ο οποίος παρέχει ηλεκτρονική ανατροφοδότηση στους σπουδαστές - σε κριτική από το ευρύ κοινό.
- ✓ Ένα εργαλείο έναντι πολλών εργαλείων. Οι μαθητές μπορεί να απογοητευτούν εάν πρέπει να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν μια ποικιλία εργαλείων αντί για ένα LMS. Επιπλέον, δεν είναι όλα συγκεντρωμένα σε μία εφαρμογή. Οι μαθητές ίσως πρέπει να πάνε σε έναν ιστότοπο για να ολοκληρώσουν ένα εκπαιδευτικό έργο, έπειτα σε έναν άλλο ιστότοπο για να ολοκληρώσουν ένα διαφορετικό έργο και ούτω καθεξής, και έτσι θα μπορούσαν να αντιληφθούν το μαθησιακό περιβάλλον τους ως κατακερματισμένο. Εκτός αν το θέμα ενός μαθήματος έχει σχέση με την τεχνολογία ή τις επικοινωνίες,

μπορεί να αισθάνονται ότι χάνουν χρόνο να μάθουν να χρησιμοποιούν διαφορετικά εργαλεία παρά να μάθουν το θέμα του μαθήματος.

- ✓ Διαφήμιση. Η χρήση του "ελεύθερου" λογισμικού μπορεί να σημαίνει ότι οι φοιτητές βομβαρδίζονται με τη διαφήμιση. Οι προγραμματιστές λογισμικού ενδέχεται να εκθέσουν τους χρήστες σε εμπορική διαφήμιση προκειμένου να δημιουργήσουν χρήματα που απαιτούνται για τη δημιουργία του ελεύθερου λογισμικού. Για ορισμένους εκπαιδευτές και φοιτητές, η έκθεση στη διαφήμιση είναι μια ακατάλληλη διάσπαση σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Ακόμα, ένας αυξανόμενος αριθμός φοιτητών μπορεί να θέλει να χρησιμοποιήσει διάφορες εφαρμογές λογισμικού που βασίζονται σε σύννεφο που βρίσκουν ηλεκτρονικά και ορισμένοι εκπαιδευτές θα θέλουν να δώσουν στους μαθητές μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνουν τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες. Αυτό δημιουργεί τέσσερα βασικά ερωτήματα (Georgieva, 2007):

- Πώς θα διασφαλίσει το ίδρυμα ότι οι εγγραφές, οι αξιολογήσεις, οι βαθμοί και οι προσωπικές πληροφορίες υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο, αλλά εξακολουθούν να επιτρέπουν στους εκπαιδευτές και τους σπουδαστές μεγαλύτερη ευελιξία στην επιλογή λογισμικού για εκπαιδευτικούς σκοπούς;
- Πώς θα συγκεντρώσει το ίδρυμα μια ποικιλία λογισμικού κάτω από μια ομπρέλα ή ταμπλό έτσι ώστε οι μαθητές να μπορούν να μεταβούν σε μια ηλεκτρονική πύλη για να έχουν πρόσβαση σε αυτό;
- Πώς θα παρέχει το ίδρυμα αποτελεσματική υποστήριξη εκπαιδευτών και φοιτητών για το λογισμικό τρίτου μέρους; Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαλείων που χρησιμοποιούν οι σπουδαστές και οι εκπαιδευτές, τόσο μεγαλύτερο είναι το εύρος της τεχνικής υποστήριξης που πρέπει να παρέχει το ίδρυμα.

- Ποιες διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται σε περίπτωση που το λογισμικό που βασίζεται στο διαδίκτυο δεν ελέγχεται από το ίδρυμα, δεν τηρείται σωστά, κλείνει για επισκευές ή παύει να λειτουργεί;

Εάν, για παράδειγμα, το λογισμικό που βασίζεται στο διαδίκτυο τερματίζεται για επισκευές ή αναβαθμίσεις, ενώ ένας φοιτητής εργάζεται σε ένα έργο, ο φοιτητής μπορεί να μην είναι σε θέση να υποβάλει εγκαίρως την εργασία ή να χάσει μέρος ή το σύνολο της εργασίας. Εάν ένα LMS που φιλοξενείται από ένα ίδρυμα κλείνει για επισκευές, το ίδρυμα μπορεί εύκολα να παρατείνει τις προθεσμίες, καθώς έχει γνώση και έλεγχο της κατάστασης (Bremer&Bryant, 2005).

Ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις αντιμετωπίζονται από προγραμματιστές λογισμικού LMS, οι οποίοι συνδέουν LMS σε διάφορα κοινωνικά μέσα, έτσι ώστε τα εργαλεία που βασίζονται σε σύννεφα να εμφανίζονται στον πίνακα εργαλείων LMS και η έξοδος του λογισμικού να μπορεί να ενσωματωθεί με διάφορες λειτουργίες LMS. Φυσικά, υπάρχουν δημιουργοί κοινωνικών μέσων που βασίζονται σε σύννεφο, όπως ο Edmodo, ο οποίος υποστηρίζει ότι «Πρώτα απ' όλα, το Edmodo δεν είναι ένα LMS. Το Edmodo είναι μια δωρεάν πλατφόρμα κοινωνικής μάθησης που βασίζεται στον εκπαιδευτικό. Η χρήση του Edmodo μπορεί να αναπτυχθεί παράλληλα με τις επίσημες εφαρμογές LMS σε πολλές σχολικές περιοχές. Το Edmodo χρησιμοποιείται ως εναλλακτική λύση LMS χωρίς κόστος. Έτσι, η γραμμή είναι θολή μεταξύ του λογισμικού LMS που διαμένει σε ένα μόνο διακομιστή και των πλατφορμών των κοινωνικών μέσων που βρίσκονται στο σύννεφο (Paulsen, 2003).

4.6 Ανάλυση Απαιτήσεων - Βασικά Χαρακτηριστικά ενός Συστήματος e-coaching

Στα συστήματα e-coaching, η προσέγγιση που βασίζεται στο στόχο, φαίνεται να αποτελεί την κυρίαρχη στρατηγική. Ενώ οι σχεδιαστές και οι προγραμματιστές υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για να προσφέρουν υποστήριξη (μερικοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη στάση των ανθρώπων που αλλάζουν, ενώ άλλοι εστιάζουν περισσότερο στα αποτελέσματα της συμπεριφοράς), η υποστήριξη που προσφέρουν είναι συνήθως προς την κατεύθυνση της επίτευξης στόχων. Ας εξετάσουμε λοιπόν σε τι συνίσταται η στοχοθετημένη προσέγγιση coaching (goal-oriented coaching). Ο Ives γράφει: «Η βασική μέθοδος βοηθά τον πελάτη να

προσδιορίσει και να διαμορφώσει καλά σχεδιασμένους στόχους και να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης. Ο ρόλος του coach είναι να τονώσει τις ιδέες και τη δράση και να διασφαλίσει ότι οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις κύριες αξίες και τα συμφέροντα της ζωής του πελάτη, αντί να συμβάλει στο να βοηθήσει τον πελάτη να προσαρμόσει τις αξίες του» (Ives, 2008:45)

Στο ίδιο πνεύμα, οι Hayes και Kalmakis παραφράζουν τον Stober λέγοντας ότι "το coaching θεωρείται ως προσαρμοσμένη, συνεργατική σχέση που προκαλεί το δυναμικό του πελάτη για αυτογνωσία, για την κατανόηση της έννοιας της μοναδικής του κατάστασης, για αλλαγή, και για την πραγματοποίηση επιλογών και σχεδίων για την επίτευξη ενός στόχου ". Αυτό που υπογραμμίζουν οι συγγραφείς, είναι ότι το coaching είναι μια συνεχής διαδικασία ανάμεσα σε δύο μέρη που έχουν μια συνεργατική σχέση που επικεντρώνεται στη δημιουργία ευκαιριών για βελτίωση της αυτογνωσίας, αύξηση του αυτοελέγχου και στήριξη του σχεδιασμού των ανθρώπων, προκειμένου να βελτιωθεί η προσπάθεια επίτευξης στόχων. Η πρόκληση τότε θα είναι να βρούμε μια σειρά κριτηρίων που θα πρέπει να πληροί ένα σύστημα, προκειμένου να πούμε με βεβαιότητα ότι το σύστημα ασχολείται με το coaching και ιδιαίτερα με το e-coaching. (Hayes & Kalmakis, 2007:67).

Πέραν των επιμέρους διαφορών που μπορεί να έχουν τα συστήματα e-coaching θα πρέπει να διαθέτουν πάντως ένα ελάχιστο σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία είναι αρκετά αυστηρά για να αποκλείσουν απλά συστήματα αλλαγής συμπεριφοράς, από το να θεωρηθούν ως συστήματα e-coaching (Stromei, 2001).

1. Ειδικότερα, ένα σύστημα e-coaching, θα πρέπει να έχει τις τεχνικές εκείνες δυνατότητες ώστε να συμμετάσχει σε συνεχή συνομιλία με τον χρήστη. Αυτή η συζήτηση είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας σχέσης συνεργασίας μεταξύ χρήστη και συστήματος.
2. Καθώς το e-coaching απαιτεί επανειλημμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του συστήματος, το σύστημα θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι έγκυρο, δηλαδή να θεωρείται ότι έχει πείρα και είναι αξιόπιστο (Flanagin & Metzger, 2008).
3. Προκειμένου να προκαλέσει ιδέες και δράσεις και να εκτιμήσει εάν οι στόχοι ενός ατόμου συνάδουν με τις αξίες της ζωής του, το σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σχετική δυνατότητα «συνειδητοποίησης» (Van Wissen et al., 2013).

4. Προκειμένου να θέτει ερωτήσεις που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο χρήστης ή πρόκειται να βρεθεί και για να αναπτύξει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη που απαιτείται για μια προσαρμοσμένη, συν-εργαστηριακή σχέση coaching, το σύστημα e-coaching θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις οι οποίες να είναι προσαρμοσμένες στον μεμονωμένο χρήστη.

5. Το σύστημα θα πρέπει να έχει πληροφορίες σχετικά με το ποιες ερωτήσεις και συστάσεις, θα πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν με (διαφορετικά είδη) ροών δεδομένων (π.χ. άμεσες εισροές χρηστών, αλλά πιθανώς και μετρήσεις σωματικών δραστηριοτήτων, αναφορές, ύπνου κ.λπ.).

6. Το σύστημα πρέπει να είναι προνοητικό (Wooldridge et al., 1995), προκειμένου να ξεκινήσει αλληλεπιδράσεις με στόχο την τόνωση της δράσης ή της αντανάκλασης. Για παράδειγμα, το σύστημα θα μπορούσε να καλέσει τον χρήστη να εκφράσει τη δέσμευσή του για ένα συγκεκριμένο στόχο ή να προειδοποιήσει τον χρήστη σε περιπτώσεις που υποπτεύεται ότι ο χρήστης εμφανίζεται αδύναμος. Για αυτόν τον τύπο προδραστικότητας, η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των χρηστών είναι το κλειδί.

7. Προκειμένου το σύστημα να είναι επιτυχές στην υποστήριξη της αλλαγής συμπεριφοράς, όχι ως απλό μέσο, αλλά ως coach, χρειάζεται να έχει κάποια ιδέα για το πώς μοιάζει μια τροχιά αλλαγής συμπεριφοράς. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να λειτουργήσει σε κάποιο τύπο μοντέλου αλλαγής συμπεριφοράς (για παράδειγμα το μοντέλο COM-B (Michie et al., 2011) και το μοντέλο COMBI (Kaptein et al., 2012).

8. Προκειμένου να υποστηρίξει τους χρήστες να ενεργοποιηθούν και να επιτύχουν την επιδιωκόμενη αλλαγή συμπεριφοράς, το σύστημα χρειάζεται την ικανότητα να καθοδηγεί τον χρήστη του σε μια διαδικασία μελλοντικής κατεύθυνσης, γνωστή και ως προγραμματισμό.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και μεθόδου

Η πρωτογενής εμπειρική έρευνα επιλέχθηκε μιας και ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας κρίθηκε ως ο πλέον κατάλληλος για να διερευνηθεί μια συγκεκριμένη κατάσταση σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η σπουδαιότητα της μεθοδολογίας σε κάθε έρευνα δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί αν πρέπει να επιτευχθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Είναι επίσης σημαντικό να εξασφαλιστεί η αναπαραγωγή και γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Buame, 2006). Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι το γενικό σχέδιο συλλογής δεδομένων προκειμένου να απαντηθεί η ερευνητική ερώτηση. Περιλαμβάνει επίσης συγκεκριμένες τεχνικές ή μεθόδους ανάλυσης δεδομένων που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει ο ερευνητής (Twumasi, 2001).

Σε αυτή την εργασία, θα χρησιμοποιηθεί η ποιοτική έρευνα καθώς η έρευνα για το coaching στην επαγγελματική εκπαίδευση δεν έχει πρότερα δεδομένα στον Ελλαδικό χώρο. Η ποιοτική εργασία απαιτεί προβληματισμό εκ μέρους των ερευνητών, τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας, ως τρόπο παροχής περιβάλλοντος και κατανόησης για τους αναγνώστες. Όταν είναι ανταναικλαστικοί, οι ερευνητές δεν πρέπει να προσπαθούν απλώς να αγνοούν ή να αποφεύγουν τις δικές τους προκαταλήψεις (δεδομένου ότι αυτό θα ήταν πιθανόν αδύνατο). Αντίθετα, η ανταναικλαστικότητα απαιτεί από τους ερευνητές να προβάλλουν και να εκφράζουν με σαφήνεια τη θέση τους και τις υποκειμενικότητες (παγκόσμια άποψη, προοπτικές, προκαταλήψεις), ώστε οι αναγνώστες να κατανοήσουν καλύτερα τα φίλτρα μέσω των οποίων τέθηκαν ερωτήσεις, να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα (Buame, 2006).

Από αυτή την άποψη, η προκατάληψη και η υποκειμενικότητα δεν είναι εγγενώς αρνητικές αλλά είναι αναπόφευκτες. Ως αποτέλεσμα, είναι καλύτερο να αρθρώνονται εκ των προτέρων κατά τρόπο που να είναι σαφείς και συνεπείς για τους αναγνώστες. Εκείνο που η ποιοτική μελέτη επιδιώκει να μεταφέρει είναι γιατί οι άνθρωποι έχουν σκέψεις και συναισθήματα που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε πλαίσιο, αλλά εδώ επικεντρωνόμαστε στην πρακτική των φαρμακείων και στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι σε σχέση με τη χρήση φαρμάκων (π.χ., να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι ασθενείς δεν ακολουθούν θεραπεία με φαρμακευτική αγωγή ή να εξερευνήσουν την αντοχή των ιατρών στους φαρμακοποιούς ' κλινικές προτάσεις). Όπως υποδείξαμε στο προηγούμενο άρθρο μας, ένα σημαντικό σημείο για την ποιοτική έρευνα είναι ότι δεν υπάρχει καμία προσπάθεια να γενικευθούν τα ευρήματα σε έναν ευρύτερο πληθυσμό (Yin, 1994).

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τα συναισθήματα και τις σκέψεις των ανθρώπων, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για μια μελλοντική ποιοτική μελέτη ή μπορούν να βοηθήσουν τους ερευνητές να χαρτογραφήσουν τα μέσα έρευνας για χρήση σε μια ποσοτική μελέτη. Είναι επίσης δυνατή η χρήση διαφορετικών τύπων έρευνας στην ίδια μελέτη, μιας προσέγγισης γνωστής ως "μεικτής μεθόδου" έρευνας, και περαιτέρω ανάγνωση σχετικά με αυτό το θέμα μπορεί να βρεθεί στο τέλος του παρόντος εγγράφου (Fraenkel&Wallen, 1993).

Ο ρόλος του ερευνητή στην ποιοτική έρευνα είναι να προσπαθήσει να αποκτήσει πρόσβαση στις σκέψεις και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων στη μελέτη. Αυτό δεν είναι εύκολο έργο, καθώς απαιτεί από τους ανθρώπους να μιλάνε για πράγματα που μπορεί να είναι πολύ προσωπικά για αυτά. Μερικές φορές οι εμπειρίες που διερευνώνται είναι νέες ως έννοιες στο μυαλό του συμμετέχοντα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η αναβίωση των εμπειριών του παρελθόντος μπορεί να είναι δύσκολη. Ωστόσο, τα δεδομένα συλλέγονται και πρωταρχική ευθύνη του ερευνητή είναι η διασφάλιση των συμμετεχόντων και των δεδομένων τους. Οι μηχανισμοί για τη διαφύλαξη αυτή πρέπει να είναι σαφώς διαρθρωμένοι στους συμμετέχοντες και πρέπει να εγκρίνονται από ένα σχετικό επιστημονικό συμβούλιο έρευνας πριν από την έναρξη της έρευνας. Οι ερευνητές και οι επαγγελματίες νέοι στην ποιοτική έρευνα θα πρέπει να ζητήσουν συμβουλές από έμπειρο ποιοτικό ερευνητή πριν ξεκινήσουν το έργο τους (Yin, 1994).

Ένα πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων στην διερευνητική έρευνα είναι ότι η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων και η ανίχνευση δίνουν στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να απαντήσουν με δικά

τους λόγια, αντί να τους αναγκάσουν να επιλέξουν από σταθερές απαντήσεις, όπως κάνουν οι ποσοτικές μέθοδοι. Οι ανοικτές ερωτήσεις έχουν την ικανότητα να προκαλούν απαντήσεις που είναι (Twumasi, 2001): i) σημαντικές και πολιτιστικές σημαντικές για τον συμμετέχοντα, ii) απρόβλεπτες από τον ερευνητή,iii) πλούσιες και επεξηγηματικές.

Το πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι επιτρέπουν στον ερευνητή την ευελιξία να εξετάσει τις αρχικές απαντήσεις των συμμετεχόντων - δηλαδή να ρωτήσει γιατί ή πώς. Ο ερευνητής πρέπει να ακούσει προσεκτικά τα όσα λένε οι συμμετέχοντες, να ασχοληθεί με αυτά σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και να χρησιμοποιήσει «ανιχνευτές» για να τους ενθαρρύνει να επεξεργαστούν τις απαντήσεις τους (Buame, 2006).

5.2 Το δείγμα

Αρκετές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων σε μια έρευνα ποιοτικής έρευνας. Αυτές περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και τεχνικές παρατήρησης. Ο Twumasi (2001) αναφέρει ότι η επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων πρέπει να αποφασιστεί με βάση το πρόβλημα ενός ατόμου. Αναφέρει επίσης ότι κατά την λήψη αυτής της απόφασης, ο ερευνητής πρέπει να έχει κατά νου το είδος των ατόμων με τα οποία ασχολείται, τη φύση της κοινωνικής κατάστασης, τη διάθεση του κοινωνικού περιβάλλοντος και την ψυχολογία του λαού. Οι τρεις βασικοί τύποι δεδομένων που συλλέγονται και αναλύονται στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνουν σε βάθος συνεντεύξεις, άμεση παρατήρηση και γραπτά έγγραφα. Προκειμένου να συγκεντρωθούν αυτοί οι τύποι δεδομένων για μια μελέτη, πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί ο πληθυσμός, η κοινότητα ή η περιοχή μελέτης. Δεν είναι δυνατόν οι ερευνητές να συλλέγουν δεδομένα από όλους σε ένα δείγμα περιοχής ή κοινότητας. Συνεπώς, ο ερευνητής πρέπει να συγκεντρώσει δεδομένα από ένα δείγμα ή υποσύνολο του πληθυσμού στη μελέτη. Στην ποσοτική έρευνα, ο στόχος θα ήταν η διεξαγωγή τυχαίας δειγματοληψίας που θα εξασφάλιζε ότι η ομάδα δειγμάτων θα ήταν αντιπροσωπευτική του συνόλου του πληθυσμού και, ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να γενικευτούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Ο στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να παρέχει σε βάθος κατανόηση και ως εκ τούτου, στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ομάδα, τύπο ατόμου, γεγονός ή διαδικασία. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στις τεχνικές δειγματοληψίας που βασίζονται σε κριτήρια για να φθάσουν στην ομάδα-στόχο τους.

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχε ένα μικρός αριθμός ατόμων coach (3-6) γιατί σύμφωνα με τον Dicker στην έρευνα δράσης τα δεδομένα συγκεντρώνονται από ένα μικρό αριθμό ατόμων καθώς και από τις προσωπικές σκέψεις του ερευνητή.

Τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα επιλέχθηκαν τυχαία με βάση την εμπειρία τους, και την εθελούσια προθυμία τους να βοηθήσουν στη συγκεκριμένη έρευνα καθώς και με κριτήριο τη θέση τους στην επιχείρηση Λιντλ Ελλάς και πιο συγκεκριμένα σε τέσσερα από τα καταστήματα λιανικού εμπορίου του ομίλου στην Ελλάδα. Τα υποκείμενα της έρευνας είναι εκπαιδευτές θέσης, ήταν τρία άτομα, μια γυναίκα και δύο άντρες, οι οποίοι απάντησαν θετικά στο αίτημα συμμετοχής τους στην όλη διαδικασία ως εκπαιδευτές και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 29 ετών έως 39 ετών. Το επίπεδο σπουδών τους είναι ένα άτομο εργαζόμενος απόφοιτος ΤΕΙ και δύο άτομα εργαζόμενοι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης επιλέχθηκαν άλλα δώδεκα άτομα πωλητές / ταμίες που εξέφρασαν την εθελούσια προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα ως εκπαιδευόμενοι. Το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευόμενων είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα οι δέκα από αυτούς 19 ετών έως 29 ετών και οι δύο από αυτούς στην ηλικιακή ομάδα 29 ετών έως 39 ετών. Από αυτούς οι οκτώ ήταν γυναίκες και οι τέσσερις άντρες.

5.3 Τεχνική συλλογής δεδομένων

Ενώ όλες οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για να γνωρίσουν καλύτερα τον ερωτώμενο, ο σκοπός αυτής της γνώσης ποικίλλει ανάλογα με την ερευνητική ερώτηση και την πειθαρχική προοπτική του ερευνητή. Έτσι, κάποια έρευνα έχει σχεδιαστεί για να δοκιμάσει τις υποθέσεις, συχνά χρησιμοποιώντας μια πολύ δομημένη μορφή συνέντευξης στην οποία τα ερεθίσματα (ερωτήσεις) και αναλύσεις τυποποιούνται, ενώ άλλη έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει το νόημα και τις αντιλήψεις για να καταλάβει καλύτερα ή και να δημιουργήσει υποθέσεις. Αυτή η τελευταία έρευνα απαιτεί εν γένει κάποια μορφή ποιοτικής συνέντευξης, η οποία ενθαρρύνει τον ερωτώμενο να μοιραστεί πλούσιες περιγραφές των φαινομένων αφήνοντας ταυτόχρονα την ερμηνεία ή την ανάλυση στους ερευνητές (Tsumasi, 2001).

Ο σκοπός της συνέντευξης στην ποιοτική έρευνα είναι να συμβάλει σε ένα σύνολο γνώσεων που είναι εννοιολογικό και θεωρητικό και βασίζεται στις έννοιες που οι εμπειρίες της ζωής κρατούν για τους ερωτώμενους (Yin, 1994). Οι ποιοτικές συνεντεύξεις έχουν κατηγοριοποιηθεί με

ποικίλους τρόπους, με πολλά σύγχρονα κείμενα να διαφοροποιούν χαλαρά τις ποιοτικές συνεντεύξεις ως αδόμητες, ημι-δομημένες και δομημένες (Buame, 2006).

Οι ανοικτές ερωτήσεις έχουν διερευνητική φύση. Όπως συζητήθηκε με την ερώτηση «Πώς φτάνετε στην εργασία;», επιτρέπει στον ερωτώμενο να παράσχει οποιαδήποτε απάντηση χωρίς να τον αναγκάσει να επιλέξει από συγκεκριμένες επιλογές (Buame, 2006).

Οι ερωτήσεις που είναι ανοικτές παρέχουν πλούσια ποιοτικά δεδομένα. Στην ουσία, παρέχουν στον ερευνητή την ευκαιρία να αποκτήσει γνώση όλων των απόψεων σε ένα θέμα που δεν είναι εξοικειωμένος με αυτό. Ωστόσο, η ποιοτική φύση τους καθιστά αυτούς τους τύπους ερωτήσεων ελλιπή της στατιστικής σημασίας που απαιτείται για την οριστική έρευνα. Παρ' όλα αυτά, οι ανοικτές ερωτήσεις είναι εξαιρετικά χρήσιμες με διάφορους τρόπους (Fraenkel&Wallen, 1993).

Μελέτες μικρού πληθυσμού: Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου μπορούν να είναι χρήσιμες για έρευνες που απευθύνονται σε μια μικρή ομάδα ανθρώπων, επειδή δεν υπάρχει ανάγκη για σύνθετη στατιστική ανάλυση και ο ποιοτικός χαρακτήρας των ερωτήσεων θα σας δώσει πιο πολύτιμη συμβολή από κάθε συμμετέχοντα. Ο κανόνας εδώ είναι ότι η ομάδα πρέπει να είναι αρκετά μικρή ώστε ο επιθεωρητής να μπορεί να διαβάζει κάθε μοναδική απάντηση και να λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες που παρέχει.

Υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα και σε ανοικτά ερωτήματα. Αν και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι σχεδόν πάντοτε πλουσιότερες στην ποιότητα, η προσπάθεια που απαιτείται για την αφομοίωση των παρεχόμενων πληροφοριών μπορεί μερικές φορές να είναι συντριπτική. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ανοικτές ερωτήσεις λειτουργούν καλύτερα σε μελέτες με μικρότερους πληθυσμούς. Επιπλέον, αν το δείγμα της έρευνάς σας είναι ένα κλάσμα του πληθυσμού που μελετάτε, θα ψάξετε να βρείτε δεδομένα που μπορούν να συναχθούν στο συνολικό πληθυσμό ως στατιστικά σημαντικά. Δυστυχώς, οι ανοικτές ερωτήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με αυτόν τον τρόπο, καθώς κάθε απάντηση πρέπει να θεωρηθεί ως μια μοναδική γνώμη (Twumasi, 2001).

Η δομή της συνέντευξης προσφέρει ευελιξία και τη δυνατότητα αυθόρμητων και αληθινών απαντήσεων ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την εγκυρότητα των ευρημάτων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συνέντευξη αποτελείται από δυο μέρη, το πρώτο μέρος έχει ως σκοπό την άντληση δεδομένων, τα οποία αντιστοιχούν στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα ενώ το δεύτερο για την συλλογή δημογραφικών στοιχείων. Το

ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις θεματικές ενότητες. Οι πρώτες ερωτήσεις ερευνούν την εμπειρία των ερωτούμενων πάνω στο θέμα καθώς και την συλλογή δεδομένων για αντίληψη των προσδοκιών που έχουν οι συμμετέχοντες από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που συμμετάσχουν. Το δεύτερο μέρος περιέχει τις ερωτήσεις για την άντληση δεδομένων σχετικά με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Ενώ το τρίτο μέρος είναι η τελική ερώτηση που προσπαθεί να αντλήσει δεδομένα μέσω της άποψης των συμμετεχόντων στο τι θα άλλαζαν πάνω στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσπαθώντας να δούμε τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία του προγράμματος καθώς και τυχόν παραλήψεις αυτού. Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του περιεχομένου της συνέντευξης διενεργήθηκε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση έχοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε η σύνταξη του ερωτηματολογίου. Η συλλογή στοιχείων πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων που ήταν διερευνητικής φύσεως και πραγματοποιήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος - Μάρτιος του 2018. Οι ερωτήσεις ήταν σχετικές με τους στόχους της εργασίας. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω skype και ηχογραφήθηκαν, ο μέσος όρος διάρκειας της συνέντευξης ήταν τα τριάντα λεπτά.

5.4 Ανάλυση των Στοιχείων

Με την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων ξεκίνησε και η από μαγνητοφώνηση τους. Έγινε αποσαφήνιση των στοιχείων που πήραμε από τις συνεντεύξεις και τα δεδομένα της εκπαιδευτικής πλατφόρμας που χρησιμοποιήσαμε. Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερεις θεματικές ενότητες σύμφωνα με τους στόχους την έρευνας. Στην συνέχεια οι απαντήσεις και τα στοιχεία που πήραμε συγκρίθηκαν μέσα στην κάθε κατηγορία ερωτήσεων. Στην συνέχεια αναλύθηκαν και εξετάστηκαν τα στοιχεία και έγινε ο εντοπισμός κανόνων, συμφωνιών και ασυμφωνιών που προέκυψαν. Τέλος πραγματοποιήθηκαν οι υποθέσεις βάση των στοιχείων που βρέθηκαν και της σχετικής βιβλιογραφίας, εξάγοντας έτσι τα τελικά συμπεράσματα.

5.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των Στοιχείων

Η ισχύς στην ποιοτική έρευνα σημαίνει "καταλληλότητα" των εργαλείων, των διαδικασιών και των δεδομένων. Εάν η ερευνητική ερώτηση είναι έγκυρη για το επιθυμητό αποτέλεσμα, η επιλογή της μεθοδολογίας είναι κατάλληλη για την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα, ο σχεδιασμός είναι έγκυρος για τη μεθοδολογία, η δειγματοληψία και η ανάλυση δεδομένων είναι

κατάλληλα και τέλος τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα ισχύουν για το δείγμα και το πλαίσιο. Κατά την αξιολόγηση της εγκυρότητας της ποιοτικής έρευνας, η πρόκληση μπορεί να ξεκινήσει από την οντολογία και την επιστημολογία του υπό μελέτη θέματος, π.χ. η έννοια του "ατόμου" εμφανίζεται διαφορετικά μεταξύ ανθρωπιστικών και θετικών ψυχολόγων λόγω διαφορετικών φιλοσοφικών προοπτικών (Waterman, 2013):

Όπου οι ανθρωπιστικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι «το άτομο» είναι προϊόν υπαρξιακής συνειδητοποίησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης, οι θετικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι το «άτομο» υπάρχει δίπλα-δίπλα στο σχηματισμό οποιουδήποτε ανθρώπινου όντος. Ξεκινώντας από διαφορετικά μονοπάτια, η ποιοτική έρευνα σχετικά με την ευημερία του ατόμου θα ολοκληρωθεί με διαφορετική ισχύ. Η επιλογή της μεθοδολογίας πρέπει να επιτρέπει την ανίχνευση των ευρημάτων/φαινομένων στο κατάλληλο πλαίσιο για να είναι έγκυρη, λαμβανομένης δεόντως υπόψη της πολιτισμικής και συγκλίνουσας κατάστασης. Για τη δειγματοληψία, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι πρέπει να είναι κατάλληλες για το ερευνητικό πρότυπο και να διακρίνουν συστηματική, (Finfgeld-Connett, 2010) σκόπιμη (Palinkasetal, 2013) ή θεωρητική (προσαρμοστική) δειγματοληψία (Coynne 1997, Becker 1993) όπου η συστηματική δειγματοληψία δεν έχει κάποια εκ των προτέρων θεωρία, έχει ένα συγκεκριμένο στόχο ή πλαίσιο και η θεωρητική δειγματοληψία διαμορφώνεται από τη συνεχιζόμενη διαδικασία συλλογής δεδομένων και θεωρίας στην εξέλιξη.

Στην ποσοτική έρευνα, η αξιοπιστία αναφέρεται στην ακριβή αναπαραγωγή των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Στην ποιοτική έρευνα με ποικίλα παραδείγματα, ένας τέτοιος ορισμός της αξιοπιστίας είναι προκλητικός και επιστημολογικά αντίθετος-δαισθητικός (Carcary 2015, Grosseohme, 2014). Ένα περιθώριο διακύμανσης των αποτελεσμάτων είναι ανεκτό στην ποιοτική έρευνα με την προϋπόθεση ότι η μεθοδολογία και τα επιστημολογικά logistics παράγουν σταθερά δεδομένα τα οποία είναι οντολογικά παρόμοια αλλά μπορεί να διαφέρουν από τον πλούτο και το περιβάλλον εντός παρόμοιες διαστάσεις. Ο Silverman (2009) πρότεινε πέντε προσεγγίσεις για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων: Ανάλυση αντικατάστασης, συνεχής σύγκριση δεδομένων, πλήρης χρήση δεδομένων, περιλαμβανομένης της αποκλίσεως και χρήσης πινάκων. Δεδομένου ότι τα δεδομένα εξήχθησαν από τις αρχικές πηγές, οι ερευνητές πρέπει να επαληθεύσουν την ακρίβειά τους από άποψη μορφής και πλαισίου με συνεχή σύγκριση, είτε μεμονωμένα είτε με συνομηλίκους (μια μορφή τριγωνισμού) (Patton, 1999). Η συλλογή των δεδομένων στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από πολλές πηγές, όπως το τελικό ερωτηματολόγιο, την προσωπική

συνομιλία μέσω των τηλεδιασκέψεων και τα αποτελέσματα των τεστ της πλατφόρμας Τηλεκπαίδευσης με στόχο την ακρίβεια και την αξιοπιστία της έρευνας. Το πεδίο εφαρμογής και η ανάλυση των δεδομένων που περιλαμβάνονται πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερα και περιεκτικότερα όσον αφορά τις ποσοτικές πτυχές (Patton, 1999).

Δυστυχώς σε τέτοιου είδους έρευνες ελλοχεύει ο κίνδυνος τα τελικά συμπεράσματα να έχουν επηρεαστεί από τον τρόπο σκέψης τις προκαταλήψεις και στάσεις του ερευνητή, καθιστώντας αυτά μη έγκυρα και αναξιόπιστα. Αυτός ο κίνδυνος μπορεί να ελαττωθεί με την όσο τον δυνατόν πιο αντικειμενική στάση του ερευνητή κατά την ανάλυση των στοιχείων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην εξαγωγή ορθών στοιχείων είναι και οι απαντήσεις των ερωτούμενων όπου μπορεί να επηρεάζονται από την προσωπική άποψη του ερευνητή, έτσι οι ερωτούμενοι δίνουν τις απαντήσεις που πιστεύουν ότι θέλει να ακούσει (Borg, 1981).

5.6 Γενίκευση

Οι περισσότερες ποιοτικές ερευνητικές μελέτες, αν όχι όλες, έχουν ως στόχο να μελετήσουν ένα συγκεκριμένο ζήτημα ή φαινόμενο σε έναν συγκεκριμένο πληθυσμό ή μια εθνοτική ομάδα, μιας εστιασμένης περιοχής σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, επομένως η γενικευσιμότητα ποιοτικών πορισμάτων έρευνας συνήθως δεν αποτελεί αναμενόμενο χαρακτηριστικό. Ωστόσο, με την αυξανόμενη τάση της σύνθεσης της γνώσης από την ποιοτική έρευνα μέσω της μετα-σύνθεσης, της μετα-αφηγηματικής ή της μετα-εθνογραφίας, η αξιολόγηση της γενικευσιμότητας καθίσταται κατάλληλη. Μια ρεαλιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση της γενικευσιμότητας των ποιοτικών μελετών είναι η υιοθέτηση των ίδιων κριτηρίων για την εγκυρότητα: δηλαδή η συστηματική δειγματοληψία, ο τριγωνισμός και η συνεχής σύγκριση, ο σωστός έλεγχος και τεκμηρίωση και η πολυδιάστατη θεωρία (Finfgeld-Connett, 2010).

Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές υιοθετούν την προσέγγιση της αναλυτικής γενίκευσης (Kvale & Brinkmann, 2009), όπου κάποιος εκτιμά το βαθμό στον οποίο τα ευρήματα σε μία μελέτη μπορούν να γενικευθούν σε μια άλλη υπό παρόμοιο θεωρητικό και το εγγύς μοντέλο ομοιότητας, όπου η γενικευσιμότητα μιας μελέτης σε άλλη κρίνεται από ομοιότητες μεταξύ του χρόνου, του τόπου, των ανθρώπων και άλλων κοινωνικών πλαισίων (Trochim, 2005).

Έτσι, ο Zimmer (Zimmer, 2006) αμφισβήτησε την καταλληλότητα της μετα-σύνθεσης ενόψει των βασικών αρχών της γειτονικής θεωρίας, της φαινομενολογίας (Zimmer, 2006) και της εθνογραφίας (Noblit&Hare, 1988). Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οποιαδήποτε έγκυρη μετα-σύνθεση πρέπει να διατηρήσει τους άλλους δύο στόχους της θεωρητικής ανάπτυξης και της αφαίρεσης ανώτερου επιπέδου ενώ αναζητά γενικευσιμότητα και πρέπει να εκτελεστεί ως ερμηνεία τρίτου επιπέδου χρησιμοποιώντας τις έννοιες του Gadamer για τον ερμηνο-κεντρικό κύκλο (Gadamer 1989, Thompson 1990) διαλογική διαδικασία (Gadamer, 1989) και σύντηξη οριζόντων (Thompson, 1990). Τέλος, οι Toyeeetal. (2013) ανέφεραν την πρακτικότητα της χρήσης της «εννοιολογικής σαφήνειας» και της «ερμηνευτικής αυστηρότητας» ως διαισθητικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας στη μετα-εθνογραφία, η οποία μάλιστα επανέλαβε την αμφισβητούμενη αισθητική θεωρία των ερευνητικών εκθέσεων της Rolfe.

Κεφάλαιο 6

Ερευνητική διαδικασία

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με τους στόχους και ρόλους των συμμετεχόντων, τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται, έγινε και ο σχεδιασμός της πιλοτικής εφαρμογής που αποτελεί στόχο της παρούσας διατριβής.

6.1 Πείραμα Αξιολόγησης Υπηρεσίας e-Coaching

Για τέσσερις εβδομάδες από την Κυριακή 4 Φεβρουαρίου έως την Κυριακή 4 Μαρτίου 2018 τρεις υπεύθυνοι καταστημάτων της εταιρίας Λίντλ Ελλάς, και ο συγγραφέας της παρούσας εργασίας, και τρεις ομάδες εκπαιδευόμενων που αποτελούνται από τρία ή τέσσερα άτομα συμμετείχαν σε ένα πρόγραμμα εξ' αποστάσεως coaching.

Ο σκοπός του καινοτόμου αυτού προγράμματος ήταν η εκπαίδευση πωλητών των καταστημάτων από απόσταση μέσω κατάλληλης εφαρμογής ΤΠΕ και ελευθέρων διαδικτυακών υπηρεσιών που θα εξυπηρετούσε την υποστήριξη του εξ' αποστάσεως coaching στην Ελλάδα. Η δομή του όλου προγράμματος σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε από τον συγγραφέα και τον υπεύθυνο LC01 όπου ήταν και ο πιο έμπειρος όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία μέσω δια ζώσης coaching.

Το όλο πρόγραμμα οικοδομήθηκε βάση της ηλεκτρονικής καθοδήγησης που την ορίζουμε ως καθοδήγηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης. Σύμφωνα με τον Poppepsel (2011), τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης διακρίνονται με τους ακόλουθους τεχνολογικούς τρόπους: (1) επικοινωνία ήχου (τηλέφωνο κλπ.), (2) επικοινωνία μέσω βίντεο, (3) σύγχρονη επικοινωνία με κείμενο και (4) ασύγχρονη επικοινωνία με κείμενο.

Η δομή και η διαδικασία εφαρμογής σχεδιάστηκε με τρόπο απλό και ώστε να μπορεί να ακολουθηθεί το χρονοδιάγραμμα από τους συμμετέχοντες και να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Η όλη δραστηριότητα των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική εφαρμογή διήρκησε τέσσερις εβδομάδες:

Στις τρεις πρώτες εβδομάδες οι συμμετέχοντες είχαν τις εξής υποχρεώσεις:

- Να συμμετέχουν στην τηλεδιάσκεψη όπου στο παρόν εκπαιδευτικό πρόγραμμα την αναφέρουμε ως 'τηλεσυνάντηση', και έτσι θα την συναντούμε στην συνέχεια της παρούσας διατριβής, της ομάδας των εκπαιδευτών την αρχή κάθε εβδομάδας, οι εκπαιδευτές ανέλυαν και παρουσίαζαν τους στόχους του εβδομαδιαίου σεμιναρίου και συζητούνταν τυχών απορίες που θα προέκυπταν από αυτήν την συζήτηση. Η κάθε τηλεσυνάντηση είχε χρονική διάρκεια τριάντα λεπτών ώστε να μην επιβαρύνονται οι συμμετέχοντες, στα πρώτα είκοσι λεπτά γινόταν η παρουσίαση του εβδομαδιαίου σεμιναρίου και τα επόμενα δέκα λεπτά ήταν για συζήτηση τυχών αποριών.
- Η δεύτερη εβδομαδιαία υποχρέωση ήταν η παρακολούθηση του σεμιναρίου από τους εκπαιδευόμενους και η ολοκλήρωση του μέχρι το τέλος της εβδομάδας με την συμπλήρωση του τεστ αξιολόγησης, ενώ οι εκπαιδευτές θα έπρεπε να απαντήσουν σε τυχών ερωτήσεις ή να δώσουν κάποιες επιπλέον πληροφορίες που τυχών προέκυπταν.

Την τέταρτη και τελευταία εβδομάδα:

- υπήρξε μόνο μια τηλεσυνάντηση ανατροφοδότησης που διήρκησε μία ώρα και τριάντα οκτώ λεπτά, την πρώτη μία ώρα έγινε παρουσίαση - ανατροφοδότηση των εκπαιδευόμενων βασισμένη στα αποτελέσματα των τεστ και τις παρατηρήσεις των εκπαιδευτών των τριών προηγούμενων εβδομάδων ενώ την υπόλοιπη ώρα πραγματοποιήθηκε συζήτηση πάνω σε αυτά τα θέματα μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων. Επίσης έγινε και διαμοιρασμός ενός ηλεκτρονικού αρχείου με την εν λόγω ανατροφοδότηση.

Η Πιλοτική εφαρμογή στηρίχθηκε θεωρητικά στα ήδη καταρτισμένα προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών-ταμείων της εταιρίας, που έχουν σαν στόχο την εκπαίδευση αυτών στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Στοχεύουν στην ποιοτική αναβάθμιση των

προσφερόμενων υπηρεσιών των πωλητών και την κατάρτισή τους στα νέα ταμειακά ηλεκτρονικά συστήματα πωλήσεων των ταμείων.

Ο συγγραφέας και οι τρεις εκπαιδευτές ορίστηκαν επικεφαλής τεσσάρων ομάδων που αποτελούνταν από τρία ή τέσσερα εκπαιδευόμενα άτομα. Οι εκπαιδευτές εφάρμοσαν σεμινάρια του ομίλου εξ' αποστάσεως μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Chamilo, και της δικτυακής εφαρμογής google hangouts, διάρκειας τεσσάρων εβδομάδων.

Η ηλεκτρονική πλατφόρμα Chamilo επιλέχθηκε διότι παρέχει ελεύθερη δωρεάν πρόσβαση σε όλους όσοι θέλουν να την χρησιμοποιήσουν παρέχοντας μια απλή διαδικασία δημιουργίας λογαριασμού που επιτρέπει την ασύγχρονη επικοινωνία μεταξύ των μελών και τον διαμοιρασμό αρχείων και ποικιλίας πολυμέσων. Ο εκάστοτε χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση στον λογαριασμό του ανεξαρτήτως της γεωγραφικής θέσης, ενώ μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτή εκτός από των ηλεκτρονικό υπολογιστή του και από φορητές συσκευές, όπως tablet και smartphone. Η δικτυακή εφαρμογή google hangouts επιλέχτηκε για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, είναι ένα ελεύθερο λογισμικό, το οποίο είναι διαθέσιμο δωρεάν στο Διαδίκτυο. Δεν χρειάζεται εγκατάσταση για την χρήση του. Η δημιουργία λογαριασμού είναι πολύ εύκολη και προϋποθέτει την ύπαρξη μιας διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της gmail. Η εκμάθηση της εφαρμογής είναι πολύ απλή, ενώ παρέχει όλες τις δυνατότητες επικοινωνίας ασύγχρονης και σύγχρονης. Ο χρήστης μπορεί να πραγματοποιήσει φωνητικές κλήσεις ή και βίντεο κλήσεις, να αποστείλει μηνύματα, ενώ υπάρχει δυνατότητα ομαδικών φωνητικών κλήσεων και βίντεο κλήσεων. Επίσης, παρέχει την δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείου και διαμοιρασμού της οθόνης του χρήστη.

Παράλληλα πραγματοποιήθηκαν και τέσσερις τηλεσυναντήσεις, εκ των οποίων στις τρεις συμμετείχαν αποκλειστικά οι εκπαιδευτές και μία όπου συμμετείχαν οι εκπαιδευόμενοι.

Οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι συμμετείχαν στην όλη διαδικασία στοχεύοντας στην ανάπτυξη και βελτίωση των εκπαιδευτικών τους δυνατοτήτων, ώστε ο καθένας από την θέση που βρίσκετε να αποδίδει καλύτερα στα εργασιακά του καθήκοντα.

Μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος οι εκπαιδευτές κατέθεσαν τις προσωπικές απόψεις τους στον ερευνητή για τα διάφορα θέματα που ερωτήθηκαν μέσω προσωπικής εξ' απόστάσεως συνέντευξης η οποία ηχογραφήθηκε. Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε είναι η διαδικτυακή πλατφόρμα skype. Επίσης, αναλύθηκαν κάποια από τα στατιστικά δεδομένα της

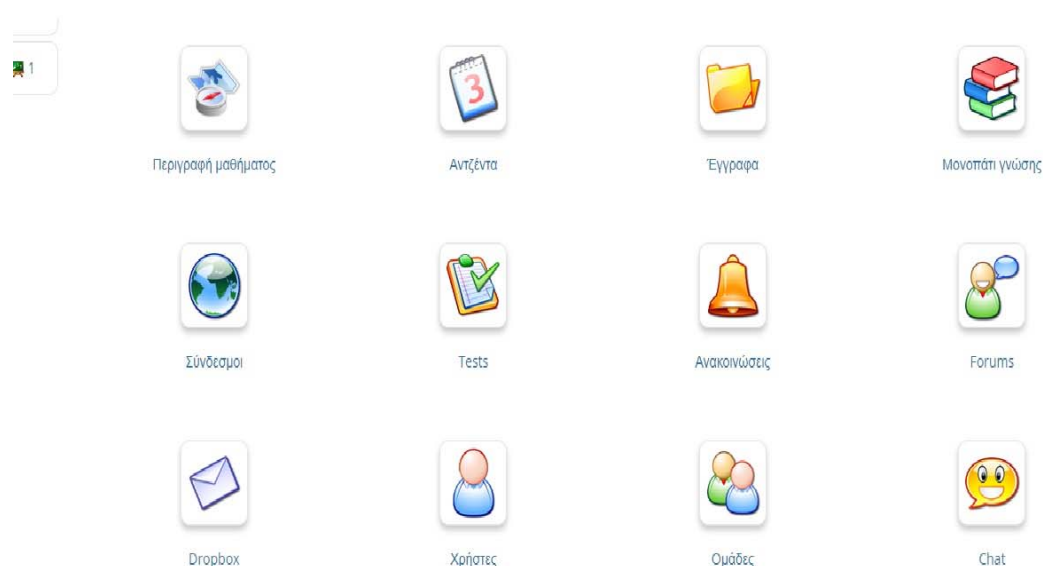
πλατφόρμας Chamilo όπου μαζί με τις απαντήσεις των συνεντεύξεων βοήθησαν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής.

6.2 Η χρήση coaching

Σύμφωνα με τους Argyris&Schon, 1978, τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης για e-coaching σε πραγματικό χρόνο είναι:

- Υπηρεσίες Instant Messenger
- Τηλεδιασκέψεις
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου.

Για την κατάρτιση των σεμιναρίων επιλέχτηκε η διαδικτυακή εκπαιδευτική πλατφόρμα Chamilo. Η πλατφόρμα δεν παρέχει μόνο μια μονόδρομη ροή πληροφοριών από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, αυτή η τεχνολογία ενσωματώνει πολλά διαδραστικά χαρακτηριστικά, όπως το Μονοπάτι γνώσης, forums, chat, ανακοινώσεις, Dropbox καθώς και τα τεστ.



Εικόνα 6.1: Όψη περιβάλλοντος εκπαιδευτική πλατφόρμα Chamilo

Το μονοπάτι γνώσης που παρέχει ο εκπαιδευτής μπορεί να καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο σε ένα συγκεκριμένο πλάνο μάθησης, ορίζοντας του τα σεμινάρια που πρέπει να παρακολουθήσει με συγκεκριμένες ημερομηνίες και με χρονικούς περιορισμούς. Έτσι τον κατευθύνει στην γνώση που του παρέχει και τον καθοδηγεί προς τον στόχο που πρέπει να επιτύχει. Στην παρούσα εφαρμογή δεν υπήρξε αυστηρός χρονικός περιορισμός για να μην προκαλέσει παραπάνω φόρτο εργασίας στους εθελοντικά συμμετέχοντες, το μόνο που ορίστηκε ήταν το κάθε σεμινάριο να αρχίζει και να τελειώνει στην αντίστοιχη εβδομάδα που ήταν προγραμματισμένο.

Τα Forums είναι πολύ χρήσιμα στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία. Καθώς το e- coaching απαιτεί επανειλημμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του συστήματος, το σύστημα θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις οι οποίες να είναι προσαρμοσμένες στον μεμονωμένο χρήστη. Όπως αναφέρουν σχετικά οι Young&Dixon, 1996, οι συμμετέχοντες σε μια σειρά σεμιναρίων online ομάδας μπορούν να κληθούν να αναφέρουν την πρόοδό τους από την τελευταία συνεδρία. Σε συνδυασμό με ένα φόρουμ συζήτησης, τα άτομα μπορούν να συναντηθούν για να μοιραστούν εμπειρίες και να μάθουν το ένα από το άλλο. Σε αυτό η ανταλλαγή απόψεων ή η απόκτηση γνώσεων από άλλους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα γίνεται με τη μορφή της συζήτησης και του διαλόγου. Μέσω των forums προσφέρουμε στους εκπαιδευόμενους την ενσωμάτωση στο νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Τα forums μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα από πολλά άτομα, κύριο μέσο επικοινωνίας σε αυτά είναι ο γραπτός λόγος οι απαντήσεις – απόψεις των χρηστών μένουν αναρτημένες παρέχοντας την δυνατότητα να προσπελαστούν πολλές φορές από τους χρήστες δίνοντας τους την δυνατότητα να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους και να τις επαναπροσδιορίσουν φτάνοντας σε λύση πιθανών προβλημάτων.

Το Chat που παρέχει ένα όχι τόσο άμεσα προσωπικό τρόπο επικοινωνίας, μέσω αυτού ο εκπαιδευτής αλλά και ο εκπαιδευόμενος μπορούν να πραγματοποιήσουν ερωτήσεις και να λάβουν απαντήσεις χωρίς να χρειάζεται την φυσική παρουσία και των δύο ταυτόχρονα πίσω από μια ηλεκτρονική συσκευή. Επίσης αποβάλλεται το αίσθημα άγχους που μπορεί να διακατέχει τον εκπαιδευόμενο σε μια πιο προσωπική επαφή με τον εκπαιδευτή. Σύμφωνα με τους Single and Muller, (1999) οι απαντήσεις που δίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων είναι πιο αποτελεσματικές μιας και διατίθεται χρόνος για μια πιο ώριμη σκέψη από τον συντάκτη από ότι στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Στο chat μπορεί να έχουμε την

ταυτόχρονη χρήση περισσότερων των δύο χρηστών ενώ δίνεται η δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείων.

Οι ανακοινώσεις και το Dropbox που διαθέτει είναι πολύ χρήσιμα για την ορθή κατάρτιση σεμιναρίων. Οι εκπαιδευτές μπορούν να ενημερώσουν τους εκπαιδευόμενους καθ όλη την διάρκεια των σεμιναρίων και να τους παρέχουν άφθονο εκπαιδευτικό υλικό χωρίς να χρειαστεί να επακολουθήσουν κάποιον άλλο εξωτερικό σύνδεσμο. Ο διαμοιρασμός πολλών αρχείων και η αποθήκευση των τηλεσυναντήσεων είναι μερικές από τις δυνατότητες που προσφέρει.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της εκπαιδευτικής πλατφόρμας είναι ότι εκτός των γραπτών αρχείων υποστηρίζει και ενσωματώνει αρχεία εικόνας, ήχου και βίντεο που είναι σημαντικά για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού τύπου coaching που επιλέχτηκε για τα σεμινάρια Διδασκαλία / Καθοδήγηση μιας και μπορεί ο εκπαιδευτής να παράσχει εικονικά παραδείγματα και μέσω αυτών.

Τέλος, το τεστ της πλατφόρμας παρέχει πολλές δυνατότητες αξιολόγησης της γνώσης που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι. Πέραν του πλήθους των ερωτήσεων Question-based quizzes, Crossword puzzles, Gap-fill exercises, Matching exercises, Texts, Presentations παρέχει την δυνατότητα χρονικού περιορισμού καθώς και τον περιορισμό διόρθωσης των απαντήσεων, έτσι προσομοιώνει κατά έναν τρόπο τις πραγματικές συνθήκες εργασίας του εκπαιδευόμενου όπου είναι υποχρεωμένος να πάρει μια σωστή απόφαση σε περιορισμένο χρόνο.

Αναλυτικότερα, η ηλεκτρονική πλατφόρμα Chamilo είναι ένα ελεύθερο λογισμικό που προσφέρεται δωρεάν για ηλεκτρονική μάθηση και την διαχείρισή περιεχομένου, σαν στόχο έχει την βελτίωση της πρόσβασης στην εκπαίδευση και την γνώση σε παγκόσμιο επίπεδο και κυρίως των χωρών του λεγόμενου τρίτου κόσμου.

Υποστηρίζεται από την Ένωση Chamilo, η οποία έχει στόχους όπως η προώθηση του λογισμικού, η διατήρηση ενός σαφούς καναλιού επικοινωνίας και η δημιουργία ενός δικτύου παροχών υπηρεσιών.

Το Chamilo στοχεύει στη διασφάλιση της διαθεσιμότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης με παράλληλη μείωση στο κόστος, μέσω της δωρεάν διανομής του λογισμικού.

Το Chamilo προσφέρεται σε δύο εκδόσεις. Η έκδοση LMS που βασίζεται απευθείας στο Dokeos. Το Chamilo LCMS (ή το 3.0) που είναι μια εντελώς νέα πλατφόρμα λογισμικού για την ηλεκτρονική μάθηση και τη συνεργασία.

Κύρια χαρακτηριστικά του ChamiloLMS:

- τα μαθήματα του, οι χρήστες και οι κύκλοι κατάρτισης σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και οι υπηρεσίες ιστού SOAP για διαχείριση από απόσταση,
- είναι ένα κοινωνικό δίκτυο για μάθηση
- SCORM 1.2 εργαλείο συμβατότητας και συγγραφής
- χρονικά ελεγχόμενες εξετάσεις
- διεθνείς χαρακτήρες (UTF-8)
- η αυτοματοποιημένη παραγωγή πιστοποιητικών
- η παρακολούθηση της προόδου των χρηστών
- κατάρτιση βασισμένη στην κατάρτιση (CBT) που είναι ενσωματωμένη στα BadgesOpenMozilla
- οι πολλαπλές ζώνες ώρας
- η αποδεδειγμένη υποστήριξη για περισσότερους από 700.000 χρήστες από μία ενιαία πύλη σε έναν μόνο διακομιστή.
- Μπορεί να συνδυάσει μια ευρεία γκάμα θεωριών μάθησης σε αντίθεση με αντίστοιχες πλατφόρμες που διαθέτουν περισσότερο κωνστροκτιβιστικά χαρακτηριστικά και όχι μόνο.

Τεχνικές λεπτομέρειες: Το Chamilo αναπτύσσεται κυρίως στην PHP και βασίζεται σε ένα σύστημα LAMP ή WAMP στην πλευρά του διακομιστή. Από την πλευρά του πελάτη, απαιτεί

μόνο ένα σύγχρονο πρόγραμμα περιήγησης ιστού και προαιρετικά απαιτεί το πρόσθετο Flash να χρησιμοποιεί προηγμένα χαρακτηριστικά.

Τα κριτήρια για την επιλογή της πλατφόρμας ChamiloLMS:

Η επιλογή έγινε με βάση να εκπληρώνει εξ αρχής τις ανάγκες των χρηστών του, αν λάβουμε υπόψη τις ανάγκες των διαφορετικών χρηστών που συχνά παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές στις δεξιότητες και τις γνώσεις που έχει ο καθένας από αυτούς.

Τα κυριότερα κριτήρια για την επιλογή του ChamiloLMS όπου διαδραμάτισαν τον καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή του είναι τα εξής:

- Διατίθεται δωρεάν και είναι ανοιχτού τύπου.
- Το πόσο εύχρηστο είναι από τον εκπαιδευτή αλλά και από τον εκπαιδευόμενο. Η ευκολία της κατασκευής αλλά και της μετέπειτα μετατροπής διαχείρισης ή ακόμη και διαγραφής του μαθήματος και οι τρόποι δημιουργίας εξέτασης και τεστ, διαγωνισμάτων ήταν ο κυριότερος λόγος.
- Για πιθανές μορφές των ασκήσεων και εργασιών παρέχει πολλές δυνατότητες όπως: Question-based quizzes, Crossword puzzles, Gap-fill exercises, Matching exercises, Texts, Presentations, καθώς δίνεται και η δυνατότητα για προσωπικές οι ομαδικές αξιολογήσεις.
- Η ευκολία δημιουργίας λογαριασμού από τον εκπαιδευτή αλλά και από τον εκπαιδευόμενο και η εγγραφή του εκπαιδευόμενου στο εκάστοτε μάθημα.
- Η δυνατότητα σύγχρονης επικοινωνίας μέσω chat καθώς και το εύκολο ανέβασμα ανακοινώσεων μέσω του forum που διαθέτει καθώς και η δυνατότητα δημιουργίας ομάδων, θεματικών ενοτήτων και η δυνατότητα διαχείρισης των χρηστών.
- Η χρήση της πλατφόρμας και από φορητές συσκευές, ευρεία συμβατότητα.
- Ότι διαθέτει ενεργή βάση χρηστών και προγραμματιστών και ισχυρή υποστήριξη συνεργατικών εργαλείων και δυνατοτήτων αλληλεπίδρασης.

Οι δυνατότητες αλληλεπίδρασης των εμπλεκομένων σε οποιοδήποτε LMS είναι κρίσιμες για την επιτυχία του (Swan, 2004) και ενισχύουν σημαντικά το μαθησιακό αποτέλεσμα (Hiltz & Goldman, 2004). Η αναδυόμενη χρήση νέων συσκευών και μέσων παροχής των εκπαιδευτικών υπηρεσιών αναδεικνύει την κρισιμότητα της τελευταίας.

Η ηλεκτρονική πλατφόρμα Chamilo παρέχει ένα πολύ απλό περιβάλλον δημιουργίας αλλά και παρουσίασης μαθημάτων χωρίς όμως να υστερεί σε δυνατότητες και χαρακτηριστικά σε σχέση με συναφή πλατφόρμες. Το περιβάλλον του είναι αρκετά χρηστικό και για φορητές συσκευές. Παρέχει μια πληθώρα άλλων τεχνολογιών ενσωμάτωσης αντικειμένων μάθησης. Μπορεί εύκολα να γίνει παραμετροποίηση του καθώς παρέχει οδηγίες το ίδιο το Chamilo για αυτό. Για το περιεχόμενο του μαθήματος πιθανές μορφές των ασκήσεων και εργασιών που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν είναι: Question-based quizzes, Crossword puzzles, Gap-fill exercises, Matching exercises, Texts, Presentations, Forums, Links, Announcements, Personal assessments, Teamwork assessments κλπ.

6.3 Οι Τηλεσυναντήσεις

Ορίζουμε την ηλεκτρονική καθοδήγηση ως καθοδήγηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης και υποστηρίζουμε ότι η ηλεκτρονική καθοδήγηση χαρακτηρίζεται από την αντικατάσταση της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο με τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης. Διακρίνουμε τους ακόλουθους τεχνολογικούς τρόπους: (1) επικοινωνία ήχου π.χ. τηλέφωνο, (2) επικοινωνία μέσω βίντεο, (3) σύγχρονη επικοινωνία με κείμενο και (4) ασύγχρονη επικοινωνία με κείμενο Poppezel, (2011).

Με τον όρο τηλεσυνάντηση προσδιορίζουμε την επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία σε πραγματικό χρόνο μέσω ήχου, βίντεο και δεδομένων Gibson και Cohen, (2003).

Οι τηλεσυναντήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν από τον χώρο της δικής μας επιλογής, το γραφείο, το σπίτι ή από άλλον χώρο αρκεί να διαθέτουμε το κατάλληλο λογισμικό στον υπολογιστή μας ή την κινητή συσκευή καθώς και πρόσβαση στο διαδίκτυο.

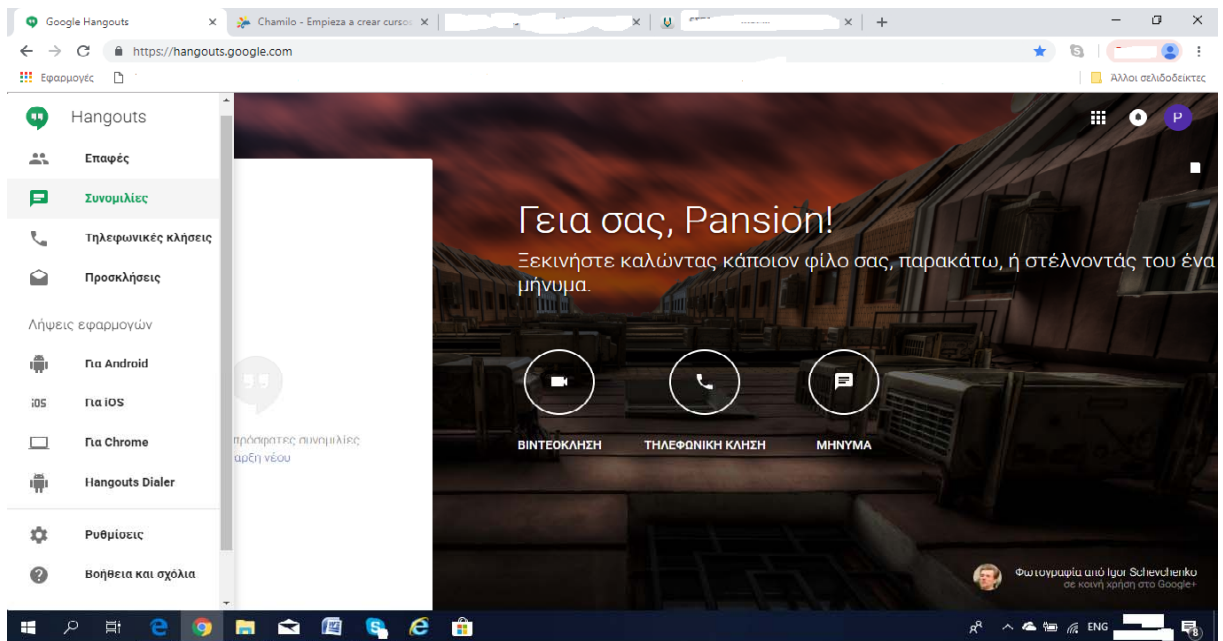
Σύμφωνα με τον Brown, (2001) μία τηλεσυνάντηση προσφέρει ανταλλαγή αρχείων και δυνατότητα διαμοίρασης κοινών εφαρμογών μεταξύ των απομακρυσμένων χρηστών. Τα

τελευταία χρόνια, οι σύγχρονες τεχνολογίες επιτρέπουν διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις σε πραγματικό χρόνο στο διαδίκτυο, δημιουργώντας έτσι ένα κοινωνικό περιβάλλον βασισμένο στην ηλεκτρονική υποδομή Canto, Jauregi και van den Bergh (2013). Σύμφωνα με τον Moore, (1993) οι τηλεσυναντήσεις επιτρέπουν περισσότερο διάλογο και απαιτούν λιγότερη δομή.

Ως διαδραστικό ορίζουμε το μέσο που υποστηρίζει αμφίδρομη επικοινωνία, δίνοντας τη δυνατότητα στον χρήστη να αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον της εφαρμογής, δηλαδή να συμμετέχει στην εξέλιξη της και να ελέγχει δυναμικά την παρουσίαση της πληροφορίας στην οθόνη του.

Η διαδραστική τυλεσυνάντηση δίνει την δυνατότητα στα εμπλεκόμενα άτομα που βρίσκονται σε δύο ή περισσότερα διαφορετικά σημεία να συμμετέχουν ενεργά σε ένα δυναμικό περιβάλλον αλληλεπίδρασης, δίνοντας τους την δυνατότητα να παράγουν μαζί την γνώση από απόσταση σε πραγματικό χρόνο και όχι απλά να επικοινωνούν ανταλλάσσοντας απόψεις ή δεδομένα μεταξύ τους.

Για τις τηλεσυναντήσεις επιλέξαμε την διαδικτυακή εφαρμογή google hangouts. Η επιλογή έγινε έχοντας υπόψιν μας τις ανάγκες της εφαρμογής και των βασικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ένα μέσο για την υποστήριξη της τηλεσυνάντησης σύμφωνα με τους MaderandMing (2015). Ένα εκ των βασικών χαρακτηριστικών είναι το μικρό κόστος μιας και η πλατφόρμα Google+ Hangouts προσφέρει δωρεάν χρήση στην υπηρεσία της τηλεδιάσκεψης με την προϋπόθεση να υπάρχει μια απλή σύνδεση στο διαδίκτυο. Να υποστηρίζει την επικοινωνία και αλληλεπίδραση πολλών συμμετεχόντων ταυτόχρονα μιας και στην περίπτωση μας απαιτείται για την εκπαίδευση της ομάδας συμμετεχόντων. Να επιτρέπει στους συμμετέχοντες την κοινή χρήση της οθόνης ώστε να υπάρχει οικοδόμηση της γνώσης και όχι μια απλή παράθεση αυτής από τους και προς τους συμμετέχοντες σε αυτήν. Το μέσο να υποστηρίζεται και από κινητές συσκευές όπως κινητά τηλέφωνα, tablets, laptops, ώστε να μην υπάρχει περιορισμός χώρου και τόπου σε αυτούς που συμμετέχουν στην τηλεσυνάντηση. Να μην υπάρχει χρονικός περιορισμός στη διάρκεια της σύσκεψης. Τέλος, να υποστηρίζει ή να μπορεί να γίνει αποθήκευση των τηλεσυναντήσεων ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να προσπελάσουν αυτές όσες φορές θέλουν και όποτε θέλουν χωρίς να υπάρχει και χρονικός περιορισμός.



Εικόνα 6.3.1: Όψη περιβάλλοντος Google Hangouts.

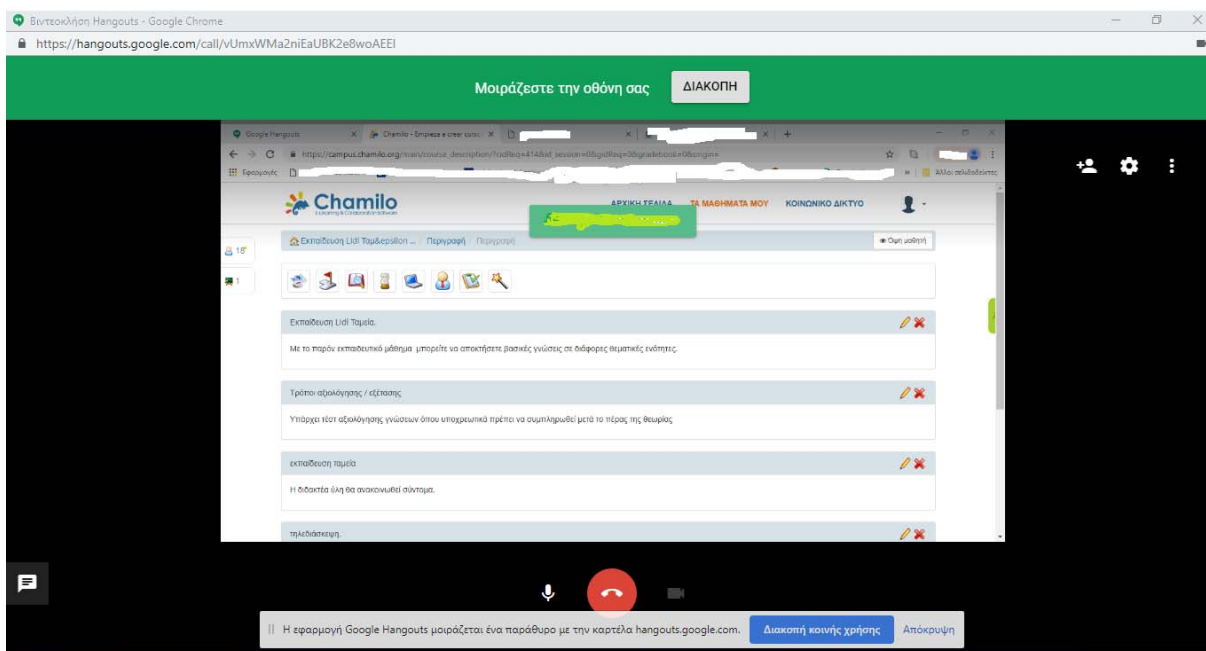
Το google hangouts είναι μια πλατφόρμα της google που χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων. Εκτός όμως από τα γραπτά μηνύματα υποστηρίζει και κλήσεις ομιλίας ακόμη και κλήσεις βίντεο με την απλή εγκατάσταση ενός επιπλέον λογισμικού. Η υπηρεσία αυτή της google παρέχεται εντελώς δωρεάν στους χρήστες της, αρκεί μόνο ο εκάστοτε χρήστης να έχει ή να δημιουργήσει ένα λογαριασμό gmail και με το username και το password του να συνδεθεί και να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία από όπου υπάρχει σύνδεση σε δίκτυο.

Οι κλήσεις μπορούν να γίνουν από σταθερό υπολογιστή σε υπολογιστή, ενώ η πλατφόρμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από κινητές συσκευές, καθώς είναι διαθέσιμη και σε χρήστες android, ios ή blackberry. Επίσης, το google hangouts υποστηρίζει την αποστολή ή ανταλλαγή αρχείων και αναζήτησης επαφών ώστε οι χρήστες να μπορούν να συνδεθούν εύκολα μεταξύ τους. Η σημαντικότερη του όμως λειτουργία είναι οι κλήσεις τηλεδιάσκεψης μεταξύ πολλών ατόμων ταυτόχρονα. Η λειτουργία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν πρέπει να μιλήσουν πολλά άτομα ταυτόχρονα για να ανταλλάξουν απόψεις όπως η ανάγκη επαγγελματικής κατάρτισης σε επίπεδο ομάδων, οι οποίες εργάζονται από κοινού σε τμήματα επιχειρήσεων και οργανισμών μέσω διαδραστικών και στοχοθετημένων προγραμμάτων e-coaching, τα οποία επικεντρώνονται στις ανάγκες απόδοσης των μεμονωμένων ομάδων. Αυτά τα προγράμματα παρέχουν όλα όσα χρειάζονται για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της ομάδας, όπως για

παράδειγμα, εκπαίδευση σχετικά με την κατανόηση του πλαισίου και των στόχων του οργανισμού και την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής συμφωνίας για τη λειτουργία της ομάδας καθώς επίσης και για την ανάπτυξη σχεδίων ομαδικής δράσης και την παροχή υποστήριξης (Stromei, 2001).

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν από τον ερευνητή μέσω e-mail, για τον σκοπό του όλου προγράμματος και έλαβαν τις οδηγίες για τη δημιουργία λογαριασμού στην πλατφόρμα Chamilo καθώς και στο google hangouts. Οι οδηγίες περιελάμβαναν επίσης τον τρόπο εγγραφής στα συγκεκριμένα σεμινάρια/μαθήματα καθώς και τα ψευδώνυμα των συμμετεχόντων μιας και τηρήθηκαν αυστηρά όλοι οι κανόνες προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων.

Στην πρώτη τηλεδιάσκεψη στην αρχή της πρώτης εβδομάδα, ο ερευνητής παρουσίασε τον σκοπό, την δομή και την οργάνωση του προγράμματος. Δόθηκαν οι κατάλληλες οδηγίες χρήσης της πλατφόρμας Chamilo και παρουσιάστηκε το μοντέλο Expert coaching όπου επιλέχτηκε για την δημιουργία των σεμιναρίων καθώς και ο εκπαιδευτικός τύπος coaching Διδασκαλία / Καθοδήγηση που επιλέχτηκε για την όλη εκπαιδευτική διαδικασία, για το πώς ο εκπαιδευτής μεταλαμπαδεύει στον εκπαιδευόμενο συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες όπου αυτός πρέπει να αποκτήσει και αναλύθηκαν/παρουσιάστηκαν τα πέντε διαδοχικά βήματα αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και δόθηκαν εκπαιδευτικά παραδείγματα για τον τρόπο εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου e- coaching. Στην συνέχεια, ο εκπαιδευτής LC01 πήρε το λόγο και έδωσε τις κατευθυντήριες εκπαιδευτικές γραμμές της πρώτης εβδομάδας σεμιναρίων. Τέλος, ενημερώθηκαν οι συμμετέχοντες για την ενότητα ανακοινώσεις της πλατφόρμας chamilo ώστε να είναι συνέχεια ενημερωμένοι για τυχόν αλλαγές στο όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



Εικόνα 6.3.2: Google Hangouts λειτουργία διαμοιρασμού οθόνης.

Στην δεύτερη τηλεσυνάντηση στην αρχή της δεύτερης εβδομάδας έγινε η παρουσίαση των κυριότερων μερών για την εκπαιδευτική προσέγγιση των σεμιναρίων της δεύτερης και τρίτης εβδομάδας. Πραγματοποιήθηκε αναλυτικότερη παρουσίαση του forums. Πιο συγκεκριμένα, αυτό αποτελεί τη λειτουργία που αφορά τη δικτύωση και την ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, με στόχο κυρίως την αντιμετώπιση κοινών αναγκών αλλά και την καταγραφή και επεξεργασία της συλλογικής μας εμπειρίας προκειμένου να παράγουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Εκπαιδευτής θέτει ένα ερώτημα και οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν θέση πάνω σε αυτό, είτε γράφοντας ένα ολοκληρωμένο καινούριο μήνυμα είτε παραθέτοντας μια απάντηση σε κάποιο άλλο μήνυμα που θέλουν να σχολιάσουν είτε αυτοί είτε ο εκπαιδευτής. Έτσι αναπτύσσουμε κονστρουκτιβιστικό μοντέλο όπου ο εκπαιδευτής ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο να εκφράσει την προσωπική του άποψη όπου την αναλύει και στους άλλους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια, ο εκπαιδευτής καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο στο να θέσει την δική του ιδέα σε δοκιμασία απέναντι στην αντίστοιχη ιδέα που είναι αποδεκτή και τέλος, μέσα από άλλες δραστηριότητες να οδηγήσει τον εκπαιδευόμενο στο να ερευνήσει την αποδεκτή ιδέα προκειμένου να την κατανοήσει και να την εφαρμόσει. Τέλος, παροτρύνθηκαν οι συμμετέχοντες για τον ορθό τρόπο εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου e- coaching για ακόμη μία φορά.

Στην συνέχεια συζητήθηκαν θέματα που προέκυψαν από την πρώτη εβδομάδα εφαρμογής του προγράμματος, δόθηκαν λύσεις σε κάποια εκπαιδευτικά θέματα που παρουσιάστηκαν. Επίσης,

έγιναν σημαντικές παρατηρήσεις και ακούστηκαν αρκετές προτάσεις για την καλύτερη εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και την διόρθωση μιας θεματικής ενότητας της δεύτερης εβδομάδος ώστε να είναι πιο κατανοητή η προσφερόμενη γνώση.

Η τρίτη τηλεσυνάντηση πραγματοποιήθηκε στο τέλος της τρίτης εβδομάδος όπου έγινε η καθιερωμένη συζήτηση και οι παρατάσεις για την εκπαιδευτική διαδικασία της δεύτερης και τρίτης εβδομάδας. Οι εκπαιδευτές συζήτησαν μεταξύ τους τα αποτελέσματα των μέχρι τώρα τεστ και αποφάσισαν να δώσουν μια γενική ανατροφοδότηση στους εκπαιδευόμενους μέσω του dropbox. Λόγω αυτής της ανατροφοδότησης αλλά και της κοινής διαπίστωσης για περεταίρω αξιολόγησης σε συγκεκριμένο μέρος του σεμιναρίου της πρώτης εβδομάδας, ο εκπαιδευτής LC01 πρότεινε αλλαγή των ερωτήσεων του τεστ του τελευταίου σεμιναρίου ώστε να περιλαμβάνουν και την αξιολόγηση της ανατροφοδότησης. Επίσης, ζητήθηκε η πρόσβαση από όλους τους εκπαιδευτές σε όλες τις ομάδες εκπαιδευόμενων και παραχωρήθηκε σε περίπτωση έλλειψης χρόνου από κάποιον εκπαιδευτή ώστε να απαντώνται άμεσα τυχών απορίες. Τέλος, παρουσιάστηκε η καθοδήγηση για την τέταρτη εβδομάδα του προγράμματος καθώς και οι στόχοι που θα αποκόμιζαν οι εκπαιδευόμενοι για το τελευταίο σεμινάριο της εκπαίδευσής τους. Ενημερώθηκαν όλοι οι εκπαιδευτές ότι θα πρέπει να στείλουν τις προτάσεις τους για τη τελική ανατροφοδότηση που θα έκανε ο εκπαιδευτής LC01 την τελευταία εβδομάδα μιας και αυτή θα ήταν η τελευταία τηλεσυνάντηση των εκπαιδευτών.

Πριν την τέταρτη τηλεσυνάντηση που διεξήχθη την τρίτη εβδομάδα, οι εκπαιδευτές ενημέρωσαν τον εκπαιδευτή LC01 μέσω email για τις παρατηρήσεις που είχαν για όλο το πρόγραμμα καθώς και για τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευόμενους στα τεστ ελέγχου γνώσεων του κάθε εβδομαδιαίου σεμιναρίου. Η τέταρτη και τελευταία τηλεσυνάντηση διεξήχθη μεταξύ του εκπαιδευτή LC01 και των εκπαιδευόμενων. Σε αυτή παρουσιάστηκε μία γενική ανατροφοδότηση για τα τέσσερα σεμινάρια που προηγήθηκαν που στηρίχθηκε στις απαντήσεις των εκπαιδευόμενων στα τεστ εξέτασης των γνώσεων και τις γενικές παρατηρήσεις των εκπαιδευτών που προέκυψαν μέσα σε αυτές τις τέσσερις εβδομάδες από την εκπαιδευτική διαδικασία. Στο τέλος πραγματοποιήθηκε συζήτηση μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων για διευκρίνιση ερωτήσεων κατανόησης που υπήρχαν.

6.4 Το εκπαιδευτικό υλικό

Για την δημιουργία των εκπαιδευτικών ηλεκτρονικών σεμιναρίων του παρόντος προγράμματος χρησιμοποιήθηκαν τα διαθέσιμα σεμινάρια του ομίλου που αφορούν την εκπαίδευση πωλητών και ταμείων. Τα εν λόγω σεμινάρια περιλαμβάνουν εκτός των κλασικών διαφανειών παρουσίασης θεωρίας, εικόνες παραδειγμάτων, ηχητικά αρχεία συμβουλών καθώς και διάφορα εκπαιδευτικά βίντεο.

Τα σεμινάρια είναι στηριγμένα στο μοντέλο Expert coaching, ένα μοντέλο χαμηλού κόστους και όχι μεγάλης χρονικής διάρκειας όπου παρέχει γνώση και πληροφορίες με ακρίβεια και σαφήνεια στον εκπαιδευόμενο. Το μοντέλο αυτό ενδείκνυται για την εκπαίδευση σε θεωρητικό επίπεδο δίνοντας την δυνατότητα στον εκπαιδευτή – προπονητή να διαχειριστεί ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών και να μεταδώσει βασικές γνώσεις και πληροφορίες. Το συγκεκριμένο μοντέλο coaching είναι βραχυχρόνιο και χρησιμοποιείται για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων όπως των εκπαιδευτικών εργασιών των συγκεκριμένων σεμιναρίων σε ένα μήνα. Η επιλογή του έγινε για την απλότητα της εφαρμογής του και την αποτελεσματικότητά του στο να επιτυγχάνονται οι στόχοι του.

Σύμφωνα με τις ανάγκες καθοδήγησης που υπήρχαν για την υλοποίηση των σεμιναρίων και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο εκπαιδευτικός τύπος coaching που επιλέχθηκε είναι η Διδασκαλία / Καθοδήγηση. Στον τύπο coaching που επιλέχθηκε, ο εκπαιδευτής δεν έχει μεγάλη εμπλοκή στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία, ο εκπαιδευτής μεταλαμπαδεύει στον εκπαιδευόμενο συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες όπου αυτός πρέπει να αποκτήσει μέσα από πέντε διαδοχικά βήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

- Καταρχήν ορίζονται οι στόχοι του προγράμματος, η εκπαιδευτική διαδικασία και τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Στο δεύτερο βήμα γίνεται η παρουσίαση του εργασιακού αντικειμένου και των καθηκόντων του εκπαιδευόμενου.
- Επόμενο βήμα είναι η πρακτική παρουσίαση των καθηκόντων του μέσω παραδείγματος στηριγμένο στην πραγματική εργασία του.
- Σε αυτό το βήμα ο εκπαιδευόμενος εφαρμόζει σε πρακτικό επίπεδο πλέον αυτά που έχει ως τώρα διδαχθεί στην θεωρία.

- Το τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευόμενου από τον εκπαιδευτή και η παροχή από αυτόν της ανατροφοδότηση που προκύπτει από τα αποτελέσματα της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η δομή και η διαδικασία εφαρμογής σχεδιάστηκε με τρόπο απλό ώστε να μπορεί να ακολουθηθεί το χρονοδιάγραμμα από τους συμμετέχοντες και να επιτευχθούν οι στόχοι της. Όπως μας τονίζει ο Oinas-Kukkonen στην αλληλεπίδραση ανθρώπου-ηλεκτρονικού υπολογιστή, έχουμε αρκετά απλοϊκά συστήματα e-coaching όπως για παράδειγμα, «ένα διαδραστικό πλαίσιο εικόνων για την υιοθέτηση καλύτερων καθιστικών συνηθειών κατά την εργασία στον υπολογιστή» (Oinas-Kukkonen, 2013:234). Με την απλότητα στα εκπαιδευτικά μας προγράμματα πετυχαίνουμε την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων ακόμη και αυτών που δεν έχουν πολλές γνώσεις και ικανότητες όσον αφορά τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το εκπαιδευτικό εβδομαδιαίο πλαίσιο καταρτίστηκε ως εξής:

1. η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ: ο εκπαιδευτής παρουσίαζε στους εκπαιδευόμενους μέσω της τηλεσυνάντησης και την Περιγραφή Μαθήματος των σεμιναρίων τους εβδομαδιαίους στόχους ώστε να δημιουργηθούν στους εκπαιδευόμενους κίνητρα για την εμπλοκή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.
2. η ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ: οι εκπαιδευόμενοι μέσω του μονοπατιού γνώσης έρχονταν σε επαφή με τα καταρτισμένα σεμινάρια της εβδομάδας που αποτελούνταν από κείμενα θεωρίας, εικόνες και εκπαιδευτικά βίντεο καθώς καλούνταν να μελετήσουν και τους συνδέσμους που αναρτιόνταν για περεταίρω εκπαίδευση
3. η ΕΦΑΡΜΟΓΗ: οι εκπαιδευόμενοι καλούνταν να σχολιάσουν μέσω των forums θέματα σχετικά με προβλήματα που θα συναντούσαν στο εργασιακό τους περιβάλλον και πραγματεύονταν στα εβδομαδιαία σεμινάρια και να δώσουν πιθανές λύσεις μέσα από τις απαντήσεις τους. Δίνοντας έτσι στους εκπαιδευόμενους την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις καινούριες γνώσεις που είχαν λάβει. Τέλος, μέσω του τεστ αξιολόγησης καλούνταν να επιλέξουν την καλύτερη λύση στις ερωτήσεις – προβλήματα που τους ζητούνταν να απαντήσουν.

4. η ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ: με την ολοκλήρωση του κάθε εβδομαδιαίου τεστ οι εκπαιδευόμενοι έπαιρναν αυτόματα την απαραίτητη ανατροφοδότηση όταν απαντούσαν λάθος σε κάποια ερώτηση – πρόβλημα. Την τελευταία εβδομάδα πραγματοποιήθηκε μία γενική ανατροφοδότηση μέσω τηλεσυνάντησης καθώς αναρτήθηκε και στο Dropbox σχετικό αρχείο με την όλη ανατροφοδότηση ώστε να είναι διαθέσιμο στους εκπαιδευόμενους για σχετική μελέτη και κατανόηση των λαθών τους.

Κεφάλαιο 7

Ευρήματα

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια ποιοτική ανάλυση των ευρημάτων από τις συνεντεύξεις που έδωσαν οι coaches για την εμπειρία τους στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία μέσω του προγράμματος σεμιναρίων εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Με την παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο στην Ελλάδα μπορεί να εφαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως coaching. Για το δείγμα επιλέχθηκαν άτομα για την εμπειρία τους και την οικιοθελής και εθελοντική συμμετοχή τους ώστε να βοηθήσουν στη συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, ομαδοποιήθηκαν σε θεματικές ενότητες και αναλύθηκαν σύμφωνα με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν παρατίθενται παρακάτω.

7.1 Ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών ερωτημάτων

1) Ποια χαρακτηριστικά και υπηρεσίες θα πρέπει να έχει ένα Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων e-coaching σε επιχειρησιακό περιβάλλον;

Οι απαιτήσεις που προέκυψαν μέσα από την εμπειρική μελέτη της εκπαιδευτικής εφαρμογής έδειξαν ότι όσον αφορά τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό που χρειάζεται κάποιος για να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα e-coaching είναι ελάχιστες. Χρειάζεται να κατέχει ένα ιδιωτικό ή εταιρικό ηλεκτρονικό υπολογιστή σταθερό ή κινητό που θα περιλαμβάνει μικρόφωνο ηχείο και κάμερα, επίσης μπορεί να διαθέτει ένα έξυπνο κινητό τηλέφωνο ή tablet με τα ίδια τεχνικά

χαρακτηριστικά που έχουν περιγραφεί παραπάνω. Τέλος, χρειάζεται μια απλή πρόσβαση στο διαδίκτυο ώστε να μπορούν να συνδέονται στην εκάστοτε εκπαιδευτική πλατφόρμα και την πλατφόρμα επικοινωνίας και έτσι να χρησιμοποιούν την εφαρμογή σε πραγματικό χρόνο ανεξάρτητα περιορισμών τόπου και χρόνου.

Όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφική έρευνα, ένα πληροφοριακό σύστημα για υποστήριξη e-coaching θα πρέπει να υποστηρίζει διάφορους τρόπους και συνδυασμό αυτών (1) εργαλεία με βάση το κείμενο, (2) προετοιμασμένες εικόνες, βίντεο και ηχητικά έγγραφα, και (3) πλατφόρμες εικονικής πραγματικότητας. Όπως αναφέρουν Whiting & Janasz, (2004) οι διαδραστικές πλατφόρμες e-coaching σε μικρές ομάδες εργαζομένων μπορούν να εκπαιδεύσουν αυτούς πάνω στα ακόλουθα ζητήματα τα οποία θα τους βοηθήσουν ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ευελιξία και γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτά τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο έτσι μιλάμε για μικτή εκπαίδευση (Greif, 2013). Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι οι coach χαρακτηρίζουν ως θετικά τα στοιχεία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας που χρησιμοποίησαν.

- Ο LC 01 μας λέει ότι: “ Η χρήση πολυμέσων με τέτοια ευκολία και η σχετική άνεση μου έκανε θετική εντύπωση ..”
- Ο LC 02 αναφέρει: “.. η χρήση βίντεο στα παραδείγματα επίλυσης προβλημάτων ήταν αρκετά χρήσιμο είναι κάτι που δεν μπορείς να έχεις σε κλασικές εκπαιδεύσεις..”
- Ο LC 03 μας λέει: “Ότι μπορείς να βάλεις βίντεο και ήχο το κάνει πιο άμεσο..”

Η δυνατότητα διαμοιρασμού εγγράφων και αρχείων μέσω της εκπαιδευτική πλατφόρμας σχολιάστηκε θετικά από τους συμμετέχοντες και μέσω των απαντήσεών τους θεωρούν σημαντική δυνατότητα την ανταλλαγή αρχείων από την πλατφόρμα.

Ο LC 01 μας απαντά σε σχετική ερώτηση: “ Στην πλατφόρμα η ευκολία ανεβάσματος ενός αρχείου μας έδινε την δυνατότητα να αποκτήσουμε περισσότερη γνώση και να τροποποιήσουμε η να συμπληρώσουμε τα σεμινάρια ..”

Ο LC 02 αναφέρει: “..στην ενότητα Έγγραφα υπήρχαν πάντα κείμενα που μπορούσε κάποιος να διαβάσει και συμβουλευτεί για κάθε σεμινάριο επίσης μπορεί εύκολα κάποιος να τα εκτυπώσει..”

ενώ συνεχίζει “..τα συμπληρωματικά αρχεία που ανέβαιναν μέσω του Dropbox έκαναν τα σεμινάρια πιο κατανοητά καθώς συμπλήρωναν τα θεωρητικά μας κενά...”

Ο LC 03 μας λέει: “ ..ενώ πολλά βοηθητικά αρχεία ανεβαίνουν στο dropbox χωρίς να τα ψάχνεις κάπου αλλού και μπορείς να τα κατεβάζεις από όπου και αν είσαι ακόμα και σε άλλον υπολογιστή...”

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι σε ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως coaching είναι η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών καθώς όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων, το Chat και τα εργαλεία τηλεσυναντήσεων είναι αρκετά χρήσιμα έως απολύτως απαραίτητα μιας και η καλή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι σημαντική για την επιτυχία τέτοιων προγραμμάτων. Τα σεμινάρια σε συνδυασμό με τις συζητήσεις στο διαδίκτυο μπορούν να αποτελέσουν έναν αποτελεσματικό τρόπο ανταλλαγής γνώσεων στον οργανισμό και επιτρέπει στους ανθρώπους να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Σύμφωνα με τον Leopoldetal, (1999) οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μιλήσουμε με τον εκπαιδευτή και να πάρουν μια αίσθηση για τη διάθεσή του, το επίπεδο κίνησής του και τη γλώσσα του. Έχοντας τη δυνατότητα χρήσης βίντεο σημαίνει ότι μπορούμε να τον δούμε και μπορεί να μας δει, καθώς και να χρησιμοποιήσουμε το κουτί συνομιλίας, chat, για να στείλουμε συνδέσμους σε σχετικούς πόρους που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης.

- Ο LC01 απαντά σχετικώς “Αν και δεν χρησιμοποίησα το chat πιστεύω ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο της πλατφόρμας μιας και ο καθένας μπορεί να θέσει απορίες, ερωτήματα ή να συμβάλει με την γνώμη του θετικά στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία..”, “ Νομίζω ότι οι τηλεσυναντήσεις κάλυψαν κατά κάποιο τρόπο το απρόσωπο της εκπαίδευσης.”.
- Ο LC02 μας απαντά “Το chat επίσης νομίζω ότι βοηθάει πολύ στην επίλυση διάφορων αποριών μιας και ο καθένας μπορεί να πει την γνώμη του και να καταλήξουμε στην καλύτερη απάντηση για αυτόν που ρωτάει”, “ Πέραν των τηλεσυναντήσεων χρησιμοποίησα και το chat της πλατφόρμας αν και χρειάστηκαν και μερικά τηλέφωνα για την κατανόηση μερικών σημείων ”.

- Ο LC03 μας λέει : “Το chat βοηθάει αρκετά στην όλη απρόσωπη διαδικασία αυτής της εκπαίδευσης”, “ Με το google hangouts από το κινητό μου για την τηλεσυνάντηση δεν ήμουν καν στο σπίτι μου ”.

Όπως βλέπουμε η τηλεσυνάντηση είναι ένα στοιχείο αρκετά σημαντικό στην όλη διαδικασία μιας και προσδίνει μια πιο προσωπική επαφή στο όλο απρόσωπο περιβάλλον τέτοιων προγραμμάτων καθώς συνδυάζει εικόνα, ήχο, μηνύματα και ενδείκνυται σε πρόσωπο με πρόσωπο επαφή. Οι τηλεσυναντήσεις είναι δωρεάν με την προϋπόθεση ότι υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο μιας και πολλές πλατφόρμες που προσφέρουν δωρεάν χρήση όπως η πλατφόρμα Google Hangouts που χρησιμοποιήθηκε. Μπορεί κάποιος να παρακολουθήσει την τηλεσυνάντηση ακόμη και από κινητή συσκευή όπως κινητό τηλέφωνο, tablet, laptop, παρέχοντας την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να πραγματοποιήσουν και να παρακολουθήσουν τις συσκέψεις από οπουδήποτε. Δεν υπάρχει κάποιος χρονικός περιορισμός στην διάρκεια αυτής αλλά ούτε κάποιος περιορισμός συμμετεχόντων μιας και μπορεί θεωρητικά να συνδεθεί πλήθος συνομιλητών. Τέλος, οι τηλεσυναντήσεις μπορούν να καταγραφούν και να αποθηκευτούν ώστε αν κάποιος εμπλεκόμενος χάσει κάποια από αυτές να μπορεί να την ανακτήσει χωρίς να έχει κάποιον χρονικό ή άλλο περιορισμό.

Ένα χαρακτηριστικό κομμάτι του coaching είναι η μάθηση μέσω ερωτήσεων, έτσι το επιλεγμένο πρόγραμμα θα πρέπει να έχει αυτήν την δυνατότητα. Τα τεστ αξιολογούν τις γνώσεις των εκπαιδευόμενων με μεγάλη ακρίβεια και με λιγότερες πιο κατευθυνόμενες ερωτήσεις βοηθώντας έτσι τον εκπαιδευόμενο να κατανοήσει την επίλυση προβλημάτων που του τίθενται.

Όπως χαρακτηριστικά μας λέει ο LC02 “Τα test της πλατφόρμας ήταν πολύ καλά και οι ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων ήταν κομμένες και ραμμένες στα σεμινάρια μας” ενώ ο LC03 μας λέει “Οι πολλοί τύποι ερωτήσεων που μπορούσε να χρησιμοποιήσει κανείς έκαναν την όλη διαδικασία ευκολότερη μιας και οι απαντήσεις που θα δίνονταν καθοδηγούσαν τους εκπαιδευόμενους προς τα σημεία που έπρεπε να δώσουν προσοχή”.

Τέλος αφήσαμε να σχολιάσουμε την απλότητα του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως coaching. Οι τεχνολογικές απαιτήσεις δεν είναι υψηλές, οι συμμετέχοντες σε ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να έχουν τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών ή άλλων φορητών συσκευών επικοινωνίας όπως tablets ή κινητά τηλέφωνα με λειτουργικό σύστημα ios ή android. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές θα πρέπει να διαθέτουν ηχεία, μικρόφωνα και βιντεοκάμερα. Ελάχιστη

προϋπόθεση είναι η πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω μιας ιδιωτικής σύνδεσης και να διαθέτει η συσκευή τους εγκατεστημένο ένα φυλλομετρητή, browser, ώστε να μπορεί να συνδέεται στην εκπαιδευτική πλατφόρμα, στα email του, και την εφαρμογή επικοινωνίας google hangouts. Διαπιστώνουμε ότι οι απαιτήσεις είναι μηδαμινές για τις μέρες μας και μπορεί να τις διαθέτει ο οποιοσδήποτε χωρίς να απατούνται έξτρα ή υπέρογκες δαπάνες για την απόκτηση του εξοπλισμού.

Από τα ερωτηματολόγια προκύπτει σχετικώς με το θέμα:

Ο LC01 απαντά “Αρκετά απλό, ακόμη και κάποιος με ελάχιστη επαφή με υπολογιστές και διαδίκτυο μπορούσε να το χειριστεί το μονοπάτι γνώσης της συγκεκριμένης πλατφόρμας βοηθούσε στην όλη διαδικασία.”, και “δεν χρίζει κάποιας δυσκολίας ώστε να χρειαστεί κάποιος μια εκπαίδευση από κάποιον άλλον εκπαιδευτή”

ο LC02 απαντά “ Ευτυχώς αρκετά εύκολο και μετά την πρώτη επίδειξη πιστεύω ότι ξέρω να το χειρίζομαι αρκετά καλά σαν να το γνώριζα χρόνια”, “είναι σαν κάποιος να χειρίζεται ένα tablet μιας και το όλο περιβάλλον του αποτελείται από εικονίδια, ενώ έχει σχεδόν τα πάντα σε μία σελίδα ακόμη και το forums δεν χρειάζεται να πιάς σε κάποια άλλη σελίδα όπως κάποιο blog για να επικοινωνήσεις με τους άλλους συμμετέχοντες”

και ο LC03 απαντά “ Η καθοδήγηση μέσω του μονοπατιού γνώσης ήταν πολύ καλή για μένα δεν περίμενα να είναι τόσο απλό και να μπορώ να μπω ακόμα και από το κινητό μου ή το τάμπλετ μου”, “όλα όσα περιέχει η εκπαίδευση όπως τα κείμενα, τα βίντεο ή τα chat βρίσκονται μπροστά στην οθόνη σου και με ένα κλικ ανοίγουν όλα”

2) Το προτεινόμενο Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων coaching σε τι βαθμό ικανοποιεί τις αρχικές προσδοκίες και τις ανάγκες των συμμετεχόντων;

Από τις απαντήσεις συνεντεύξεων προκύπτει ότι το πρόγραμμα ήταν μια θετική εμπειρία για του συμμετέχοντες, ικανοποιώντας τις αρχικές προσδοκίες τους.

- ο LC01 απαντά σχετικά: “Ναι πιστεύω ότι πετύχαμε τον στόχο που δεν είναι άλλος από την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων”, “εκπαιδευτήκαμε από απόσταση ορίζοντας εμείς το χρόνο ενασχόλησης μας με το όλο πρόγραμμα και ενώ κανείς δεν ήταν κοντά σου πάντα

έβρισκες απαντήσεις σε κάθε ερώτημα νιώθοντας ότι κάποιος σε παρακολουθεί κάνεις ότι καλύτερο μπορείς στην όλη διαδικασία της εκπαίδευσης” “όλοι ολοκληρώσαμε το πρόγραμμα εκπαίδευσης και οι εκπαιδευόμενοί μας πήραν σημαντικές γνώσεις και κατάρτιση για την συνέχεια της εργασίας τους”

- ο LC02 απαντά: “Ναι νομίζω ότι καλύφθηκα από την όλη διαδικασία” “ μάθαμε μέσω του ίντερνετ χωρίς κάτι να θυμίζει την μέχρι τώρα εκπαίδευση που λαμβάνουμε απαλλαγμένοι από το εργασιακό άγχος είδαμε ότι μπορεί να ζητήσουμε βοήθεια και να πάρουμε αλλά και να δώσουμε από άτομα που πριν δεν μπορούσαμε καν να φανταστούμε ότι θα βοηθούσαν από τόση απόσταση”
- ο LC03 απαντά: “Ήταν κάτι νέο για μένα μπορώ να πω ότι μου άρεσε η όλη διαδικασία ελπίζω στο μέλλον να ξανασυμμετάσχουμε σε ένα τέτοιο πρόγραμμα.” “η όλη επικοινωνία που είχαμε μέσω αυτής της εκπαίδευσης λείπει από τον εργασιακό χώρο μας”

Στην ερώτηση αν μπορεί να διεξαχθεί coaching μέσω της εφαρμογής αυτής και ο εκπαιδευόμενος να προπονηθεί σωστά οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν ενθαρρυντικές και όλες στάθηκαν στο γεγονός ότι υπάρχει ένας συνδυασμός λεκτικών και μη λεκτικών μέσων επικοινωνίας που διαθέτει καθώς και στο γεγονός του ότι η όλη εκπαίδευση γίνονταν σε μία εκπαιδευτική πλατφόρμα που συνδύαζε κείμενο, Βίντεο, αξιολόγηση με ανατροφοδότηση και μέσα επικοινωνίας όπως το chat. Οι σχετικές απαντήσεις που λάβαμε είναι οι παρακάτω: LC01 μας απαντά “..νομίζω ότι η βοήθεια που πήρα μέσω των σεμιναρίων είναι πραγματική, με βοήθησε να γίνω καλύτερος οι τηλεσυναντήσεις προσαρμόζουν την πραγματική εκπαίδευση που λαμβάνουμε.” Ενώ μας είπε ότι μέσω της ενασχόλησης του με το όλο πρόγραμμα άρχισε να προσαρμόζεται στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα που έρχονται. “..ήταν η πρώτη φορά που συμμετείχα σε ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μέσω υπολογιστή και πλέον συνειδητοποιώ ότι αυτό που μας φαίνονταν μακρινό είναι πλέον πολύ κοντά μας ώστε να αρχίσει να εφαρμόζεται οπότε οποιαδήποτε εκπαίδευση χωρίς εργασιακό άγχος μέσω υπολογιστών μόνο να προσφέρει μπορεί.. ”

ο LC02 μας απαντά “..τα σεμινάρια είναι αρκετά δομημένα ώστε να σε εκπαιδεύσουν και να σε μάθουν, θέτουν τους στόχους εκπαίδευσης και σου προσφέρουν πέραν του κλασικού κειμένου και εικόνων που είχαμε μέχρι τώρα και το βίντεο αν και νομίζω το σημαντικότερο ήταν ότι διαθέτουν chat και forums που όταν χρειαστείς κάποια άμεση βοήθεια γράφεις την ερώτηση σου και κάποιος θα είναι διαθέσιμος να σου την απαντήσει αν όχι άμεσα σε ικανοποιητικά χρονικά

πλαίσια..”, “αν κάποια απορία παραμείνει υπάρχει και η τηλεσυνάντηση που κάποιος θα σε ακούσει και θα σου δώσει μια πιο πλήρη απάντηση σε αυτήν μιας και είναι πιο εύκολο από το να σου γράψει τις σκέψεις του”.

ενώ ο LC03 μας απαντά “..έχεις το κείμενο τα βίντεο και το forums συνεχώς όποτε τα χρειαστείς και μπορείς να ανατρέξεις σε αυτά όποια στιγμή χρειαστείς κάτι ενώ πολλά βοηθητικά αρχεία ανεβαίνουν στο dropbox χωρίς να τα ψάχνεις κάπου αλλού και μπορείς να τα κατεβάζεις από όπου και αν είσαι ακόμα και σε άλλον υπολογιστή..” και “..περισσότερο όμως σε βοηθάνε οι τηλεσυναντήσεις μιλάς με τους άλλους τους ακούς και καταλαβαίνεις καλύτερα που θα πρέπει να ρίξεις το βάρος της προσοχής σου στην εκπαίδευση που θα επακολουθήσει αφού σε αυτήν αναλύονται οι στόχοι που υπάρχουν μεν και στα σεμινάρια αλλά θέτονται πολύ καλύτερα και αναλύονται από ότι σε αυτά”

Παρατηρούμε ότι η νέα αυτή διαδικασία κέντρισε το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων και δεν τους απογοήτευσε μάλιστα ίσως να συμμετείχαν ξανά στο μέλλον όπου αυτό ενισχύει την ικανοποίηση που αποκόμισαν.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο για την ενίσχυση της άποψης ότι το πρόγραμμα πέτυχε τους γενικούς στόχους του είναι τα υψηλά ποσοστά σωστών απαντήσεων που δόθηκαν από τους εκπαιδευόμενους στα τεστ γνώσεων που ήταν καλύτερα από την κλασική μέθοδο. Όλοι οι συμμετέχοντες συγκέντρωσαν ποσοστό επιτυχίας πάνω από ενενήντα πέντε τοις εκατό όταν το αντίστοιχο όριο στα επίσημα τεστ θεωρείτε το ογδόντα τοις εκατό. Δυστυχώς λόγω ανταγωνισμού και εταιρικού κανονισμού προσωπικών δεδομένων, δεν μπορούμε να δώσουμε τους σχετικούς πίνακες στη δημοσιότητα.

3) Ποιες είναι οι δυσκολίες από την αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων μερών στο προτεινόμενο σύστημα υποστήριξης e-coaching και πώς αυτό θα πρέπει να επεκταθεί στο μέλλον για να καλύπτει πληρέστερα τις ανάγκες αυτού του θεσμού;

Από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σεμιναρίων δεν προέκυψαν σημαντικές από ότι φαίνεται δυσκολίες των εμπλεκόμενων μερών. Από τα ευρήματα προκύπτουν ότι κάποιες δυσκολίες συνδεσιμότητας στα μαθήματα-σεμινάρια οι οποίες ξεπεράστηκαν άμεσα. Ίσως η όλη δομή της ηλεκτρονικής πλατφόρμας που χρησιμοποιήθηκε δεν ήταν πλήρως για εφαρμογή e-coaching σχολιάστηκε από τον LC 01 “ Κάτι που θα χαρακτήριζα αρνητικό ήταν το ότι η πλατφόρμα είναι γενικού εκπαιδευτικού τύπου, θα προτιμούσα μια πλατφόρμα στυμμένη αυτού καθ’ αυτού για

coaching”. Από ότι μας δείχνει και η απάντηση ίσως στο μέλλον θα πρέπει η ηλεκτρονική πλατφόρμα να προσαρμοστεί καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης μέσω του προγραμματισμού του λογισμικού της που η ίδια επιτρέπει.

Μια άλλη δυσκολία που έχει να κάνει περισσότερο με το διαθέσιμο χρόνο των εμπλεκόμενων μερών για εξεύρεση κοινής ώρας αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες LC 01 λέει “ Ένα άλλο βασικό θέμα για εμένα ήταν η εύρεση κοινών ωρών για τις τηλεδιασκέψεις ” ενώ ο LC03 απαντά “ από την στιγμή που βρήκαμε κοινές ώρες να συναντηθούμε με το google hangouts από το κινητό μου για την τηλεσυνάντηση δεν ήμουν καν στο σπίτι μου! ” Από αυτή την απάντηση μπορούμε να δώσουμε και μια μελλοντική λύση στο θέμα που προέκυψε. Γίνεται κατανοητό ότι η τεχνολογία μας βοηθά ώστε να μην εξαρτόμαστε από τον χώρο, εφόσον υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο μπορούμε να συμμετέχουμε στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία από όπου και αν βρισκόμαστε δίνοντας έτσι περισσότερες δυνατότητες συμμετοχής στα συμβαλλόμενα μέρη.

Πολλές έρευνες έχουν αναδείξει ότι η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση στερείται πολλά στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας, τα οποία συναντώνται στην παραδοσιακή εκπαίδευση αυτή η έλλειψη σε συνδυασμό με την έλλειψη καθαρών στόχων δημιουργεί ένα αίσθημα μοναξιάς και απομόνωσης στους εκπαιδευόμενους. Στην διατήρηση της σχέσης βοηθά πάρα πολύ η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία (Rowland, 2012), έννοιες οι οποίες αποτελούν κρίσιμα στοιχεία επιτυχίας. Για να αποφύγουμε κάτι τέτοιο στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που σχεδιάσαμε χρησιμοποιήσαμε συνδυασμό εργαλείων ηλεκτρονικής καθοδήγησης σε πραγματικό χρόνο όπως: Υπηρεσίες Instant Messenger, Πλατφόρμα βιντεοκλήσεων, Εκπαιδευτικά σεμινάρια. Από τις σχετικές απαντήσεις που λάβαμε μέσω των συνεντεύξεων δεν προκύπτει να υπήρξε κάποιο αρνητικό συναίσθημα ή τάσεις εγκατάλειψης του όλου εκπαιδευτικού προγράμματος από τους συμμετέχοντες. Όλοι στάθηκαν στο γεγονός της καλής και άμεσης επικοινωνίας που προσέφερε είτε σύγχρονης αλλά κυρίως της ασύγχρονης, επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες για το πόσο σημαντικό είναι η πρόσωπο με πρόσωπο άμεση επικοινωνία για ένα πρόγραμμα. Όπως αναφέρει και ο Leopoldetal(1999) ο λόγος που προτιμούμε τις βιντεοκλήσεις πάνω από τις πληκτρολογούμενες επικοινωνίες είναι ότι μπορούμε να μιλήσουμε με τον εκπαιδευτή και να πάρουμε μια αίσθηση για τη διάθεσή του, το επίπεδο κίνησής του και τη γλώσσα του. Ο Oinas-Kukkonen (2013) πρόσθεσε ότι "ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των BCSS(συστήματα στήριξης αλλαγών συμπεριφοράς) είναι ότι δίνουν έμφαση στη θετική εμπειρία και την ευκολία χρήσης για να παρακινηθούν οι χρήστες να ασχοληθούν τακτικά μαζί τους για μεγάλο χρονικό διάστημα". Η μελέτη του Frazee (2008) επιβεβαίωσε εν μέρει τις δυσκολίες της οικοδόμησης

σχέσεων σε απόσταση και ταυτόχρονα έδειξε ότι η τεχνολογία προσφέρει αυξημένη προσβασιμότητα και συχνότητα επικοινωνίας και έτσι διευκολύνει πιθανώς μια πιο ανθρώπινη διαδικασία απ' ό,τι η προσωπική εκπαίδευση.

Οι απαντήσεις που πήραμε σε σχετικές ερωτήσεις μέσω της συνέντευξης αν θεωρούν ότι η απόσταση είναι αποτρεπτικός παράγοντας ενασχόλησης με το πρόγραμμα. Ο LC 03 απαντά σχετικώς "Δεν νομίζω να ισχύει κάτι τέτοιο μιας και ολοκλήρωσα τα σεμινάρια μαζί με την ομάδα μου και κανείς δεν εγκατέλειψε. Εξ άλλου υπήρχε πολύ περισσότερη επικοινωνία και παρότρυνση από όλους στους εμπλεκόμενους που δεν συναντιέται ούτε σε πραγματικές συνθήκες εργασίας" και "Για μένα προσωπικά η εβδομαδιαία τηλεσυνάντηση με έσπρωχνε ώστε να ασχοληθώ με τα σεμινάρια. Θεωρούσα αδιανόητο να συμμετέχω με τους άλλους συναδέλφους και απλά να ακούω τις παρατηρήσεις τους χωρίς να έχω να πω κάτι για την εβδομάδα που πέρασε.". Για την ίδια θεματική ερωτήσεων ο LC 02 ".....ένα τόσο σύντομο εκπαιδευτικό σεμινάριο που έχεις την ευχέρεια να προγραμματίζεις τις ώρες ενασχόλησης σου με αυτό δεν τίθεται κάτι τέτοιο.. Έτσι και αλλιώς υπήρχε αρκετή επικοινωνία μέσω των συμμετεχόντων οπότε η καθημερινή ασχολία με αυτό δεν σε άφηναν να εξοικείλεις από το πρόγραμμα.". Ενώ ο LC 01 μας αναφέρει "Η εβδομαδιαία συνομιλία μας έπαιξε καθοριστικό ρόλο σε όλη την διάρκεια των σεμιναρίων. Ενώ στο chat ήμουν απλός παρατηρητής μέσω των κλήσεων μπορούσα να εκφράσω κατάλληλα τις παρατηρήσεις μου και τις απορίες μου και να ακούσω και την γνώμη των άλλων συναδέλφων και να την κατανοήσω πλήρως ή να ζητήσω κάποια διευκρίνιση άμεσα εκείνη την ώρα και έπαιρνα άμεσα και την απάντηση όχι από έναν αλλά από άλλους τρεις συναδέλφους." ενώ σχολιάζει για το GoogleHangouts "Πάντα πίστευα ότι η άμεση επαφή είναι ο καλύτερος τρόπος να επικοινωνήσεις με κάποιον πλέον πέραν του τηλεφώνου μου θα χρησιμοποιώ και το googleH. είναι δωρεάν και έχει πολύ καλή ποιότητα κλήσεων.."

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν να συμφωνούν με ήδη υπάρχουσες έρευνες όπως του Oinas-Kukkonen (2013:121) που υποστηρίζει ότι για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού συστήματος e-coaching θα πρέπει να υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ αυτού και του χρήστη όπως αυτός αναφέρει χαρακτηριστικά "ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των BCSS είναι ότι δίνουν έμφαση στη θετική εμπειρία και την ευκολία χρήσης για να παρακινηθούν οι χρήστες να ασχοληθούν τακτικά μαζί τους για μεγάλο χρονικό διάστημα". Αυτός ο ορισμός, για τα συστήματα e-coaching, τονίζει ότι θα υπάρξουν επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του BCSS και ότι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης - όπου το αποτέλεσμα θα

είναι η συμπεριφορά του χρήστη - θα διαδραματίσει κάποιο ρόλο στην ανατροφοδότηση που δίνει το σύστημα στο χρήστη.

Από τις απαντήσεις συνεντεύξεων προκύπτει ότι το πρόγραμμα ήταν μια θετική εμπειρία για του συμμετέχοντες, ικανοποιώντας τις αρχικές προσδοκίες τους, χωρίς να υπάρχουν κάποιοι άμεσοι αποτρεπτικοί παράγοντες που να δυσκολεύουν την παρακολούθησή του.

4) Ποια τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις και οι εμπλεκόμενοι σε συστήματα υποστήριξης coaching.

Είναι γεγονός ότι η παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών από οποιονδήποτε οργανισμό, ή επιχείρηση, εξαρτάται από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού της. Οι εταιρίες προτιμούν προγράμματα e- coaching σύμφωνα με τον LeRouge & Webb, (2003) παρέχουν γρήγορη και αποτελεσματική "βασική εκπαίδευση" στις ικανότητες των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης των θέσεων εργασίας, μέσω ενός συστήματος στο οποίο αν διατίθεται η υποδομή είναι εύκολο να συνδεθούν οι εργαζόμενοι καθώς και ο επόπτης του συστήματος και είναι πάντα διαθέσιμο. Καθώς προσφέρουν γνώσεις και πληροφορίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα εφόδια ώστε να είναι αποδοτικοί καθώς και να βοηθήσουν τους άλλους να είναι πιο αποτελεσματικοί στο πλαίσιο της ομάδας. Στηρίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες coaching που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης των θέσεων εργασίας από τους εργαζομένους.

Ο Cole (1993) ορίζει την εκπαίδευση ως την διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για τους σκοπούς του επαγγέλματος ή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι έχουν ως κύριος στόχο το κέρδος και αυτό επιτυγχάνεται και μέσω της φτηνής εκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Ο Davaraj & Babu, (2004) μας λέει ότι ενώ η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι μια νέα πρόκληση, ωστόσο τα σχετικά δεδομένα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά μιας και οι εταιρείες συνεχίζουν να αναζητούν τρόπους μείωσης του κόστους, τα τμήματα εκπαίδευσης καλούνται να αποδεικνύουν συνεχώς ότι συμβάλλουν στην μείωση του κόστους. Τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την χρήση δωρεάν ανοιχτών εκπαιδευτικών λογισμικών είναι ότι καταρχήν δεν χρειάζεται η αγορά αυτών και η εκάστοτε εταιρία μπορεί μέσω του πληροφοριακού της τμήματος να τα παραμετροποιήσει στα δικά της δεδομένα, τα περισσότερα λογισμικά προσφέρουν ένα αρκετά απλό περιβάλλον και δημιουργία αλλά και εκπαίδευσης έτσι δεν χρειάζεται κάποιος εκπαιδευτής να συνεργάζεται στενά με το τμήμα τεχνικών πληροφορικής της εταιρίας του για να δομήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ενώ ούτε θα

χρειαστεί κάποια εκπαίδευση στην εκμάθηση της λειτουργίας του είτε αυτός είτε οι εκπαιδευόμενοι. Έτσι εξοικονομούνται πολλά χρήματα και χρόνος που είναι πολύ σημαντικά και τα δύο για μια εταιρία.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους coach που συμμετείχαν στην όλη ερευνητική διαδικασία καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως μόνο θετικά θα μπορούσαν να είναι τα αποτελέσματα για μια εταιρία από παρόμοια προγράμματα e-coaching.

Απαντώντας σε σχετική ερώτηση ο LC01 μας λέει “.. θεωρητικά η εταιρεία μπορεί με ανάλογα προγράμματα να κερδίσει πολλές εργατοώρες που χάνονται στην παραδοσιακή εκπαίδευση μιας και ο εργαζόμενος θα μπορεί να εκπαιδευτεί από το σπίτι του .. Επίσης με τις πολλαπλές δυνατότητες που δίνουν τέτοιες πλατφόρμες θα μπορεί να επεξεργαστεί στοιχεία που αφορούν την κατανόηση των εκάστοτε σεμιναρίων..”

ο LC02 μας απαντά “μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα και τα δύο είναι πολύτιμα στις μέρες μας. Ένα καλοστημένο εκπαιδευτικό σεμινάριο τέτοιου τύπου θα είχε αρκετά θετικά στοιχεία πολλοί εκπαιδευόμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν με τη συμβολή ενός ή μερικών coach..”

ενώ ο LC03 υποστηρίζει την οικονομία χρόνου που θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερη πρακτική εκπαίδευση στους εργαζόμενους. : “Αν οι εργαζόμενοι εκπαιδευόταν από κάτι αντίστοιχο θα ήξεραν ήδη αρκετά πράγματα όταν θα εκπαιδευόταν στα καταστήματα οπότε θα υπήρχε πολύ περισσότερος χρόνος για πρακτική εκπαίδευση που τώρα δεν έχουμε” ,“δεν χρειάζονται ιδιαίτερες γνώσεις πληροφορικής ακόμα και το ήδη υπάρχον προσωπικό μπορεί να καταρτιστεί και να τρέξει τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίς καμία επιβάρυνση στο προϋπολογισμό μας”.

Κεφάλαιο 8

Συζήτηση Συμπεράσματα

8.1 Συζήτηση και Συμπεράσματα

Παρακάτω παρουσιάζουμε και συνοψίζουμε τα ευρήματα της έρευνας σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την εμπειρική έρευνα καθώς επίσης κάνουμε προτάσεις και για περαιτέρω έρευνα του θέματος.

Η έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς και η ποιοτική έρευνα μας προσδιορίζει ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι υπηρεσίες που θα πρέπει να έχει ένα Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων e-coaching σε επιχειρησιακό περιβάλλον. Ειδικότερα, ένα σύστημα e-coaching, θα πρέπει να έχει τις τεχνικές εκείνες δυνατότητες ώστε να συμμετάσχει σε συνεχή διεπαφή με τον χρήστη καθώς και να εξασφαλίζει μια έγκυρη επαφή μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Οι διάλογοι επικοινωνίας που θα πρέπει να παρέχονται από ένα σύστημα e-coaching εξασφαλίζουν μια σχέση συνεργασίας μεταξύ των χρηστών αλλά και μεταξύ των χρηστών και του συστήματος, Έτσι ένα σύστημα e-coaching που σχεδιάζεται είναι έγκυρο και αξιόπιστο (Flanagin & Metzger, 2008).

Το σύστημα e-coaching θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις οι οποίες να είναι προσαρμοσμένες στον μεμονωμένο χρήστη ώστε να θέτονται οι στόχοι και να ορίζεται η διαδικασία της μάθησης. Η αλλαγή συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων είναι ο στόχος του coaching. Τα συστήματα πρέπει να διαθέτουν μέσα που μπορούν να βοηθήσουν έμπρακτα τους εκπαιδευόμενους να πετύχουν τους στόχους τους. Η χρήση πολυμέσων μπορεί να προσδώσει ρεαλιστικά παραδείγματα στην όλη εκπαίδευση των εκπαιδευόμενων ατόμων.

Στα συστήματα e-coaching, η προσέγγιση που βασίζεται στο στόχο, φαίνεται να αποτελεί την κυρίαρχη στρατηγική. Ενώ οι σχεδιαστές και οι προγραμματιστές υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για να προσφέρουν υποστήριξη (μερικοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη στάση των ανθρώπων που αλλάζουν, ενώ άλλοι εστιάζουν περισσότερο στα αποτελέσματα της συμπεριφοράς) η υποστήριξη που προσφέρουν είναι συνήθως προς την κατεύθυνση της επίτευξης στόχων. Οι Hayes και Kalmakis παραφράζουν τον Stober λέγοντας ότι "το coaching θεωρείται ως προσαρμοσμένη, συνεργατική σχέση που προκαλεί το δυναμικό του πελάτη για αυτογνωσία, για την κατανόηση της έννοιας της μοναδικής του κατάστασης, για αλλαγή, και για την πραγματοποίηση επιλογών και σχεδίων για την επίτευξη ενός στόχου ". Αυτό που υπογραμμίζουν οι συγγραφείς, είναι ότι το coaching είναι μια συνεχής διαδικασία ανάμεσα σε δύο μέρη που έχουν μια συνεργατική σχέση που επικεντρώνεται στη δημιουργία ευκαιριών για βελτίωση της αυτογνωσίας, αύξηση του αυτοελέγχου και στήριξη του σχεδιασμού των ανθρώπων, προκειμένου να βελτιωθεί η προσπάθεια επίτευξης στόχων.

Συμπεραίνουμε ότι ένα σύστημα e-coaching, θα πρέπει να έχει τις τεχνικές εκείνες δυνατότητες ώστε να συμμετάσχει σε συνεχή συνομιλία με τον χρήστη. Άκρως σημαντική λειτουργία για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας σχέσης συνεργασίας μεταξύ χρήστη και συστήματος. Καθώς το e-coaching απαιτεί επανειλημμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του χρήστη και του συστήματος, το σύστημα θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι έγκυρο, δηλαδή να θεωρείται ότι έχει πείρα και είναι αξιόπιστο (Flanagin & Metzger, 2008). Προκειμένου να προκαλέσει ιδέες και δράσεις και να εκτιμήσει εάν οι στόχοι ενός ατόμου συνάδουν με τις αξίες της ζωής του, το σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σχετική δυνατότητα «συνειδητοποίησης» (Van Wissen et al., 2013). Όστε να είναι σε θέση να θέτει ερωτήσεις που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο χρήστης ή πρόκειται να βρεθεί και για να αναπτύξει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη που απαιτείται για μια προσαρμοσμένη, συν-εργατηριακή σχέση coaching, το σύστημα e-coaching θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις οι οποίες να είναι προσαρμοσμένες στον μεμονωμένο χρήστη. Το σύστημα θα πρέπει να έχει πληροφορίες σχετικά με το ποιες ερωτήσεις και συστάσεις, θα πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν με διαφορετικά είδη ροών δεδομένων όπως οι άμεσες εισροές χρηστών, αλλά πιθανώς και μετρήσεις σωματικών δραστηριοτήτων, αναφορές, ύπνου κλπ.. Το σύστημα σύμφωνα με τον Wooldridge et al., (1995), πρέπει να είναι προνοητικό προκειμένου να ξεκινήσει αλληλεπιδράσεις με στόχο την τόνωση της δράσης ή της αντανάκλασης. Για παράδειγμα, το σύστημα θα μπορούσε να προειδοποιήσει τον χρήστη σε περιπτώσεις που υποπτεύεται ότι ο χρήστης εμφανίζεται αδύναμος. Προκειμένου το σύστημα να είναι επιτυχές στην υποστήριξη της

αλλαγής συμπεριφοράς, όχι ως απλό μέσο, αλλά ως coach, χρειάζεται να έχει κάποια ιδέα για το πώς μοιάζει μια τροχιά αλλαγής συμπεριφοράς. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να λειτουργήσει σε κάποιο τύπο μοντέλου αλλαγής συμπεριφοράς (για παράδειγμα το μοντέλο COM-B (Michie et al., 2011) και το μοντέλο COMBI (Kartein et al., 2012)). Τέλος, προκειμένου να υποστηρίξει τους χρήστες να ενεργοποιηθούν και να επιτύχουν την επιδιωκόμενη αλλαγής συμπεριφοράς, το σύστημα χρειάζεται την ικανότητα να καθοδηγεί τον χρήστη του σε μια διαδικασία μελλοντικής κατεύθυνσης, γνωστή και ως προγραμματισμός.

Ορίζουμε την ηλεκτρονική καθοδήγηση ως καθοδήγηση μέσω των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης και υποστηρίζουμε ότι η ηλεκτρονική καθοδήγηση χαρακτηρίζεται από την αντικατάσταση της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο με τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης. Διακρίνουμε τους ακόλουθους τεχνολογικούς τρόπους: (1) επικοινωνία ήχου (τηλέφωνο), (2) επικοινωνία μέσω βίντεο, (3) σύγχρονη επικοινωνία με κείμενο και (4) ασύγχρονη επικοινωνία με κείμενο (Popersel, 2011).

8.2 Τα τεχνολογικά εργαλεία για την υποστήριξη του θεσμού

Τα τεχνολογικά εργαλεία για υποστήριξη προγραμμάτων e-coaching συνδυάζουν τεχνολογίες, που περιέχουν και ασύγχρονη και σύγχρονη επικοινωνία, καθώς και εργαλεία που επιτρέπουν τον διαμοιρασμό υλικού. Λαμβάνοντας υπόψη τους ρόλους που πρέπει να επιτελέσουν οι συμμετέχοντες, αναδεικνύονται μια σειρά από τεχνολογικά εργαλεία τα οποία είναι καταλληλότερα για αυτή την επαφή. Για να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον προπονητή και τον εκπαιδευόμενο τα τεχνολογικά εργαλεία πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα εγγύτητας στους συμμετέχοντες. Τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης και άμεσης επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο σύμφωνα με τους Argyris&Schon, (1978) είναι: Υπηρεσίες Instant Messenger και τα Εκπαιδευτικά σεμινάρια. Τα μη συγκεκριμένα ειδικά εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης είναι σύμφωνα με τον Ghods, (2009) είναι: η Ηλεκτρονική διεύθυνση, οι Διαδικτυακές ομάδες συζήτησης, οι Αφιερωμένες πλατφόρμες coaching online, τα Αυτοματοποιημένα προγράμματα αυτο-καθοδήγησης. Αυτό μπορεί να υποστηριχθεί καλύτερα με την χρήση τεχνολογιών σύγχρονης επικοινωνίας όπως το chat, η δυνατότητα βιντεοκλήσης, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το Skype και το Adobe Connect και στη περίπτωση μας το Google Hangouts. Το chat προσφέρει αμεσότητα στην επικοινωνία, και δίνει την δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείων, την συμμετοχή περισσότερων από δυο χρηστών ταυτόχρονα εάν αυτό

χρειαστεί. Παρόλα αυτά δεν παρέχει την δυνατότητα διαμοιρασμού οθόνης που είναι αρκετά χρήσιμη για την εκπαιδευτική διαδικασία. Το Google Hangouts παρέχει αυτή την δυνατότητα στους χρήστες και σε συνδυασμό με την φωνητική κλήση και την βιντεοκλήση ενισχύει περισσότερο το αίσθημα της εγγύτητας, προσφέρει επίσης την συμμετοχή περισσότερων από δυο χρηστών ταυτόχρονα εάν αυτό χρειαστεί καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί και ο διαμοιρασμός της οθόνης.

Ο εκπαιδευόμενος για να ενσωματωθεί με ευκολία στο νέο επαγγελματικό περιβάλλον και να διευρύνει τα επαγγελματικά του δίκτυα κρίνεται σκόπιμο να συμμετάσχει σε συζητήσεις που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο φόρουμ. Το φόρουμ προσφέρει στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα της ενσωμάτωσης στο νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον, την ανάπτυξη των επαγγελματικών δικτύων. Διαδικτυακά Σεμινάρια ή Μαθήματα προσφέρουν αυτή την δυνατότητα, παρέχοντας κείμενα, πολυμεσικό υλικό και ανακατεύθυνση σε διάφορες Διαδικτυακές πηγές υλικού επίσης τα προγράμματα θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν βίντεο με πληροφορίες.

8.3 Οι τεχνολογικές απαιτήσεις για την ορθή λειτουργία του e-coaching

Στην παρούσα διατριβή οικοδομήσαμε και χρησιμοποιήσαμε ένα εκπαιδευτικό σύστημα e-coaching με βάση την μέχρι τώρα γνώση που μελετήσαμε και αποκτήσαμε μέσω της ανασκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η δομή και η διαδικασία εφαρμογής σχεδιάστηκε με τρόπο απλό έτσι ώστε να μπορεί να ακολουθηθεί το χρονοδιάγραμμα από τους συμμετέχοντες και να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Οι απαιτήσεις για τους χρήστες της εκπαιδευτικής εφαρμογής είναι αρκετά απλές καθώς για την συμμετοχή τους σε αυτό πέραν του προσωπικού διαθέσιμου χρόνου που θα πρέπει να διαθέσουν χρειάζονται ένα ηλεκτρικό υπολογιστή με ηχεία, κάμερα και μικρόφωνο, εξίσου θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν tablet ή Smartphone, ενώ χρειάζονταν και μια απλή διαδικτυακή σύνδεση. Συμπερασματικά, οι τεχνολογικές απαιτήσεις δεν είναι υψηλές.

Σύμφωνα με τους Argyris&Schon, 1978, τα εργαλεία ηλεκτρονικής καθοδήγησης για e-coaching σε πραγματικό χρόνο είναι:

- Υπηρεσίες Instant Messenger
- Τηλεδιασκέψεις
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου.

Το coaching από απόσταση μέσω της επικοινωνίας με βάση το κείμενο μπορεί να περιλαμβάνει μέσα επικοινωνίας, που περιλαμβάνουν συγχρονισμένα μέσα, όπως εργαλεία άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων και φορμών επικοινωνίας, σε ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστολόγια. Για την κατάρτιση των σεμιναρίων επιλέχθηκε η διαδικτυακή εκπαιδευτική πλατφόρμα Chamilo που μας δίνει δυνατότητες για υπηρεσίες Instant Messenger και κατάρτισης εκπαιδευτικών σεμιναρίων για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου. Σύμφωνα με τους Hayes και Kalmakis, coaching είναι η συνεργατική σχέση που προκαλεί το δυναμικό του πελάτη για αυτογνωσία, για την κατανόηση της έννοιας της μοναδικής του κατάστασης, για αλλαγή, και για την πραγματοποίηση επιλογών και σχεδίων για την επίτευξη ενός στόχου.

Για να δημιουργήσουμε την πιλοτική εφαρμογή κάναμε χρήση σύγχρονων και ασύγχρονων εκπαιδευτικών μέσων έχοντας ως γνώμονα τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Τα Ελεύθερα Ανοικτά Λογισμικά και οι Δωρεάν Διαδικτυακές Υπηρεσίες μπορούν με βάση την Βιβλιογραφία και την έρευνα που διεξήχθη, να υποστηρίξουν την διαδικασία του e-coaching. Χρησιμοποιήθηκαν δωρεάν ελεύθερα και ανοικτού τύπου λογισμικά όπως η εκπαιδευτική πλατφόρμα Chamilo που είναι μια εντελώς νέα πλατφόρμα λογισμικού για την ηλεκτρονική μάθηση και τη συνεργασία, η οποία προσφέρει ισχυρή υποστήριξη συνεργατικών εργαλείων και δυνατοτήτων αλληλεπίδρασης. Ακόμη, συνδυάζει μια ευρεία γκάμα θεωριών μάθησης σε αντίθεση με αντίστοιχες πλατφόρμες που διαθέτουν περισσότερο κονστрукτιβιστικά χαρακτηριστικά και όχι μόνο. Το περιβάλλον είναι προσβάσιμο από απλό web browser ώστε να μη χρειάζεται από τους χρήστες εγκατάσταση άλλου λογισμικού και για να είναι προσβάσιμο από παντού π.χ. Internet cafe, χώρους εργασίας ή την οικία και από οποιοδήποτε λειτουργικό σύστημα καθώς και κινητή συσκευή. Η μη αναγκαιότητα ύπαρξης τεχνικών γνώσεων για τη σχεδίαση του μαθήματος συνεπάγεται ότι ο διδάσκοντας δεν χρειάζεται να κατέχει τεχνικές γνώσεις ώστε να εντάξει το εκπαιδευτικό υλικό δίνοντας έτσι βάση στην διδασκαλία και όχι στην προσπάθεια υλοποίησης της. Τέλος, η προτυποποίηση των μαθημάτων και η επαναχρησιμοποίησή τους είναι μια σημαντική λειτουργία για κάθε οργανισμό.

Αναλυτικότερα μέσω του απλού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος τόσο για το εκπαιδευόμενο όσο και για τον εκπαιδευτή της πλατφόρμας χρησιμοποιήσαμε τα ακόλουθα:

Την Περιγραφή Μαθήματος για να εισάγουμε τους εκπαιδευόμενους στα εβδομαδιαία εκπαιδευτικά σεμινάρια και να ορίσουμε τους κυριότερους εκπαιδευτικούς στόχους αυτών. Δημιουργία πίνακα περιεχομένων μαθήματος μια σελίδα όπου αναγράφονται σε μορφή λίστας όλοι οι τίτλοι διδακτικού υλικού που είναι διαθέσιμοι. Ο πίνακας περιεχομένων ενημερώνεται χειροκίνητα κάθε φορά που τοποθετείται στο σύστημα τηλεκπαίδευσης νέο εκπαιδευτικό υλικό.

Πίνακας ανακοινώσεων χρησιμοποιείται για την δημοσίευση ανακοινώσεων προς τους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευόμενοι αμέσως μετά την εισαγωγή τους στο μάθημα, οδηγούνται στον πίνακα ανακοινώσεων όπου ενημερώνονται γρήγορα για εργασίες που εκκρεμούν, για αναρτήσεις βαθμολογιών και ανάρτηση νέου εκπαιδευτικού υλικού.

Το Μονοπάτι γνώσης που παρέχει καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο σε ένα συγκεκριμένο πλάνο μάθησης ορίζοντάς του τα σεμινάρια που πρέπει να παρακολουθήσει με συγκεκριμένες ημερομηνίες και με χρονικούς περιορισμούς. Περιέχει επίσης πληροφορίες σχετικές με τις προγραμματισμένες εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν οι εκπαιδευόμενοι και τις πιθανές προθεσμίες αυτών. Έτσι τον κατευθύνει στην γνώση που του παρέχει και τον καθοδηγεί προς τον στόχο που πρέπει να επιτύχει.

Τα Forums είναι πολύ χρήσιμα στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία. Όπως αναφέρουν σχετικώς οι Young&Dixon, 1996, οι συμμετέχοντες σε μια σειρά σεμιναρίων online ομάδας μπορούν να κληθούν να αναφέρουν την πρόοδό τους από την τελευταία συνεδρία. Σε συνδυασμό με ένα φόρουμ συζήτησης, τα άτομα μπορούν να συναντηθούν για να μοιραστούν εμπειρίες και να μάθουν το ένα από το άλλο. Σε αυτό η ανταλλαγή απόψεων ή η απόκτηση γνώσεων από τους συμμετέχοντες γίνεται με τη μορφή της συζήτησης και του διαλόγου. Κάθε μήνυμα που αποστέλλεται από κάποιον λαμβάνεται όλους τους άλλους και αποθηκεύεται αυτόματα στο σύστημα. Οι ομάδες συζήτησης μπορούν να είναι οργανωμένες σε κατηγορίες, έτσι ώστε τα μηνύματα που ανταλλάσσονται να ομαδοποιούνται και να είναι εύκολο να εντοπισθούν. Μέσω των forums προσφέρουμε στους εκπαιδευόμενους την ενσωμάτωση στο νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Τα forums μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα από πολλά άτομα, κύριο μέσο επικοινωνίας σε αυτά είναι ο γραπτός λόγος, οι απαντήσεις – απόψεις των χρηστών μένουν

αναρτημένες παρέχοντας την δυνατότητα να προσπελαστούν πολλές φορές από τους χρήστες δίνοντας τους την δυνατότητα να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους και να τις επαναπροσδιορίσουν φτάνοντας σε λύση πιθανών προβλημάτων.

Το Chat που παρέχει ένα όχι τόσο άμεσα προσωπικό τρόπο επικοινωνίας, μέσω αυτού ο εκπαιδευτής αλλά και ο εκπαιδευόμενος μπορούν να πραγματοποιήσουν ερωτήσεις και να λάβουν απαντήσεις χωρίς να χρειάζεται η φυσική παρουσία και των δύο ταυτόχρονα πίσω από μια ηλεκτρονική συσκευή. Επίσης, αποβάλλεται το αίσθημα άγχους που μπορεί να διακατέχει τον εκπαιδευόμενο σε μια πιο προσωπική επαφή με τον εκπαιδευτή. Μιας και παρακολουθούνται από τον καθηγητή, χωρίς η παρουσία του να γίνεται αντιληπτή από τους άλλους εμπλεκόμενους. Σύμφωνα με τους Single and Muller, (1999) οι απαντήσεις που δίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων είναι πιο αποτελεσματικές μιας και διατίθεται χρόνος για μια πιο ώριμη σκέψη από τον συντάκτη από ότι στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Στο chat μπορεί να έχουμε την ταυτόχρονη χρήση περισσότερων των δύο χρηστών ενώ δίνεται η δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείων. Ακόμη, περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων την ίδια χρονική στιγμή. Τηρείται αρχείο των συνομιλιών για μελλοντική χρήση. Οι Ανακοινώσεις και το Dropbox που διαθέτει είναι πολύ χρήσιμα για την ορθή κατάρτιση σεμιναρίων. Οι εκπαιδευτές μπορούν να ενημερώσουν τους εκπαιδευόμενους καθ όλη την διάρκεια των σεμιναρίων και να τους παρέχουν άφθονο εκπαιδευτικό υλικό χωρίς να χρειαστεί να επακολουθήσουν κάποιον άλλο εξωτερικό σύνδεσμό. Ο διαμοιρασμός πολλών αρχείων και η αποθήκευση των τηλεσυναντήσεων είναι μερικές από τις δυνατότητες που προσφέρει.

Το τεστ της πλατφόρμας παρέχει πολλές δυνατότητες αξιολόγησης της γνώσης που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, προσομοιώνει κατά έναν τρόπο τις πραγματικές συνθήκες εργασίας του εκπαιδευόμενου όπου είναι υποχρεωμένος να πάρει μια σωστή απόφαση σε περιορισμένο χρόνο. Ταυτόχρονα προσφέρει την απαραίτητη ανατροφοδότηση στους εκπαιδευόμενους, καθώς και αυτόματη εξαγωγή βαθμολογίας. Ακόμη, περιλαμβάνει εργαλεία που λαμβάνοντας υπ' όψιν την σωστή απάντηση κάθε ερώτησης και το συντελεστή βαρύτητας που έχει οριστεί για αυτές, μετά την διεξαγωγή του τεστ ανακοινώνεται η συνολική βαθμολογία. Έτσι εξοικονομείται χρόνος που ο εκπαιδευτής μπορεί να τον χρησιμοποιήσει για να προχωρήσει σε υποδείξεις στους εκπαιδευόμενους. Ενώ σε κάθε λανθασμένη απάντηση υπάρχει σχετική ανατροφοδότηση είτε σε μορφή θεωρίας ή με σύνδεσμο για κάποιο αρχείο με σχετικό θέμα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της εκπαιδευτικής πλατφόρμας είναι ότι εκτός των γραπτών αρχείων υποστηρίζει και ενσωματώνει αρχεία εικόνας, ήχου και βίντεο που είναι σημαντικά με

τις ανάγκες του εκπαιδευτικού τύπου coaching που επιλέχτηκε για τα σεμινάρια Διδασκαλία / Καθοδήγηση μιας και μπορεί ο εκπαιδευτής να παράσχει εικονικά παραδείγματα και μέσω αυτών. Η υποστήριξη δυνατότητας εισαγωγής αρχείων πολυμέσων εικόνας, ήχου και video στο σύστημα είναι πολύ σημαντική, καθώς η εκπαίδευση γίνεται περισσότερο ενδιαφέρονσα.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση γενικότερα στερείται στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αισθήματα απομόνωσης στον εκπαιδευόμενο και να του προκαλέσει τάσεις προς εγκατάλειψη του εκάστοτε προγράμματος. Για αυτό τον λόγο οι εκπαιδευτικές εφαρμογές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν και διαδικτυακές εφαρμογές που αξιοποιούν την δυνατότητα επικοινωνίας μέσω φωνητικών κλήσεων και βιντεοκλήσεων, προσφέροντας έτσι μια πιο άμεση επικοινωνία και υποστηρίζουν την οικοδόμηση της σχέσης εμπιστοσύνης που απαιτείται κατά την εκπαίδευση σε ένα πρόγραμμα e-coaching. Η όλη διαδικασία του e-coaching διευκολύνει την δημιουργία σχέσεων που υπό άλλες συνθήκες δεν θα ήταν εφικτές(λόγου χώρου και χρόνου των συμμετεχόντων) ,εξαλείφοντας την ανάγκη για διά ζώσης επικοινωνία. Επίσης, επιτρέπει την σύγχρονη και την ασύγχρονη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων σε ομάδες και όχι μόνο σε ζευγάρια, όπου ο κάθε εκπαιδευόμενος μπορεί να δικτυωθεί, να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί επαγγελματικά και προσωπικά.

Με τον όρο τηλεσυνάντηση προσδιορίζαμε την επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία σε πραγματικό χρόνο μέσω ήχου, βίντεο και δεδομένων Gibson και Cohen, (2003).

Για τις τηλεσυναντήσεις έγινε χρήση της διαδικτυακής εφαρμογής google hangouts επιλέχτηκε για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, είναι ένα ελεύθερο λογισμικό, το οποίο είναι διαθέσιμο δωρεάν στο Διαδίκτυο. Η εκμάθηση της εφαρμογής είναι πολύ απλή. Ενώ παρέχει όλες τις δυνατότητες επικοινωνίας ασύγχρονης ή σύγχρονης. Ο χρήστης μπορεί να πραγματοποιήσει φωνητικές κλήσεις ή και βίντεο κλήσεις, να αποστείλει μηνύματα, ενώ υπάρχει δυνατότητα ομαδικών φωνητικών κλήσεων και βίντεο κλήσεων. Έτσι ξεπερνιούνται τα μειονεκτήματα της οπτικής επαφής που έχουμε στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση σε σχέση με αυτή πρόσωπο με πρόσωπο. Επίσης παρέχει την δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείου και διαμοιρασμού της οθόνης του χρήστη. Δυνατότητα για από κοινού χρήση οθόνης είναι απαραίτητο για τον εκπαιδευτή ώστε να παρουσιάσει ψηφιακό υλικό στους εκπαιδευόμενους.

Το προτεινόμενο Διαδικτυακό Πληροφοριακό και Επικοινωνιακό Σύστημα υποστήριξης προγραμμάτων e-coaching ικανοποιεί τις αρχικές προσδοκίες και τις ανάγκες των συμμετεχόντων κάλυψε τους εκπαιδευτικούς στόχους των εκπαιδευτών αλλά και των εκπαιδευόμενων προσφέροντας σε αυτούς τις γνώσεις που θα έπρεπε να αποκομίσουν με την ολοκλήρωσή του. Τα ευρήματα δείχνουν την θετική επαγγελματική ανάπτυξη των συμμετεχόντων τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων από την όλη εκπαιδευτική διαδικασία της συνεργασίας και της καθοδήγησης που έλαβαν. Η απλότητα του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος ελαχιστοποίησε τις δυσκολίες των εμπλεκόμενων μερών μεταξύ αυτών, αλλά και με την διεπαφή τους με το σύστημα. Ενώ τα προσόντα σε γνώσεις πληροφορικής που θα πρέπει να έχουν τα άτομα είναι οι βασικές γνώσεις για την χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

8.4 Η μέχρι τώρα έρευνα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Όπως αναλύσαμε και παραπάνω η έβδομη έρευνα του Surpa Coaching (Sherpa 2012) δείχνει ότι το 2012 μόνο το 41% του coaching πραγματοποιήθηκε πρόσωπο με πρόσωπο, το 31% παραδόθηκε μέσω τηλεφώνου, το 14% με τη βοήθεια webcams και Skype, το 11% με τη μορφή coaching μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και 3% ως τηλεδιάσκεψη σε ποιότητα υψηλής ευκρίνειας.

Όσο αφορά τον Ελλαδικό χώρο διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν μελέτες που να καταγράφουν κάποια στοιχεί επίσημα για την εφαρμογή προγραμμάτων e-coaching ελάχιστες μόνο εμπειρικές μελέτες οι περισσότερες εκπαιδευτικού χαρακτήρα κάνουν αναφορές για κάποιες ελάχιστες εταιρίες που εφαρμόζουν συστηματικά προγράμματα mentoring ή coaching χωρίς να γίνονται αντίστοιχα αναφορές για προγράμματα e-mentoring ή e-coaching. Ενώ καταλήγουν, επίσης, ότι τα άτομα που εμπλέκονται με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν έχουν εξοικειωθεί ακόμη, πλήρως, με τους όρους mentoring και coaching.

Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν στις εταιρίες που χρησιμοποιούν τέτοια προγράμματα είναι αρκετά. Το e-coaching τείνει σταδιακά να αντικαθιστά τις πολύπλοκες τεχνολογίες εκπαίδευσης και να χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για την αντιμετώπιση των χρονικών περιορισμών. Η γρήγορη και αποτελεσματική "βασική εκπαίδευση" στις ικανότητες των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης των θέσεων εργασίας. Οι εκπαιδευτές μπορούν να

είναι μέλη της εταιρίας οπότε δεν επιβαρύνεται με περεταίρω έξοδα εκπαίδευσης στο προϋπολογισμό της.

Ενώ μέσω του e-coaching ο εκπαιδευτής και οι εκπαιδευόμενοι ξεπερνούν τα κλειστά πλαίσια χώρου μιας εταιρίας και πλέον ο χρόνος και ο χώρος δεν καθορίζουν την εκπαίδευση τους. Ένα ακόμα πεδίο πάνω στο οποίο μπορεί να επικεντρωθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω ενός συστήματος e-coaching, είναι η διαχείριση της αλλαγής. Για παράδειγμα μέσω διαδραστικών πλατφορμών e-coaching μικρές ομάδες εργαζομένων μπορούν να εκπαιδευτούν πάνω στα ακόλουθα ζητήματα τα οποία θα τους βοηθήσουν ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ευελιξία και γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Whiting & Janasz, 2004).

Το e-coaching μέσω της επικοινωνίας με βάση το κείμενο μπορεί να περιλαμβάνει μέσα επικοινωνίας, που περικλείουν συγχρονισμένα μέσα, όπως εργαλεία άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων και φορμών επικοινωνίας, σε ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστολόγια. Η αποτελεσματικότητα της online διδασκαλίας με βάση το κείμενο δεν έχει διερευνηθεί. Δεν βρήκαμε καμία έρευνα που να εξετάζει την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μέσων με βάση το κείμενο στην εκπαίδευση. Βάση των παραπάνω κρίνεται απαραίτητη η μελλοντική έρευνα με διαθετική προσέγγιση και μεγαλύτερο δείγμα, ώστε να διεξαχθούν πολύ περισσότερα συμπεράσματα στην γενική μελέτη για το e-coaching.

Όσον αφορά τα ασύγχρονα εργαλεία με βάση το κείμενο, μια έρευνα με μεικτές μεθόδους που διεξήχθη από τη Frazee (2008) διερεύνησε τους λόγους για τη χρήση εργαλείων όπως η ηλεκτρονική κοινή χρήση αρχείων, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα στιγμιότυπα οθόνης και εργαλεία ηλεκτρονικής συνεργασίας για τη διευκόλυνση και υποστήριξη της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Υποστήριξε τα οφέλη των ασύγχρονων εργαλείων, αναφέροντας το κόστος-αποτελεσματικότητα, την ευκολία χρήσης και την εμπιστευτικότητα που παρέχονται από τέτοια εργαλεία. Η μόνη εμπειρική μελέτη που διερεύνησε την αποτελεσματικότητα της online κατάρτισης με βάση το κείμενο ήταν όμως η ποσοτική έρευνα του Roepse (2011). Οι εκπαιδευόμενοι σε ένα πρόγραμμα online coaching 8 εβδομάδων, το οποίο παρέχεται μέσω ασύγχρονων ηλεκτρονικών μηνυμάτων και δομημένων ασκήσεων εκπαίδευσης. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συμμετοχή σε αυτό το πρόγραμμα online coaching αύξησε το υποκειμενικό στόχο των συμμετεχόντων και την ευημερία τους. Η αξιοσημείωτη έλλειψη έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας με βάση το κείμενο υποδηλώνει την ανάγκη για

περαιτέρω εμπειρική έρευνα, μια ανάγκη που είναι επίσης εμφανής στην έρευνα τηλεφωνικής εκπαίδευσης καθώς και με άλλα εποπτικά μέσα όπως την χρήση εκπαιδευτικών πλατφορμών. Ένα σημαντικό θέμα για μελέτη είναι η εύρεση ικανών κριτηρίων που θα βοηθούν τους εκπαιδευόμενους στην εύρεση του κατάλληλου e-coach, ώστε να υπάρχει η βέλτιστη εκπαιδευτική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών που θα επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Παράρτημα Α

Το Ερωτηματολόγιο

A.1 Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ανωνυμία των προσωπικών σας δεδομένων και απόψεων σας είναι απόλυτα εξασφαλισμένη. Το παρών υλικό, θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο από εμένα, για την πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας και μόνο.

Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης είναι μερικά λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση.

Βεργίνης Γεράσιμος

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Έχετε συμμετάσχει ξανά σε κάποιο σεμινάριο εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή αν ναι περιγράψτε μας συνοπτικά την εμπειρία σας ;

.....

2. Ποιες ήταν οι προσδοκίες σας από την συμμετοχή σας στο πρόγραμμα;

.....

3. Ποιες είναι οι δυσκολίες που περιμένατε να συναντήσετε;

.....

4. Έχετε εφαρμόσει, στο παρελθόν, πρόγραμμα εξ' αποστάσεως coaching;

.....

- Αν ναι, περιγράψτε με συντομία την μέχρι τώρα εμπειρία σας

.....

- Ποιος έχει αναλάβει την οργάνωση και υλοποίηση των προγραμμάτων;

.....

5. Οι coaches είναι στελέχη της εταιρίας;

.....

6. Τι μορφή έχουν οι σχέσεις coach/coachee;

.....

- Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία μεταξύ coach/coachee κατά την διάρκεια του σεμιναρίου;

.....

- Πιστεύετε ότι η απόσταση εκπαίδευση δεν είναι επαρκής;

.....

- Θεωρείτε «θετικό» ή «αρνητικό» το γεγονός του ότι ο coach/coachee δεν έχουν άμεση επαφή και γιατί;

.....

- Θεωρείτε ότι απόσταση είναι αποτρεπτικός παράγοντας ενασχόληση σας με το πρόγραμμα;

.....

- Πιστεύετε ότι κάποιο μέσο επικοινωνίας επηρεάζει θετικά την ενασχόληση με το πρόγραμμα ;

.....

- Μπορεί κατά την προσωπική άποψη σας να διεξαχθεί coaching μέσω της εφαρμογής αυτής;

.....

- Πως κρίνετε την μη ύπαρξη χρονικών περιορισμών πέραν του εβδομαδιαίου προγραμματισμού;

.....

7. Ποια είναι η συμβολή σας στη διαμόρφωση των προγραμμάτων;

.....

8. Ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος (αντικειμενικοί σκοποί);

.....

9. Ποιο είναι το αποτέλεσμα και τα οφέλη για την επιχείρηση;

.....

10. Η ικανοποίησή σας από την συμμετοχή στο παρόν σεμινάριο.

.....

- Ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες σας;

.....

- Σας βοήθησε να κατανοήσετε καλύτερα τα εργασιακά σας καθήκοντα;

.....

- Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία σας με τα με τους άλλους coacher με τα επικοινωνιακά μέσα που χρησιμοποιηθήκαν;

.....

- Το περιβάλλον εκπαίδευσης πως θα το χαρακτηρίζατε;

.....

- Πως κρίνετε την δυνατότητα διαμοιρασμού εγγράφων και αρχείων μέσω της εκπαιδευτικής πλατφόρμας;

.....

- Η ενότητα Αξιολόγηση Τεστ θεωρείτε ότι συνέβαλε στην όλη μαθησιακή διαδικασία ή θα μπορούσε να παραληφθεί;

-
- Μπορείτε να μας περιγράψετε κάποια χαρακτηριστικά που προγράμματος που σας έκανε θετική/αρνητική εντύπωση βάσει τις εκπαιδευτικής διαδικασίας;
-

11. Αν σας δίνονταν η δυνατότητα να αλλάξετε κάτι στο σεμινάριο τι θα ήταν αυτό;

.....

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ:

Κωδικός Συμμετέχοντα:

Φύλο:

Ηλικιακή Ομάδα: α)18-30 β)30-40 γ)40-50 δ)<50

Βαθμίδα εκπαίδευσης:

Επίπεδο γνώσεων πληροφορικής:

Χρόνια εργασίας στον όμιλο:

Θέση εργασίας στον όμιλο:

Σας ευχαριστούμε θερμά για το χρόνο που αφιερώσατε για την παρούσα συνέντευξη.

Οι παραπάνω ερωτήσεις συμπληρώθηκαν και με υποερωτήματα , τα οποία προέκυψαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων ώστε να αποσαφηνιστούν καλύτερα οι απόψεις των συμμετεχόντων.

Βιβλιογραφία

AaronJR, McdowellWC, HerdmanAO(2014). The effects of a team charter on student team behaviors. *Journal of Education for Business*.;89(2): 90-7.

Abay, A., (2008). "The HRM agenda of process focused organizations'. Paper presented to the national workshop of the millennium civil service". Federal Civil Service Agency, Addis Ababa, Ethiopia. Awamley, N. (2013), "Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey", *Asian Journal of Business Management* 5(3): 313-319.

ABS, A. o.. Academic(2015). *Journal Guide 2015*. USA: ABS .

Allen, S., Smith, J., & Silva, N. (2003). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23-42Allmark P. Popper and nursing theory. *Nurs Philos.*: 4:4-16.

Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3),114.

Argyris, Chr. & Schon, D(1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading/Mass .

Asare-Bediako, K(2002).*Professional skills in Human Resource Management*. Accra: Kasbed Ltd. Pp. 65-111.

Asare-Bediako K (2008). "Professional skills in human resource management", Kasa: Kasbed Limited .

Audet, J., & Couteret, P(2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531.

Becker PH. (1993) Common pitfalls in published grounded theory research. *Qual Health Res.* ;3:254–60.

Berry, R.M. (2005). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution. Unpublished doctoral dissertation, Atlanta, Georgia, Georgia State University,.

Beun RJ, Brinkman WP, Fitrianie S, Griffioen-Both F, Horsch C, Lancee J, Spruit (2016). AGL Adherence in automated e-coaching: a case from insomnia therapy *Persuasive Technology. Proceedings of the 11th Int. Conf. PERSUASIVE 2016, Salsburg, Austria, LNCS, vol 9638*

Black, S. E. & Lynch, L. M. (1996). Human-Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 2.

Blackwell (2012). International Coaching Federation. Global Coaching Study: Final Report. www.coachfederation.org/coachingstudy2012 [Πρόσβαση: 02.Δεκέμβριος,2017]

Boh B, Lemmens LHJM, Jansen A, Nederkoorn C, Kerkhofs V, Spanakis G, Weiss G, Roefs A (2016). An ecological momentary intervention for weight loss and healthy eating via smartphone and internet: study protocol for a randomised controlled trial. *Trials* 17.

Bono J, Purvanova R.K, Owler A.J. David B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2): 361-404.

Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277–294.

Bremer, D., & Bryant, R. (2005, July). A Comparison of two learning management Systems: Moodle vs Blackboard. In *Proceedings of the 18th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications* (pp. 135-139).

Bresser, F. (2013). Coaching across the globe: Benchmark results of the Bresser Consulting Global Coaching Survey with a supplementary update highlighting the latest coaching developments to 2013. Germany, Books on Demand, Norderstedt.

Brewer J. Naturalism. In: Miller RL, Brewer JD, editors.(2003). The A–Z of social research. London (UK): Sage Publications; pp. 147–59.

Buame, S. K. (2006). Research Methods: A practical Guide for Students.

G. Vikki, (2008). Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching, International University Brock of Professional Studies.

By, R.(2005). Organisational change management: a critical review. Journal of Change Management, 5(4), 369–380.

Carcary M.(2015). The research audit trail – Enhancing trustworthiness in qualitative inquiry.; Electron J Bus Res Methods. 2009 7:11–24. Available from: <http://www.ejbrm.com> .
[Πρόσβαση: 03.Μαρτιος.2018]

Carter, A. (2001). Executive Coaching: Inspiring Performance at Work, The Institute for Employment Studies, Brighton.

Cascio, W.F. (1992). Managing human resources: productivity, quality of work life, profits New York: McGraw-Hill Inc.

Cavanagh, M.(2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive approach in Stober, D. and Grant A. M. (Eds) Evidence-Based Coaching Handbook, New York, N.Y, Wiley.

Cavus, N., & Zabadi, T. (2014). A comparison of open source learning management systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 521-526.

Chan HR (2012). Consulting. Second comprehensive Coaching Study in China: China specific insights into Coaching, supported by the European Chamber of Commerce in China Human Resources Forum and Asia Pacific Alliance of Coaches (APAC), September 2012.

Charbonneau, M.A. (2002). Participant self-perception about the cause of behavior change from a program of executive coaching. Unpublished doctoral dissertation, Los Angeles, CA, Alliant International University.

Cheater FM, Hearnshaw H, Baker R, Keane M. (2005). Can a facilitated programme promote effective multidisciplinary audit in secondary care teams? An exploratory trial. *International Journal of Nursing Studies*. pmid:16084925. 42(7): 779–91.

Cole, G.A. (1993). *Personnel management*, London: DP Publication.

Colomo R, Casado C. (2006). Mentoring y Coaching. It perspective. *Journal of Technology Management and Innovation*, 3: 131-139.

Connor, M., & Pokora, J.(2007). *Coaching and mentoring at work: Developing effective practice* (1st ed.). UK: Open University Press.

Corte, V., Iavazzi, A., & D'Andrea, C. (2015). Customer involvement through social media: the cases of some telecommunication firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1, 10.

Costa, A. L., & Garmston, R. J. (1996). *Cognitive Coaching: A foundation for Renaissance Schools*, Norwood, MA, Christopher-Gordon Publishing.

Cox, E. (2013). *Coaching understood. A pragmatic inquiry into the coaching process* (1st ed.). London: Sage Publications Ltd.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2011). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Ltd.

Coyne IT. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *JAdvNurs*;26:623–30.

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (Χ. Τσορμπατζούδης, Επιμ.) Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Davaraj, S. & Babu, R. (2004). How to measure the relationship between training and job performance. *Communications of the ACM*, 47(5), 63-103.

Devins, D., Johnson, S. & Sutherland J. (2012). "Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: a multivariate analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 (4).

Downey, M. (1999). *Effective Coaching*, London ,Orion Business Books.

De Haan, E. (2008). *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one Learning*. Wiley: Chichester.

Eldrige, J. & Dembkowski, S. (2013). Behavioral coaching. In: Passmore, J., Peterson D. B. & Freire, T.: *The psychology of coaching and mentoring*, Chichester.

Elliott, R., Fischer, C. T., & Rennie, D. L. (1999). Evolving Guidelines for Publication of Qualitative Research Studies in Psychology and Related Fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-299.

Ellis AP, Bell BS, Ployhart RE, Hollenbeck JR, Ilgen DR. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*,58(3): 641–72.

Elnaga1, A. & Imran, A, (2013). "The Effect of Training on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 (4).

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J.K., Zaccaro, St. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, (2010). Wynne Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly* (21), p. 585-599.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M(1999). *The management and control of quality* (4th ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Evered, R. D. & Selman, J. C(1989).Coaching sales performance: A case study, *Organisational Dynamics*, 1989 18(2) pp. 16-32.

Feldman D., Lankau M.J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6): 829-848.

Flanagin AJ, Metzger MJ. (2008) Digital media and youth: Unparalleled opportunity and unprecedented responsibility. In: MetzgerMJ, Flanagin AJ (eds) *Digital Media, Youth, and Credibility*, Series on Digital Media and Learning. The MIT Press, Cambridge, pp 5–28.

Fertalj, K., Jerkovic, H., & Hlupic, N.(2006). Comparison of e-learning management systems. *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 3(9), 795.

Fingeld-Connett D. (2010). Generalizability and transferability of meta-synthesis research findings. *J Adv Nurs.* ;66:246–54.

Fogg B (2003). *Persuasive Technology: Using computers to change what we think and do*. San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers.

Fraenkel, J. & Wallen, N. (1993). *How to Design and evaluate research in education*.(2nd ed). New York: McGraw-Hill Inc.

Fraze, R.V. (2008) *E-coaching in organizations. A study of features, practices, and determinants of use*. Unpublished doctoral dissertation, USA, San Diego University.

Gadamer HG. (1989). *Truth and Method*. In: Weinsheimer J, Marshall DG, editors. New York: Continuum.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.

Geißler, H. (2012). Virtuelles Coaching - programmgeleitetes Telefoncoaching mit Internet-Support. In: Ders. & Metz, M.: *E-Coaching und Online-Beratung*; p. 137-164.

George M, Apter AJ.(2004). Gaining insight into patients' beliefs using qualitative research methodologies. *Curr Opin Allergy Clin Immunol.* ;4:185–9.

Georgieva, E. (2007). A Comparison Analysis of Mobile Learning Systems. *Communication & Cognition*, 40(3), 193.

- Ghods, N. (2009). Distance coaching: The relationship between coach-client relationship, client satisfaction, and coaching outcomes. Unpublished doctoral dissertation, USA, San Diego University.
- Glaser BG, Strauss AL, Strutzel E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nurs Res.* ;17:364.
- Goldstein, I. I. & Gilliam, P. (1990). Training Systems Issues in the Year 2000. *American Psychologist*, 45, pp. 134-43.
- Graf, S., & Kinshuk, K. (2007). Providing adaptive courses in learning management systems with respect to learning styles. In *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education* (pp. 2576-2583). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). (October).
- Gil A, Carrillo F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del Aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3): 730-753.
- Grant, A. M. & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a largescale survey of International Federation members, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol.2 (2), pp.1-15.
- Grant AM, Stober DR. (2006). Introduction. In: Stober DR, Grant A M (eds) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. New York, Wiley.
- Grant, A. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health, *Social Behavior and personality*, 31(3), 253-264.
- Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes, *Management Learning*, Vol. 37, No. 4, 475-497, London ,SAGE.
- Green, J. & Grant A.M. (2003). *Solution focused coaching*. London: Momentum Press.

Greif, S. (2013). Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In: Passmore, J., Peterson D. B. & Freire, T.: The Wiley-Blackwell Handbook of Coaching & Mentoring Psychology, New York: Wiley.

Grossoehme DH. (2014). Overview of qualitative research. *J Health Care Chaplain.*;20:109–22.

Gurav A., Mudalkar P. (2011). A Critical Study of Human Resource Practices in Selected Sugar Factories. *IUP Journal of Management Research*, 10(1): 46.

Hannafey F.T., Vitulano L. (2013). Ethics and executive coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3): 599-604.

Hayes E, Kalmakis KA. (2007). From the sidelines: Coaching as a nurse practitioner strategy for improving health outcomes. *J Am Acad Nurse Pract* 19(11):555–562.

Hernez-Broome, G. and Boyce, L. (2011). *Advancing executive coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ives .Y (2008). What is 'coaching'? an exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 6.

Ives, Y., & Cox, E. (2012). *Goal-focused coaching: Theory and practice*. New York, NY: Routledge.

Itmazi, J. A., Megías, M. G., Paderewski, P., & Vela, F. L. G. (2005). A comparison and evaluation of open source learning management systems. *IADIS AC*, 1(11).

Jagero, N. and Komba, H. V. (2012). "Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania" *International Journal of Humanities & Social Science*, Nov.

Janse Van Rensburg, L., Hewitt, M. and Bussin, M. (2012). *An Integrated Coaching Model in the Context of E-Coaching*. Johannesburg: University of Johannesburg, pp.1-3.

Jahn, A. (1995). Propagation data and channel model for LMS systems. *Final Report, ESA Study 141742*.

Janossy, J. (2008). Proposed model for evaluating C/LMS faculty usage in higher education institutions. In *Proceedings of the 13th Annual Instructional Technology Conference*.

Jansen H. (2010). The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. *Forum Qual Soc Res.*;11:2.

Jenkins, S. (2011). Coaching philosophy, eclecticism and positivism. *International Annual Review of High Performance Coaching & Consulting*, 2011, 1-27.

Kahn DL(2000). Reducing bias. In: Cohen MZ, Kahn DL, Steeves RH, editors. *Hermeneutic Phenomenological Research: A Practical Guide for Nurse Researchers*. Newbury Park, London: Sage Publications; pp. 85–99.

Kampa-Kolesch, S., Anderson M.Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal*, 53(4): 205-228.

Kaptein M, De Ruyter B, Markopoulos P, Aarts E. (2012). Adaptive persuasive systems: A study of tailored persuasive text messages to reduce snacking. *ACM Trans Interactive Intell Syst* 2(2):10:1– 10:25.

Kelley, D., Neck, H. M., O'Connor, G. C., & Paulson, A. (2005). Corporate entrepreneurship through radical innovation: key organisation and innovative level mechanisms. In *Corporate entrepreneurship and venturing* (pp. 23–48). US: Springer.

Kennedy J. (2009). “The Impact of Training and Development on Job Performance – A Case Study of the Judicial Service of Ghana”, A Thesis Submitted for Commonwealth Master of Business Administration degree.

Kemp, J., & Livingstone, D.(2006). Putting a Second Life “metaverse” skin on learning management systems. In *Proceedings of the Second Life education workshop at the Second Life community convention* (Vol. 20). CA, San Francisco: The University of Paisley. (2006, August).

Klein MCA, Manzoor A, Middelweerd A, Mollee JS, Te Velde SJ. (2006). Encouraging physical activity via a personalized mobile system. *IEEE Internet Comput* 19:20–272006.

Klein MCA, Mogles NM, Van Wissen A. (2014). Intelligent mobile support for therapy adherence and behavior change. *J Biomed Inform* 51:137–151.

Knowles MS. (1970). *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Cambridge: Prentice Hall Regents.

Knowles, Malcolm S. (1970). *Modern practice of adult education*. New York, Association Press.

Kool L, Timmer J, Van Est R (eds) (2014). *Eerlijk advies: De opkomst van de e-coach*. Rathenau Instituut, Netherlands, Den Haag.

Kvale S, Brinkmann S. (2009). *Newbury Park. Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

Larkin M, Watts S, Clifton E. (2006). Giving voice and making sense in interpretative phenomenological analysis. *Qual Res Psychol.* ;3(2):102–20. doi: 10.1191/1478088706qp062oa.

Latif A, Boardman HF, Pollock K. (2013). A qualitative study exploring the impact and consequence of the medicines use review service on pharmacy support-staff. *Pharm Pract.*;11(2):118–24.

Latif, K. F. (2010). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 (4).

Lincoln YS, (1985).Guba EG. *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

Lincoln YS, (1985). Guba EG. *Newbury Park. Naturalistic Inquiry*; p. 416, London: Sage Publications.

Leopold, J., Harris, L. & Watson, T. (1999). *Strategic human resourcing: principles, perspectives and practices*. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Lewis, B. A., MacEntee, V. M., DeLaCruz, S., Englander, C., Jeffrey, T., Takach, E., ... & Woodall, J. (2005). Learning management systems comparison. In *Proceedings of the 2005 Informing Science and IT Education Joint Conference* (pp. 17-29).

Lepine JA, Piccolo RF, Jackson CL, Mathieu JE, Saul JR. (2008). A Meta-Analysis Of Teamwork Processes: Tests Of A Multidimensional Model And Relationships With Team Effectiveness Criteria. *Personnel Psychology*;61(2): 273–307.

Linder-Pelz, S. and Hall, M. (2008). Meta-coaching: a methodology grounded in psychological theory, *International Journal of Evidence-Based Coaching*, vol. 6 no 1, February.

Lonn, S., & Teasley, S. D. (2009). Saving time or innovating practice: Investigating perceptions and uses of Learning Management Systems. *Computers & Education*, 53(3), 686-694.

Machado, M., & Tao, E. (2007). Blackboard vs. Moodle: Comparing user experience of learning management systems. In *Frontiers in education conference-global engineering: knowledge without borders, opportunities without passports, 2007. FIE'07. 37th annual* (pp. S4J-7). IEEE.

Marks MA, Mathieu JE, Zaccaro SJ.(2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*.;26(3): 356–76.

Megginson, D., & Boydell, T. (1979). *A manager's guide to coaching*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

McLaughlin, (2013). Moira: Less is more: The executive coach's experience of working on the telephone. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, No.7,pp.1-13, (June 2013).

McNamara, (2008). Carter. *Employee Training and Development: Reasons and Benefits*. New York: Authenticity Consulting, LLC. [<http://www.managementhelp.org/index.html>]. [Πρόσβαση: 15.Οκτωβρίου.2017]

Michie S, Van Stralen MM, West R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behavior change interventions. *Implementation Science* 6.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data analysis: A source book for new methods*. Sage: Thousand Oaks.

Miles MB, Huberman AM. (1994). *Newbury Park; Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage.

Morey JC, Simon R, Jay GD, Wears RL, Salisbury M, Dukes KA, (2002). et al. Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: Evaluation results of the MedTeams project. *Health Services Research*. 2002;37(6): 1553–81. pmid:12546286.

Morse, M. (1991). Approaches to qualitative and quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120-123.

Nunez-Cacho P, Grande F, (2012). The human resources development through mentoring: The Spanish case. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.

Noblit GW, Hare RD. (1988). *Newbury Park,. Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*. London: Sage.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B. & Wright, P. (2000). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. (3rd ed.). Boston: Irwin/McGraw Hill.

Oinas-Kukkonen H. (2010). Behavior change support systems: A research model and agenda. In: Ploug T, Hasle P, Oinas-Kukkonen H (eds) *Persuasive Technology, Lecture Notes in Computer Science*, vol 6137. Springer, Berlin, pp 4–14.

Oinas-Kukkonen H. (2013). A foundation for the study of behaviorchange support systems. *Pers Ubiquit Comput* 17(6):1223–1235.

Page, N., & de Haan, E. (2014). Does executive coaching work? *Psychologist*, 27(8), 582–586.

Palinkas LA, Horwitz SM, Green CA, Wisdom JP, Duan N, Hoagwood K. (2013). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Adm Policy Ment Health*. Page:1–12.

Palmer, St. & Williams H. (2013). Cognitive behavioural approaches. In: Passmore, J., Peterson D. B. & Freire, T.: The psychology of coaching and mentoring. Chichester: Wiley-Blackwell.

Parsloe, E and Wray, M. (2000). Coaching and Mentoring, London, Kogan Page.

Patra, S., & Krishna, V. (2015). Globalization of R&D and open innovation: linkages of foreign R&D centers in India. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1, 7.

Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. London: John Wiley & Sons, Ltd.

Patton MQ. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Serv Res*. Page;34:1189–208.

Paulsen, M. F. (2003). Experiences with learning management systems in 113 European institutions. *Educational Technology & Society*, 6(4), 134-148.

Peltier, B(2001). *The Psychology of Executive Coaching*, Brunner-Routledge, Sussex.

Peterson R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21: 381-391.

Poepsel, M. (2011). The impact of an online evidence-based coaching program on goalstriving, subjective well-being, and level of hope. Doctoral dissertation, Capella University.

Quin, J. B., Anderson, P. & Finkelstein. (1996). Leveraging Intellect. *Academy of Management Executive*. 10, pp 7-27.

Rank, J., Pace, V., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518–528.

Rodgers BL, Cowles KV. (1993). The qualitative research audit trail: A complex collection of documentation. *Res Nurs Health*. page;16:219–26.

Rousseau V, Aubé C, Savoie A.(2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*. page;37(5): 540–70.

Saeed, M. & Asghar, M. A. (2012). "Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.

Saks A, Gruman J. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28: 14-26.

Sherpa (2012). Seventh Sherpa Coaching Survey. Retrieved 25th July 2013 from <http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/Survey-Executive-Coaching-2012.pdf> .
[Πρόσβαση: 18.Δεκέμβριος,2017]

Silverman D. (2009). 3rd ed. Newbury Park, London: SAGE Publications Ltd;. *Doing Qualitative Research*; p. 472.

Singh, R. & Mohanty, M. (2012). "Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study", *Interscience Management Review*, Vol. 2, (2).

Skochelak SE, Stack SJ(2017). Creating the Medical Schools of the Future. *Acad Med*.page; 92(1):16-19.

Smith-Jentsch KA, Cannon-Bowers JA, (2008Jan). Tannenbaum SI, Salas E. Guided team self-correction: Impacts on team mental models, processes, and effectiveness. *Small Group Research*. page;39(3): 303–27.

Smith JA. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychol Health*. page;11(2):261–71. doi: 10.1080/08870449608400256.

Smith JA, Jarman M, Osborn M. (1999). Doing interpretative phenomenological analysis. In: Murray M, Chamberlain K, editors. *Qualitative health psychology: theories and methods*. London (UK): Sage Publications; pp. 218–40.

Spector, B. (2007). *Implementing organizational change: theory and practice*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

- Starr, J. (2011). *The coaching manual*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Prentice Hall, pp.30 .
- Strauss AL, Corbin J. ; (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Stober, D. and Grant A. M. (2006). *Toward a contextual approach to coaching models in* Stober, D. and Grant A. M. (eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, New York, N.Y, Wiley.
- Stromei, L. (2001) *Creating mentoring and coaching programs*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, p. 116.
- Summerfield, J. (2006). Do we coach or do we counsel? Thoughts on the 'emotional life' of a coaching session, *The Coaching Psychologist*, 2006, vol. 2 no. 1., May2006.
- Tennant, C., Boonkrong, M. and Roberts, P. (2002). "The design of a training programme measurement model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 (5).
- Thomas A. (1997). "Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27 Iss: 2/3/4.
- Trochim WM. (2005). Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing; *Research Methods: The Concise Knowledge Base*.
- Thompson J. (1990). *Advancing Nursing Science Through Research*. Vol. 2. Newbury Park, London: Sage Publications; *Hermeneutic inquiry*; pp. 223–86.
- Thurston WE, Coupal S, Jones CA, Crowshoe LF, Marshall DA, Homik J, et al. (2014). Discordant indigenous and provider frames explain challenges in improving access to arthritis care: a qualitative study using constructivist grounded theory. *Int J Equity Health*. page;13:46. doi: 10.1186/1475-9276-13-46.
- Toye F, Seers K, Allcock N, Briggs M, Carr E, Andrews J, et al. (2013). Trying to pin down jelly – Exploring intuitive processes in quality assessment for meta-ethnography. *BMC Med Res Methodol*. page;13:46.

- Twumasi, P.A. (2001). *Social Research in Rural Communities*. (2nd ed.). Accra: Ghana Universities Press. pp. 20-29.
- Van de Ven P, Henriques MR, Hoogendoorn M, McGovern Klein E M, Nelson J, Silva H, Tousset E (2012). A mobile system for treatment of depression. In: Cipresso P, Hoogendoorn M, Klein M, Matic A (eds) *Computing Paradigms for Mental Health*. Proceedings of MindCare 2012, in conjunction with BIOSTEC, pp 47–58.
- Van Manen M. (1990). New York: SUNY Press: Suny Press; *Researching Lived Experience: Human Science for An Action Sensitive Pedagogy*: Suny Press.
- Van Wissen A. (2014). *Agent-based support for behavior change: Models and applications in health and safety domains*. PhD thesis, VU University Amsterdam.
- Van Wissen A, Kamphorst BA, Van Eijk R. (2013). A constraint-based approach to context. In: Brézillon P, Blackburn P, Dapoigny R (eds) *Proceedings of the Eighth International and Interdisciplinary Conference on Modeling and Using Context*, Springer, pp 171–184.
- Wang, L. (2000). *The relationship between distance coaching and transfer of training*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana- Champaign.
- Warner T. (2012) *E-coaching systems: Convenient, anytime, anywhere, and nonhuman*. *Perform Improv* 51 (9):22–28.
- Waterman AS. (2013). The humanistic psychology-positive psychology divide: Contrasts in philosophical foundations. *Am Psychol*. pp:68:124–33.
- Wexler, S., Dublin, L., Grey, N., Jagannathan, S., Karrer, T., Martinez, M., ... & Barneveld, (2008). A. V. *LEARNING MANAGEMENT SYSTEMS*. The good, the bad, the ugly,... and the truth. *E-learning Guild*.
- Whiting, V & Janasz, SC. (2004). *Mentoring in the 21st Century: Using the internet to build skills and networks*, *Journal of Management Education*.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing, pp.54.

Williams, P(2008). The life coaching operating system: Its foundation in psychology. In Drake, D.B., Brennan, D. and Gortz, K., (Eds.) *The Philosophy and Practice of Coaching: Insights and Issues for a New Era*. London, England: Jossey-Bass.

Wooldridge M, Jennings NR. (1995). Agent theories, architectures, and languages: A survey. In: Wooldridge MJ, Jennings NR (eds) *Intelligent Agents, Lecture Notes in Computer Science*, vol 890. Springer, Berlin, pp 1–39.

Yin, R. K. (1994). *Case Study research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Young, D.P. & Dixon, N.M. (1996). *Helping leaders take effective action: A program evaluation*. Centre for Creative Leadership Press: Greensboro, USA.

Zimmer L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts. *J Adv Nurs*. pp;53:311–8.