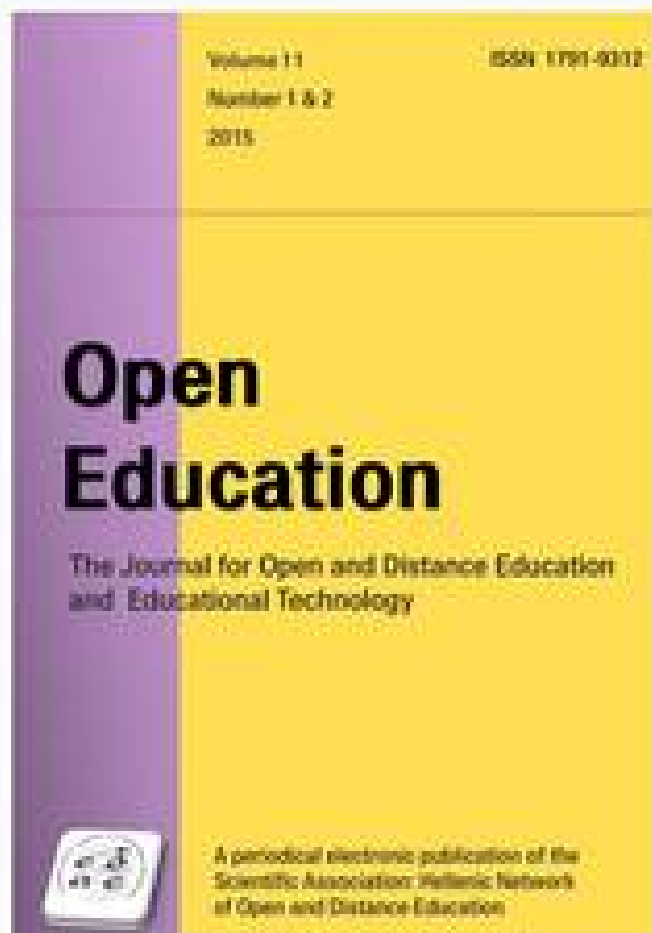


## Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία

Τόμ. 11, Αρ. 1 (2015)



Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση

Νικόλαος Γκάτζουλας, Ευαγγελία Μανούσου

doi: [10.12681/jode.9821](https://doi.org/10.12681/jode.9821)

Βιβλιογραφική αναφορά:

**Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση**

**Distance training, professional development and job satisfaction**

**Νικόλαος Γκάτζουλας**  
Ηλεκτρονικός Μηχανικός Τ.Ε.,  
Μ.Εδ.  
[ngatzoulas@ath.forthnet.gr](mailto:ngatzoulas@ath.forthnet.gr)

**Δρ. Ευαγγελία Μανούσου**  
Εκπαιδευτικός,  
Καθηγήτρια-Σύμβουλος Ανοικτής  
και Εξ αποστάσεως Εκπαίδευσης  
[manousoug@gmail.com](mailto:manousoug@gmail.com)

**Abstract**

In this work is investigating the utilization of the possibilities of distance training in professional development of employees, as well the contribution of distance training to their job satisfaction. The job examines the connection ways of distance training with the professional development and the job satisfaction. It also, examines the role of the working environment to the professional development and the job satisfaction of employees. The above are achieved through literature review (researches and other bibliographic data). The results show that the distance training may contribute to the improvement of development and satisfaction of employees, the improvement of satisfaction of customers and business development so long as become fulfilment of some prerequisites, as: incentives (e.g: professional certification), facilities during the study, harmonization between the needs of employees, their training and the implementation of their knowledge to work. Moreover, the working factors which affect to the mood and the attitude of employees concern either the working object (e.g: attainment, responsibility) either the working framework (e.g: working conditions, management).

**Key-words**

*professional development, job satisfaction, distance training, distance learning*

**Περίληψη**

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης (εξΑΕ), στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και τη συμβολή της στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Η εργασία εξετάζει αφενός τη σύνδεση της εξΑΕ με την επαγγελματική ανάπτυξη και την επαγγελματική ικανοποίηση αφετέρου το ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ανάπτυξη & επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα της

βιβλιογραφικής επισκόπησης, μεγάλο μέρος της οποίας αφορά διπλωματικές εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στο ΕΑΠ, αναδεικνύεται αφενός το ενδιαφέρον των φοιτητών του ΕΑΠ για το θέμα της επαγγελματικής ανάπτυξης και ικανοποίησης αφετέρου ότι η εξΑΕ μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ανάπτυξης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων εφόσον πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όπως: κίνητρα (π.χ: επαγγελματική πιστοποίηση), διευκολύνσεις κατά τη μελέτη, εναρμόνιση μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων, της επιμόρφωσης τους και της εφαρμογής των γνώσεων τους στην εργασία. Επίσης οι εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση και τη στάση των εργαζομένων στην εργασία αφορούν είτε στο εργασιακό περιεχόμενο (π.χ: επίτευξη, ευθύνη) είτε το εργασιακό πλαίσιο (π.χ: εργασιακές συνθήκες, διοίκηση).

### **Λέξεις-κλειδιά**

*Επαγγελματική ανάπτυξη, επαγγελματική ικανοποίηση, εξ αποστάσεως εκπαίδευση (εξΑΕ)*

### **1. Εισαγωγή**

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασιακές απαιτήσεις της εποχής, ειδικά την εποχή της κρίσης, σε συνδυασμό με τη συνεχή ανανέωση του προσωπικού των εταιρειών, οδηγούν στη διαφοροποίηση των επιμορφωτικών αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Παράλληλα διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο των εργαζομένων για την επαγγελματική τους ικανοποίηση, η οποία μπαίνει κάτω από ένα εντελώς νέο πρίσμα, με τα νέα εργασιακά δεδομένα. Η επιμόρφωση φαίνεται ότι συμβάλλει τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών, στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων-υπηρεσιών, αλλά συνδέεται και με την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Χατζηπαντελή,1999:123). Όπως επισημαίνει ο Μπαγάκης (1997, οπ. ανάφ. στον Αναστασιάδη,2010:8), ένα από τα ευέλικτα μοντέλα επιμόρφωσης που διευκολύνουν το συνδυασμό καθημερινής εργασίας & μάθησης είναι η εξ αποστάσεως επιμόρφωση. Σε ένα εξΑΕ σύστημα οι διαδικασίες διδακτικής και μάθησης «διαφοροποιούνται και αναπροσαρμόζονται» προκειμένου να υποστηριχθεί αποτελεσματικότερα ο διδασκόμενος (Λιοναράκης,2001, οπ. ανάφ. στον Αναστασιάδη, 2010:11). Σύμφωνα δε, με τους Kanwar & Taplin (2001, οπ. ανάφ. στη Δαβάκη, 2008:55) & Mayo (2002, οπ. ανάφ. στη Δαβάκη, 2008:52-53), σημαντικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από ένα εξΑΕ πρόγραμμα είναι: απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, προσαρμογή στις εργασιακές αλλαγές, βελτίωση ποιότητας ζωής (προαγωγή, μισθός, εξέλιξη), προσωπική ενδυνάμωση.

Με βάση τα παραπάνω, αναδεικνύεται ο σκοπός της έρευνας μας που αφορά τη διερεύνηση της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της εξΑΕ στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και τη συμβολή της εξΑΕ στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Τα ερευνητικά ερωτήματα εξετάζουν τους τρόπους σύνδεσης της εξΑΕ με την επαγγελματική ανάπτυξη και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως και το ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ανάπτυξη & επαγγελματική ικανοποίηση αυτών.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα ζητούμενα χρησιμοποιείται η μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης μέσω ανάσυρσης ερευνών από διαδικτυακές βάσεις

δεδομένων (IRRODL, ERIC), διερεύνησης διαδικτυακών πηγών μέσω scholar google και μελέτης βιβλίων από την εξΑΕ και άλλους χώρους.

## **2. Επαγγελματική ανάπτυξη**

Ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη χρησιμοποιείται για «να περιγράψει κάθε δραστηριότητα ή διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αναπτύσσει τις ικανότητες που απαιτούνται για να αντεπεξέλθει στα τωρινά και μελλοντικά εργασιακά καθήκοντα» (Organization for Economic Co-operation and Development / OECD, 1997, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:14). Σύμφωνα πάλι με τον Day (2003, οπ. ανάφ. στον Τσίρα: 65), η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια εξελικτική διαδικασία που επιδρά θετικά, στα επαγγελματικά εφόδια του ατόμου, επιπλέον η συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη προκειμένου να ανανεωθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες του ατόμου.

Όπως αναφέρουν οι Madden & Mitchell (1993, οπ. ανάφ. ο Σύλλογος Ελλήνων Εργοθεραπευτών/ Σ.Ε.Ε, 2008:1) Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Ανάπτυξη / Σ.Ε.Α (Continuing Professional Development / CPD) ορίζεται ως «η διαδικασία διατήρησης και ενίσχυσης της γνώσης, εξειδίκευσης και επάρκειας των επαγγελματιών, καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, σύμφωνα με τις ανάγκες του ίδιου του επαγγελματία, της υπηρεσίας, του επαγγέλματος και της κοινωνίας». Αυτή είναι μια δομημένη και συστηματική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει επαγγελματικά εφόδια (γνώσεις, επαγγελματικές δεξιότητες) και ατομικά στοιχεία και μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη διαφορετικών τρόπων σκέψης (διευκόλυνση στην πρακτική επίλυση προβλημάτων) και στο μοίρασμα εμπειριών, ενώ η απουσία της ενδέχεται να οδηγήσει σε αποθάρρυνση και σε χαμηλή επαγγελματική ανάπτυξη (Σ.Ε.Ε, 2008:2).

Κατά την Γκίκα (2006:112) η προσωπική και η επαγγελματική ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και η μια δηλαδή, επηρεάζει την άλλη. Επισημαίνει σχετικά ο Ματσαγγούρας (1999, οπ. ανάφ. στον Γκρίτζιο, 2006:154) πως «η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν, αλλά συμβαδίζουν και αλληλοπροσδιορίζονται». Επομένως, ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη αφορά τόσο στη διαδικασία της συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας του ατόμου, όσο και στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

Όπως αναφέρεται από το Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης (2004) η ανάπτυξη ενός οργανισμού προϋποθέτει την προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία αφού η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται από τη δυνατότητα του να διαχειριστεί επιτυχώς πληθώρα παραμέτρων όπως: συνθήκες αβεβαιότητας, άγχος, πολυποικίλες διαπροσωπικές σχέσεις, ελάχιστους πόρους.

Η επαγγελματική εκπαίδευση ενηλίκων ορίζεται από το European Centre for the Development of Vocational Training /CEDEFOP (2002, οπ. ανάφ. Πασσιού, 2007: 21), ως η διαδικασία που παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές πληροφορίες σε κάποιον επιμορφούμενο με σκοπό να μετασχηματιστούν αυτές σε γνώσεις και ικανότητες, ώστε να ολοκληρωθεί η επαγγελματική του επάρκεια. Το σημείο αυτό «του μετασχηματισμού» είναι ιδιαίτερα κρίσιμο καθώς γίνεται φανερό και η σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης με την εκπαίδευση ενηλίκων.

Σύμφωνα με τις αρχές μάθησης ενηλίκων, ο ενήλικας μαθαίνει, όταν υπάρχει σύνδεση σκέψης με δράση (learning by doing), όταν η διεργασία μάθησης επικεντρώνεται στον διδασκόμενο (ανάγκες, ενδιαφέροντα, μαθησιακές δυνατότητες), όταν αξιοποιούνται οι

γνώσεις και οι εμπειρίες του, όταν προάγεται ο κριτικός τρόπος σκέψης και όταν προάγεται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ διδάσκοντος και διδασκομένων (Κόκκος, 1998-1999:48).

Βέβαια πρέπει να επισημάνουμε ότι, στη ζωή του ενήλικα, επιδρούν διάφοροι παράγοντες, των οποίων η δράση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη μαθησιακή διεργασία των εργαζομένων (Καρούλης, 2007:157). Επισημαίνει σχετικά η Patricia Cross (1981, οπ. ανάφ. στον Rogers, 1999:274), πως τα βασικά εμπόδια που είναι πιθανό να παρουσιαστούν κατά τη μαθησιακή διεργασία ενηλίκων αφορούν: στις στάσεις που έχουν απέναντι στον εαυτό τους (π.χ: τα προηγούμενα βιώματα), στην κατάσταση στην οποία αυτοί βρίσκονται σε δεδομένη χρονική περίοδο (επί παραδείγματι: κακή ψυχολογική κατάσταση), στα μαθησιακά προγράμματα (π.χ: ελλιπής οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων).

### 3. Επαγγελματική ικανοποίηση

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει ερευνηθεί στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών χώρων (π.χ: κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων) αφενός γιατί μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική συμπεριφορά και γιατί αφετέρου συνδέεται με διάφορους εργασιακούς παράγοντες, όπως: η δέσμευση στην εργασία και η βελτίωση της παραγωγικότητας (Blood et al, 2002, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:7-8). Σύμφωνα με τον Locke (1976: 1328, οπ. ανάφ. στην Γκίκα, 2006:14), οι σημαντικότεροι λόγοι που εξηγούν το μεγάλο ενδιαφέρον που δίνεται, για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ότι αυτή: α) μπορεί να θεωρηθεί στόχος του κάθε ατόμου, αφού η ευτυχία είναι σκοπός της ζωής του β) επηρεάζει σημαντικά και πολύπλευρα την καθημερινή ζωή των ατόμων.

Σύμφωνα με τον Δημητρώπουλο (1998, οπ. ανάφ. στην Γραμματικού, 2010:11), η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση ξεκίνησε στις αρχές του εικοστού αιώνα (εταιρικά περιβάλλοντα). Μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την παρακίνηση-παρώθηση (*motivation*). Σύμφωνα με την Ερωτοκρίτου (1996, οπ. ανάφ. στην Γραμματικού, 2010:11), η παρακίνηση λειτουργεί ως “κινητήρια δύναμη που επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου” στον εργασιακό χώρο. Κατά τη δεκαετία του 1980, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση ατόνησε. Πιθανή αιτία, η συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη μείωση των επιδόσεων και την αύξηση της ανεργίας (Γκίκα, 2006:15).

Ένας, κοινά αποδεκτός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση διατυπώθηκε από τον Baron (1986: 172, οπ. ανάφ. στην Γκίκα, 2006:16). Την ορίζει: “ως τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του”. Συνεχίζουμε αναφέροντας τις θεωρητικές βάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο Κουτούζης (1999:175-178,191) και η Χατζηπαντελή (1999:64-65) αναφέρουν πως, η θεωρία του Maslow, ή αλλιώς η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, υποστηρίζει πως λόγω ιεραρχικής δόμησης των ανθρωπίνων αναγκών, η σειρά κάλυψής τους ακολουθεί δεδομένη σειρά, την εξής: φυσιολογικές ανάγκες-ανάγκες ασφαλείας-κοινωνικές ανάγκες-αυτοεκτίμηση-αυτοπραγμάτωση. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η θεωρία του Herzberg, η οποία βασίζεται κι αυτή στις ανθρώπινες ανάγκες. Ωστόσο, ενώ η θεωρία του Maslow βασίζεται στην παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (γενικότερα), η θεωρία του Herzberg βασίζεται σε ερευνητικά στοιχεία (Κουτούζης, 1999:178).

Όπως επισημαίνουν: ο Κουτούζης (1999:178-180,191), οι Everard & Morris (1999:49-51) και η Χατζηπαντελή (1999:65-67) στη θεωρία του Herzberg, ή αλλιώς στη Θεωρία



Παρακίνησης-Υγιεινής, ο Herzberg διαχωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες στους παρακινητές (κίνητρα) και στους παράγοντες υγιεινής, η διατήρησης (αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση του ατόμου). Οι παρακινητές σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο (αντικείμενο - φύση εργασίας), δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον άνθρωπο. Οι παρακινητές είναι οι εξής: επίτευξη, ευθύνη, αναγνώριση, ανέλιξη, ενδιαφέρουσα εργασία, προσωπική ανάπτυξη. Οι παράγοντες υγιεινής, σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο και μπορούν να δημιουργήσουν δυσaréσκεια. Αυτοί είναι: διοίκηση, επίβλεψη, εργασιακές συνθήκες, διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, ανταμοιβή, κύρος, εργασιακή ασφάλεια. Ο Herzberg (όπ. αναφ. Κουτούζης, 1999:183). επεσήμανε πως ο άνθρωπος δεν ικανοποιείται όταν απλά εξαλειφθούν οι αιτίες που δημιουργούν δυσaréσκεια (προϋπόθεση για παρακίνηση), ενώ θεώρησε πως οι παρακινητές (κίνητρα) συμβάλλουν στην ικανοποίηση του (π.χ: ενδιαφέρουσα εργασία, επίτευξη, αναγνώριση, ανέλιξη). Η θεωρία McClelland(όπ. αναφ. Κουτούζης, 1999:181-183,191) που παρουσιάζεται στη συνέχεια εστιάζει κι αυτή στην παρακίνηση του ανθρώπου στην εργασία του όπως και η θεωρία του Herzberg, ενώ λαμβάνει υπόψη της τον παράγοντα της ανθρώπινης διαφορετικότητας ως προς την αντιμετώπιση των διαφόρων αναγκών (Κουτούζης, 1999:183).

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999:181-183,191), η θεωρία του McClelland, η αλλιώς η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών κάνει λόγο για ανάγκη: επίτευξης σκοπών, δημιουργίας δεσμών, εξουσίας. Δέχεται πως υπάρχει ενδιαφέρον από τους εργαζομένους για κάλυψη των τριών αναφερομένων αναγκών, ενώ επισημαίνει πως η κάθε μια τους, είναι λιγότερο ή περισσότερο έντονη από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η θεωρία αυτή στην ανθρώπινη διαφορετικότητα, ωστόσο όμως η παρακίνηση κατά τη θεωρία αυτή προκύπτει από συνδυασμό παραγόντων.

Στη θεωρία της προσδοκίας, η παρακίνηση προκύπτει συνδυαστικά, από την προτίμηση που έχει για μας κάποιο αποτέλεσμα αλλά και από την προσδοκία μας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια, πρόκειται να μας οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό (Κουτούζης, 1999:184-185,191-192). Στην πρώτη της μορφή, προτάθηκε από τον Vroom (1964). Σε αρχική και απλοϊκή μορφή συνοψίζεται από τον τύπο: Παρακίνηση = Προσδοκία X Προτίμηση. Ωστόσο η θεωρία αυτή δεν εμπεριέχει την αναμενόμενη αίσθηση δικαίωσης του ατόμου από μια συμπεριφορά του ώστε να παρακινηθεί περεταίρω να συνεχίσει με την ίδια συμπεριφορά (Adams, 1963, όπ. αναφ, στον Κουτούζη, 1999:185). Αυτό το κενό έρχεται να καλύψει η θεωρία της ισοτιμίας.

Υπογραμμίζει ο Κουτούζης (1999:185-188,191-192) πως, η θεωρία της ισοτιμίας, βασίζεται στο γεγονός πως ο εργαζόμενος συγκρίνει τα οφέλη που επιτυγχάνει από την προσφορά του, με τα οφέλη της προσφοράς των άλλων. Στην περίπτωση που διαπιστώσει ισοτιμία, παρακινείται να εργαστεί περισσότερο, αισθανόμενος πως η επιπλέον προσφορά του πρόκειται να εκτιμηθεί ανάλογα.

Τονίζει επίσης ο Κουτούζης (1999:191) πως, μια ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης σε έναν οργανισμό, πρέπει να στηρίζεται στην ακριβή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και στις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης.

Βασικοί παράγοντες, που κατά τον Locke (1976, όπ. αναφ. στην Γκίκα, 2006:17-18) συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι: ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση εργαζομένου, καλές συνθήκες και διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, σωστή εποπτεία, αποτελεσματική επιχειρησιακή πολιτική, διασφάλιση της

εργασίας, δίκαιο μοίρασμα χρηματικών ανταμοιβών, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο.

#### 4. **Επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων και εξ αποστάσεως επιμόρφωση**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης κατά τον Ματραλή (1998-1999:46), είναι τα εξής:

- Η εκπαιδευτική αυτή μέθοδος εφαρμόζεται σε κάθε επίπεδο εκπαίδευσης.
- Υπάρχει απόσταση μεταξύ εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου, ωστόσο υπάρχει πολυμορφία επικοινωνίας στην υποστήριξη του εκπαιδευόμενου.
- Γίνεται χρήση ειδικά σχεδιασμένου εκπαιδευτικού υλικού.
- Υποστηρίζεται συστηματικά ο εκπαιδευόμενος.
- Αξιοποιούνται σύγχρονα τεχνολογικά μέσα τόσο για την πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό, όσο και στην επικοινωνία.

Το επίκεντρο αυτής της διαδικασίας μάθησης είναι ο διδασκόμενος, ο οποίος αλληλεπιδρά τόσο με το εκπαιδευτικό υλικό όσο και με τον καθηγητή σύμβουλο του, προκειμένου να οδηγηθεί ενεργητικά στη γνώση μέσα από μια διαδικασία αυτομάθησης (Λιοναράκης,2001:33). Στο πλαίσιο της ελευθερίας κινήσεων που του δίνει η απόσταση, ο διδασκόμενος έχει την ευχέρεια να μάθει, επιλέγοντας το ρυθμό της μελέτης του στο χρόνο που διαθέτει και από το χώρο του.

Η επιμόρφωση συνδέεται με την υπάρχουσα βασική επαγγελματική εκπαίδευση και αποτελεί μια διαδικασία που αφενός στοχεύει στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του βίου τους, ενώ αφετέρου συνεισφέρει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (Μανούσου & Λιοναράκης,2009:236-240). Η εξ αποστάσεως επιμόρφωση, είναι εκπαίδευση, “αφού αποτελεί σχεδιασμένη και συγκροτημένη μάθηση με σαφείς στόχους και αποβλέπει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα” (Rogers,1999, οπ. αναφ. στο Μανωλάκος, 2010:50). Έχοντας ως βάση τη διαπίστωση αυτή μπορούμε να πούμε πως στην εξ αποστάσεως επιμόρφωση ισχύουν όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Έτσι στην εξ αποστάσεως επιμόρφωση, υπάρχει συστηματική υποστήριξη του επιμορφούμενου και χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες τόσο στο επιμορφωτικό υλικό όσο και στην επικοινωνία. Το επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας είναι ο επιμορφούμενος. Αυτός αλληλεπιδρά με το επιμορφωτικό υλικό και με τον καθηγητή σύμβουλο του. Στην εξΑΕ επιμόρφωση, ο επιμορφούμενος ανακαλύπτει ευρετικά το δρόμο προς τη γνώση, μελετώντας στο δικό του χώρο-χρόνο και με το δικό του ρυθμό. Η εξ αποστάσεως επιμόρφωση μπορεί να υλοποιηθεί μέσω διαφόρων τύπων φορέων, όπως: ιδιωτικοί φορείς, τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Μια σειρά διπλωματικών εργασιών (Ανεστόπουλος, 2009, Βάγκου, 2008, Δαβάκη, 2008, Γκίκα,2006, Παζιανού, 2007, Πασιού, 2007) αναδεικνύουν τόσο τη σχέση της επαγγελματικής ανάπτυξης με την επιμόρφωση των εργαζομένων, όσο και την έμφαση που δίνεται στη σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής ανάπτυξης και εξΑΕ επιμόρφωσης των εργαζομένων αλλά και το ενδιαφέρον που υπάρχει για το θέμα αυτό σε μεγάλη μερίδα μεταπτυχιακών φοιτητών.

Η πρώτη έρευνα(Ανεστόπουλος,2009:1,196-215) διερευνά τις ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης, των Διπλωματούχων Μηχανικών, που εργάζονται στη Νομαρχία Αχαΐας/Ν.Α. Οι Δ. Μ εκφράζουν την ανάγκη για συστηματική και διαρκή ανανέωση γνώσεων και δεξιοτήτων σε ειδικά θέματα, ωστόσο θεωρούν πως η ηγεσία της Ν.Α,

δεν αντιλαμβάνεται την ιδιαιτερότητα των αναγκών τους. Η σχετικά αρνητική άποψη για τις παρελθούσες επιμορφώσεις, οφείλεται κυρίως στο ασύνδετο θεωρίας-πράξης, σε ασαφείς και ανέφικτους στόχους, στην ασυμβατότητα επιμορφωτικών προγραμμάτων/επαγγελματικών αναγκών. Επίσης, οι Δ.Μ. ανέφεραν, πως επιθυμούν διασύνδεση επιμόρφωσης-πρακτικής εξάσκησης και καινοτόμους μεθόδους επιμόρφωσης, π.χ: συνδυαστική εξ αποστάσεως επιμόρφωση.

Η Γκίκα (2006:53,111-116) στην εργασία της εστιάζει, στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Νέας Σμύρνης Αυτοί, όπως και οι Δ.Μ, προθυμοποιούνται να αξιοποιήσουν τις επιμορφωτικές ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης αλλά, όπως και οι Δ.Μ, δεν είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες ευκαιρίες. Πρέπει να προσφέρονται αρκετές εκπαιδευτικές ευκαιρίες που βασίζονται στις επιμορφωτικές τους ανάγκες. Στην εργασία αυτή επισημαίνεται ιδιαίτερα ότι η ευελιξία που διέπει την εξΑΕ σε: χώρο, χρόνο, ρυθμό μελέτης μπορεί να οδηγήσει στην παρακολούθηση αρκετών εξΑΕ επιμορφώσεων που γίνονται σε διάφορα μέρη του κόσμου, στον πολλαπλασιασμό των επαγγελματικών εφοδίων και στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Διαφαίνεται επίσης η ανάγκη ελαχιστοποίησης των παραγόντων παρεμπόδισης της επαγγελματικής ανάπτυξης (π.χ: παγιωμένες νοοτροπίες, έλλειψη χρόνου).

Με τους εκπαιδευτικούς ασχολείται και η Παζιανού (2007:50,75-84). Στην εργασία της διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί, έχουν επίγνωση του ρόλου τους, ενώ διαπιστώνουν όπως και στην προηγούμενη έρευνα πως δεν έχουν τα απαιτούμενα επαγγελματικά εφόδια. Επιθυμούν συνεχή ανάπτυξη μέσω συχνής επιμόρφωσης που προσαρμόζεται διαρκώς στις νέες ανάγκες και επιμορφωτές που: είναι γνώστες των «αρχών εκπαίδευσης ενηλίκων» και προωθούν την ομαδική εργασία. Ο μικρός δε αριθμός των προσφερομένων επιμορφωτικών ευκαιριών και η μεγάλη απόσταση της περιοχής τους από τα σημεία πραγματοποίησης των περισσότερων προγραμμάτων (μεγάλες πόλεις), οδηγεί στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για την εξΑΕ. Έτσι αυτοί εξοικονομούν χρόνο, ενώ παράλληλα αποκτούν ελευθερία κινήσεων σε: χρόνο, χώρο, ρυθμό μελέτης.

Τη συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη, εξετάζει και η εργασία της Δαβάκη (2008:10,115-129) που διεξάγεται σε γυναίκες αποφοίτους του ΕΑΠ. Η Δαβάκη (2008) διερευνά το βαθμό κατά τον οποίο η εξΑΕ αμβλύνει τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται τόσο στις σπουδές των γυναικών όσο και στην εξέλιξη τους. Διαπιστώθηκε βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης (βελτίωση επαγγελματικής ικανότητας) και βελτίωση της προσωπικής ανάπτυξης (άνοιγμα του σκέπτεσθαι, επαύξηση αυτοπεποίθησης – ενδυνάμωσης). Άλλωστε, αυτές οι δυο συνιστώσες της ανάπτυξης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Γκίκα,2006:112) και για αυτό η μεταβολή της μιας επιδρά στην άλλη. Οι ερωτώμενες, αναφερόμενες στο ξεπέρασμα των δυσκολιών των σπουδών, τονίζουν, πως αυτές υπερνικούνται μέσω βελτίωσης των οργανωτικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Η εργασία της Σεραφείμ (2009) ασχολείται με την επαγγελματική ανάπτυξη των τραπεζικών υπαλλήλων που επιμορφώνονται με e-learning, εντός ωραρίου & χώρου εργασίας (Σεραφείμ,2009:13,135-148), αλλά και τους παράγοντες που την εμποδίζουν. Σημαντικό εμπόδιο αναδεικνύεται η αποσπασματική μελέτη των επιμορφούμενων, καθώς τα σεμινάρια είναι προσβάσιμα στο χώρο-χρόνο εργασίας, με αποτέλεσμα να μην καλύπτονται τα θεμέλια της εξΑΕ: τοπική ελευθερία, χρονική ευελιξία, μαθητοκεντρικότητα (Καρούλης,2007:32-33). Σημαντική είναι επίσης η αναφορά, στην αναγκαιότητα ενθάρρυνσης και υποστήριξης του επιμορφούμενου από τον επιμορφωτή.



Με τις γυναίκες τραπεζικούς ασχολείται και η Βάγκου, (2008:2,86-90) και τα εμπόδια που παρεμποδίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη όπως οι οικογενειακές υποχρεώσεις, επιμορφωτικό υλικό, άγχος. Ενώ η Πασσιού, (2007) αναζητά ένα αποτελεσματικό επιμορφωτικό-εργασιακό πλαίσιο που να προωθεί την ανάπτυξη του επαγγελματισμού των νοσηλευτών (Πασσιού,2007:65,75-86). Στην εργασία της επισημαίνεται το ενδιαφέρον για συνεχιζόμενη επιμόρφωση, αλλά και τα εμπόδια που υπάρχουν για την υλοποίηση της. Υπογραμμίζεται ιδιαίτερα στην εργασία πως δε θεωρείται εύκολη η εφαρμογή των γνώσεων, στην εργασία, θέμα που κατά πάσα πιθανότητα αντανακλά, ασυμφωνία μεταξύ επιμορφωτικών προγραμμάτων-επιμορφωτικών αναγκών. Τα προβλήματα δε του εργασιακού κλάδου (π.χ: αυξημένος φόρτος εργασίας, μη συγκεκριμένα καθήκοντα, κυλιόμενο ωράριο) επιδρούν αρνητικά στο επιμορφωτικό ενδιαφέρον και στην επαγγελματική ανάπτυξη. Μπορεί να ειπωθεί ακόμα πως, η μεγάλη επιθυμία για αυτομόρφωση, σε συνδυασμό με την ύπαρξη των αναφερομένων εμποδίων, μπορεί να οδηγήσουν σε εξΑΕ επιμόρφωση που βασίζεται στις ανάγκες των νοσηλευτών.

Συμπερασματικά μέσα από τις εργασίες αυτές (Ανεστόπουλος, 2009, Βάγκου, 2008, Δαβάκη, 2008, Γκίκα,2006, Παζιανού, 2007, Πασσιού, 2007) διαπιστώνονται αφενός η σχέση της επαγγελματικής ανάπτυξης με την επιμόρφωση, η ανάγκη για εξ αποστάσεως επιμόρφωση η οποία να υπερνικά τα εμπόδια της συμβατικής επιμόρφωσης που αφορούν στο χώρο και το χρόνο αλλά να είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ώστε να καλύπτει πραγματικές ανάγκες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο χώρο της εργασίας τους.

##### **5. Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων και εξ αποστάσεως επιμόρφωση**

Στο ίδιο πνεύμα ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έρευνες (Schmidt,2004, Sector skill development agency, 2007, Κωστούλας, 2007, Δαβάκη,2008:) που αναδεικνύουν τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την επιμόρφωση των εργαζομένων, με έμφαση στην εξΑΕ επιμόρφωσης των εργαζομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μια σειρά ερευνών και διπλωματικών εργασιών που έχουν εκπονηθεί στο ΕΑΠ που έχουν ασχοληθεί με το θέμα και αναδεικνύουν τους παράγοντες που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Η έρευνα του Schmidt, (2004:1-5) εξετάζει τη σχέση που διέπει την ικανοποίηση που προέρχεται από την επιμόρφωση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on-the-job training), με την επαγγελματική ικανοποίηση και αφορά σε υπαλλήλους αλλά και πελάτες μεγάλων οργανισμών των ΗΠΑ και του Καναδά. Στην έρευνα αυτή διαπιστώνεται ισχυρή σχέση μεταξύ: ικανοποίησης από επιμόρφωση-επαγγελματικής ικανοποίησης. Διαφαίνεται πως, η ικανοποίηση από την εξΑΕ επιμόρφωση μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών μιας εταιρείας, όπως και στην επαύξηση του κύρους και της ανταγωνιστικότητας αυτής.

Στο ίδιο πνεύμα κινείται και η έρευνα Sector skill development agency, (2007:1-7) με έμφαση όμως στην αναγκαιότητα της καλλιέργειας δεξιοτήτων στους εργαζόμενους και η επίδραση της, στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι η έρευνα αυτή παρουσιάζει τα δεδομένα 3 σχετικών ερευνών που έχουν γίνει στη Μ. Βρετανία και διαπιστώνει ότι η επιμόρφωση συμβάλλει στην επαγγελματική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η εργασία του Κωστούλα (2007) διερευνά, κατά πόσο οι καθηγητές φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι

(Κωστούλας, 2007:67,96-109). Διαπιστώνεται πως η ικανοποίηση από την επιμόρφωση, συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και η εξ αποστάσεως επιμόρφωση δίνει νέες δυνατότητες σε αυτή την κατεύθυνση..

Αυτό διαπιστώθηκε και στην επόμενη μελέτη (Δαβάκη,2008:10,115-129) που διεξήχθη σε γυναίκες αποφοίτους του Ε.Α.Π. Κατά την ερευνήτρια, οι γυναίκες έχουν αισθανθεί την ανισότητα στην επαγγελματική ζωή. Διαπιστώνεται στην έρευνα πως παρά τις δυσκολίες, η εξΑΕ αποτέλεσε τη διέξοδο που χρειάζονταν προκειμένου να κυνηγήσουν τα όνειρά τους, αφού έδωσε τα κίνητρα στις εργαζόμενες, να αξιοποιήσουν το συνδυασμό οικογένειας-εργασίας-σπουδών, προκειμένου να πετύχουν στόχους όπως: επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ικανοποίηση.

Η εργασία της Σεραφείμ (2009:13,135-148) αναζητά ανάλογα κίνητρα από τραπεζικούς υπαλλήλους. Στη συγκεκριμένη εργασία όμως, αναζητούνται κίνητρα συμμετοχής ως προς την e-learning επιμόρφωση τους. Αναφέρθηκαν: πρόσληψη σε συγκεκριμένη θέση, αναβάθμιση θέσης, επαγγελματικοί τίτλοι, οικονομικές απολαβές. Η επίτευξη δε των αντίστοιχων στόχων, δρα βελτιωτικά ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων.

Επισημαίνεται επίσης πως, οι ευκαιρίες για επιμόρφωση και εξέλιξη καταγράφονται ως λόγοι για τους οποίους οι υπάλληλοι παραμένουν σε έναν εργοδότη (Schmidt, 2004, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:6). Επίσης, έρευνα της Computerworld σε επαγγελματίες των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας, δείχνει ότι η επαγγελματική δυσανεμία μπορεί να οφείλεται εν μέρει στο ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν την επιθυμητή επιμόρφωση (Melymuka, 2000, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:6).

#### **6. Επαγγελματική ανάπτυξη, επαγγελματική ικανοποίηση και εξ αποστάσεως επιμόρφωση εργαζομένων.**

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης, επαγγελματικής ανάπτυξης και εξ αποστάσεως επιμόρφωσης είναι το αντικείμενο της ενότητας αυτής, στην οποία γίνεται φανερή η ανάγκη για αποτελεσματικότερες και περισσότερες επιμορφωτικές ευκαιρίες (Γκίκα, 2006:53,111-116, Λεονάρδου, 2007:8,77-83, Παζιανού,2007:50,75-84). Ο περιορισμένος δε αριθμός επιμορφωτικών ευκαιριών συμβατικής μορφής, μπορεί να ενδυναμώσει το ενδιαφέρον για την εξΑΕ (Παζιανού,2007:50,75-84).

Παρατηρούμε πως οι λόγοι δια βίου μάθησης μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης είναι: κοινωνική-επιστημονική εξέλιξη, ανάπτυξη, προσωπική ικανοποίηση, βελτίωση εργασιακής θέσης (Γκίκα,2006:53,111-116, Παζιανού, 2007: 50, 75-84, Πασσιού, 2007:65,75-86, Δαβάκη, 2008 : 10, 115-129). Αναφέρθηκαν επίσης και περιπτώσεις όπου δεν εκφράζεται μεγάλο ενδιαφέρον για επαγγελματική αναβάθμιση (Παζιανού,2007:50,75-84, Ανεστόπουλος, 2009:1,196-215). Επί παραδείγματι, στην περίπτωση της Παζιανού (2007:50,75-84), προέχει ο επαγγελματικός ρόλος.

Δόθηκε δε, μεγάλη σημασία στον επαγγελματισμό (Γκίκα,2006:53,111-116, Παζιανού, 2007:50,75-84). Αυτός βασίζεται στην αφοσίωση στις εργασιακές απαιτήσεις και στην υψηλή δέσμευση στους εταιρικούς στόχους (Γκίκα,2006:53,111-116). Η δέσμευση αυτή συνδέεται, με την υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Kreitner & Kinicki, 1995, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα,2007:69). Η επαγγελματική ικανοποίηση δε, σε συνδυασμό με την επιμόρφωση (π.χ: εξΑΕ) μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Sector skill development agency, 2007:1-7). Η

διαπίστωση αυτή, αντιστακτικά την κοινή ανάγκη εταιρείας & εργαζομένου, στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων τους (π.χ: επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων, αποδοτικότητα οργανισμού).

Οι προϋποθέσεις συμβολής της εξΑΕ στη βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου μπορεί να είναι οι εξής: κίνητρα (π.χ: επαγγελματική πιστοποίηση), παροχή διευκολύνσεων μελέτης (π.χ: διευκολύνσεις στο χώρο-χρόνο, ισορροπία οικογενειακής-επαγγελματικής ζωής, μη εξουθενωτική μελέτη. Έτσι μπορεί να αξιοποιηθεί η επιμορφωτική εμπειρία στο μέγιστο), εναρμόνιση αναγκών-επιμόρφωσης-πρακτικής εφαρμογής (Ng,2006:1-14, Λεονάρδου,2007:8,77-83, Παζιανού, 2007:50,75-84, Πασσιού,2007:65,75-86, Ανεστόπουλος,2009:1,196-215). Χρειάζεται επίσης εκσυγχρονισμός αντιλήψεων και πρακτικών, πνεύμα καινοτομιών, ανάπτυξη κουλτούρας επιμόρφωσης (Λεονάρδου, 2007:8,77-83, Ανεστόπουλος, 2009:1,196-215).

### **7. Ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος, στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων**

Ιδιαίτερα σημαντικοί είναι οι εργασιακοί παράγοντες που επιδρούν στη διάθεση και στη στάση των εργαζομένων στην εργασία, αφορούν είτε το εργασιακό περιεχόμενο, είτε το εργασιακό πλαίσιο. Ως παράγοντες του εργασιακού πλαισίου εξετάζονται οι εξής:

*Διαπροσωπικές Σχέσεις & Επικοινωνία:* Η αυτοεκτίμηση και ο σεβασμός του άλλου συμβάλλουν στην βελτίωση της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999b:175), στην ανάπτυξη της αλληλοβοήθειας και της σύσφιξης των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και στη βελτίωση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης & ικανοποίησης.

*Εργασιακές συνθήκες:* Η διάθεση προσφοράς του εργαζομένου εξαρτάται από το εταιρικό κλίμα, τις υλικοτεχνικές υποδομές (Ανθοπούλου,1999:20-27), τη διασφάλιση των συνθηκών υγιεινής και ασφαλείας (Χατζηπαντελή,1999:195). Η βελτίωση της διάθεσης του για προσφορά, οδηγεί στην επαγγελματική του ικανοποίηση, όταν υπάρχει προσέγγιση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και των προσδοκιών του (Alderfer, 1969, οπ. αναφ, στην Σαλμάν,2010:32). Οι προσδοκίες του όμως συνδέονται με επαγγελματικές ανάγκες που αν δεν καλυφθούν, το άγχος να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του, τον οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Schaufeli, 1993, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα,2007:10). Ως λύση προβάλλει η επιμόρφωση. Αν ο εργαζόμενος επιλέξει την εξΑΕ επιμόρφωση, έχει την ευχέρεια να μάθει, μελετώντας στο χρόνο που διαθέτει, στο δικό του χώρο και με το δικό του ρυθμό.

*Κίνητρα:* Τα κίνητρα στο εργασιακό πλαίσιο, αφορούν στα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρακινήσουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου (π.χ: οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα). Αυτά μπορούν να τον ωθήσουν να επιμορφωθεί (π.χ: μέσω εξΑΕ) ώστε αυτός, να καταφέρει να αναπτυχθεί και να ικανοποιηθεί επαγγελματικά.

*Αξιολόγηση:* Κατά την Χατζηπαντελή (1999:75-76), προτείνεται διαχείριση της απόδοσης. Αυτή επικεντρώνεται στην εργασία που γίνεται, ή θα γίνει. Αυτή συνδέεται με στόχους, επιμορφωτικές ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης, διαρκή έλεγχο απόδοσης, παροχές. Επί παραδείγματι: η επιμόρφωση ενός εργαζομένου μέσω εξΑΕ, οδηγεί στην υλοποίηση ενός στόχου και στη βελτίωση της επαγγελματικής του ικανοποίησης (π.χ: μέσω παροχών). Οι αναφερόμενοι παράγοντες, καθορίζονται από τη διοίκηση.

*Διοίκηση:* Κατά τον Κουτούζη (1999:16), ο διευθυντής εμπλέκεται σε όλα τα στάδια διοίκησης (Προγραμματισμός/Σχεδίαση-Οργάνωση-Διεύθυνση/Καθοδήγηση-

Έλεγχος) του τομέα του. Το διοικητικό στυλ επηρεάζει το εταιρικό κλίμα (Ανθοπούλου, 1999:24). και είναι: αυταρχικό, πατερναλιστικό, συμβουλευτικό, ή δημοκρατικό (Tannenbaum & Schmidt, 1973, οπ. ανάφ. στους Everard & Morris:37-40). Σημαντικό θεωρείται το χαρισματικό στυλ, όπου ο διευθυντής, εμπνέοντας ενθουσιασμό και αφοσίωση επιτυγχάνει το μέγιστο αποτέλεσμα, στην ομάδα του (Κουτούζης, 1999:157-159).

Ο διευθυντής εστιάζει στην επικέντρωση της επιμόρφωσης στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Flood, 1993, οπ. ανάφ. στην Μπρίνια, 2008:32). Αναγνωρίζοντας όμως αυτός, τη σημασία της παρακίνησης ως προς την επίτευξη αυτών, οφείλει να ευαισθητοποιείται και στις ανάγκες της ομάδας του (Ανθοπούλου, 1999:217). Κατά τον Χαλκιώτη (1999:171-190), οι επιλογές της χρηστής διοίκησης επιδιώκουν τόσο στην αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης (επίτευξη στόχων), όσο και στην αποδοτικότητα της επιμόρφωσης (εξοικονόμηση πόρων, π.χ: κόστος εργατοωρών προσωπικού επιμόρφωσης). Διαφαίνεται πως οι επιμορφωτικές επιλογές της διοίκησης, επιδρούν τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη & ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και στην ανάπτυξη των οργανισμών. Για να αντεπεξέλθουν όμως οι οργανισμοί στον εξουθενωτικό ανταγωνισμό, πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Ωστόσο η διενέργεια αλλαγών σε αυτούς, απαιτεί την κατανόηση της πραγματικότητας των άλλων (Everard & Morris, 1999:257-273). Ακολουθώντας, εξετάζονται οι παράγοντες του *εργασιακού περιεχομένου*. Αυτοί κατά τον Herzberg παρακινούν και ικανοποιούν τον άνθρωπο (Everard & Morris, 1999:49-51).

*Επίτευξη*: Η δυνατότητα αξιοποίησης της υπάρχουσας επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου (που έχει προέρθει, π.χ, μέσω εξΑΕ), με στόχο τη δημιουργία ενός αξιόλογου και ενδεχομένως καινοτόμου αποτελέσματος (Everard & Morris, 1999:51). Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ικανοποιήσει επαγγελματικά τον εργαζόμενο.

*Ευθύνη*: Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων, να ισχυροποιήσει το ομαδικό αποτέλεσμα (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999a:89-90) και να επαυξήσει την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Kreitner & Kinicki, 1995, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:69).

*Αναγνώριση*: Η ποσοτική ή ποιοτική ανατροφοδότηση που λαμβάνει κάποιος για τις επιδόσεις του (Everard & Morris, 1999:51). Η αναγνώριση μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της στάσης στην εργασία (Pinder, 1984, οπ. ανάφ. στον Κουτούζη, 1999:172-174), στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Baron, 1986: 172, οπ. ανάφ. στην Γκίκα, 2006:16), στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής ανάπτυξης.

*Ανέλιξη*: Είτε αφορά προαγωγή, είτε μια θέση εργασίας που ικανοποιεί επαγγελματικά τον εργαζόμενο. Οδηγεί στη διεύρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου, δημιουργώντας ανάγκη κάλυψης νέων επιμορφωτικών αναγκών (π.χ: μέσω εξΑΕ).

*Δουλειά καθ' εαυτήν*: Αναφέρεται στο κατά πόσον μια εργασία είναι ενδιαφέρουσα, σημαντική, “προκλητική” (Everard & Morris, 1999:51). Η ενασχόληση με μια τόσο ενδιαφέρουσα εργασία, επιδρά βελτιωτικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου.

*Προσωπική ανάπτυξη*: Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Γκίκα, 2006:112) και αφορά στις ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (Everard & Morris, 1999:51), που δύναται να τους ενδυναμώσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Κατόπιν παρουσιάζονται έρευνες που αναδεικνύουν το ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη & ικανοποίηση.



Στη μελέτη της Γκίκα (2006:53,111-116), υπογραμμίζεται η ανάγκη βελτίωσης των παραγόντων του εργασιακού πλαισίου (π.χ: ρόλος διευθυντή, κλίμα, συμμετοχικότητα) των ερωτώμενων δασκάλων Ν.Σμύρνης, με στόχο τη βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (π.χ μέσω εξΑΕ) και του εκπαιδευτικού τους έργου.

Εντός του χώρου των εκπαιδευτικών κινείται και η επόμενη έρευνα (Κωστούλας, 2007:67,96-109), όπου διαπιστώθηκε πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την επιμόρφωση & την εργασία των καθηγητών φροντιστηρίων του νομού Λάρισας και της προθυμίας τους να συμμετάσχουν σε νέες επιμορφώσεις (π.χ: εξΑΕ). Άρα διαφαίνεται και σε αυτή την έρευνα πως η επιμόρφωση και η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, μπορεί να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Σε αυτό το πνεύμα κινείται και η επόμενη μελέτη (Sector skill development agency, 2007:1-7). Ωστόσο αυτή βασίζεται σε ερευνητικά δεδομένα που αφορούν στη Μ. Βρετανία. Η μελέτη εξετάζει τους παράγοντες που σχετίζονται με την επίδραση της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, στην αποδοτικότητα των οργανισμού τους. Αναφέρθηκαν οι εξής παράγοντες: τύπος-έκταση επιμόρφωσης (π.χ: εξΑΕ), αξιοποίηση δεξιοτήτων, αλληλεπίδραση μελών ομάδας.

Η αναζήτηση του κατάλληλου επιμορφωτικού & εργασιακού πλαισίου υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης & ικανοποίησης αποτελεί το αντικείμενο της επόμενης διερεύνησης, που εστιάζει όμως σε νοσηλευτές (Πασσιού,2007:65,75-86). Για το εργασιακό πλαίσιο προτείνονται: αποτελεσματικός ρόλος ηγεσίας, παρεμβάσεις αντιμετώπισης εξουθένωσης, εφαρμογή παρακινήτων του Herzberg (π.χ: ενδιαφέρουσα εργασία). Για το επιμορφωτικό πλαίσιο προτείνονται: εναρμόνιση μεταξύ επιμορφωτικών προγραμμάτων- επιμορφωτικών αναγκών, άτυπη μαθητεία μέσω παλαιότερων.

Στο πεδίο της επαγγελματικής ανάπτυξης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εστιάζει και η επόμενη έρευνα, η οποία αφορά ακαδημαϊκούς που εργάζονται σε εξΑΕ ιδρύματα μέσω τηλεργασίας (Ng,2006:1-14). Και σε αυτήν την έρευνα παρατηρείται, πως το εργασιακό πλαίσιο (π.χ: ελλείψεις, αυτονομία) επιδρά στην επαγγελματική ανάπτυξη & ικανοποίηση των εργαζομένων. Το ίδιο διαπιστώνεται και στη συνέχεια.

Στο χώρο των εξΑΕ ιδρυμάτων αναφέρεται και η επόμενη μελέτη (Beyth-Marom, Harpaz-Gorodeisky, Bar-Haim & Godder, 2006:1-11), που εστιάζει όμως σε εκπαιδευτικούς μερικής απασχόλησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου του Ισραήλ. Αυτοί αισθάνονται μεν επαγγελματική απομόνωση, αλλά η σημαντικότητα του επιμορφωτικού τους έργου, τους προσδίδει επαγγελματική ικανοποίηση, ισχύ και κύρος. Ωστόσο η περιστασιακή πτώση του ηθικού τους, μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς το έργο τους. Αν όμως ο οργανισμός βελτιώσει τη σχέση του μαζί τους, ωφελείται κι αυτός.

Παρομοίως και στην επόμενη διερεύνηση (Bowman,2009:1), διαπιστώνεται η επίδραση του εργασιακού πλαισίου, στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρατηρείται πως οι επιμορφούμενοι διευθυντές & υποδιευθυντές των γυμνασίων της Πενσυλβάνια, είναι πιο ικανοποιημένοι σε θέματα που αφορούν στο εργασιακό περιεχόμενο, παρά σε θέματα που αφορούν στο εργασιακό πλαίσιο.

### **Συμπεράσματα**

Στην εργασία αυτή διερευνήθηκε τόσο η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της εξΑΕ, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όπως και η συμβολή της εξΑΕ, στην επαγγελματική τους ικανοποίηση.



Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου (Γκίκα, 2006:112) και αναφέρεται στις διαδικασίες και δραστηριότητες ανάπτυξης των ικανοτήτων του, ώστε να “αντεπεξέλθει στα τωρινά και μελλοντικά εργασιακά του καθήκοντα” (Organization for Economic Co-operation and Development /OECD, 1997, οπ. ανάφ. στον Κωστούλα, 2007:14). Η συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη κρίνεται απαραίτητη στην ανανέωση των επαγγελματικών του εφοδίων (Day, 2003, οπ. ανάφ. στον Τσίρα: 65), βοηθά στην ανάπτυξη του τρόπου της σκέψης του (Σ.Ε.Ε, 2008:2) και ενδεχομένως στη βελτίωση της στάσης του στην εργασία.

Επισημάνθηκε πως η επαγγελματική ικανοποίηση αντιπροσωπεύει “τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του” (Baron, 1986: 172, οπ. ανάφ. στην Γκίκα, 2006:16). Κατά τον Locke (1976, όπ. αναφ. στην Γκίκα, 2006:17-18), βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι: ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση, καλές συνθήκες εργασίας, δίκαιο μοίρασμα χρηματικών ανταμοιβών, μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο. Τονίστηκε επίσης πως, μια ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης σε έναν οργανισμό, πρέπει να στηρίζεται στην ακριβή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και στις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης (Κουτούζης, 1999:191). Η πολιτική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί και από την εξΑΕ επιμόρφωση εργαζομένων.

Αναφέρθηκε πως η εξΑΕ, παρέχει ελευθερία κινήσεων σε χώρο, χρόνο, ρυθμό μελέτης (Παζιανού, 2007:50,75-84) και διαφάνηκε πως μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων (Παζιανού, 2007:50,75-84, Δαβάκη, 2008:10,115-129, Ανεστόπουλος, 2009:1,196-215). Οι κύριες αναφερόμενες δυσχέρειες κατά την εξΑΕ επιμόρφωση επαγγελματικής ανάπτυξης, αφορούν στα εξής: υποχρεώσεις, επιμορφωτικό υλικό, άγχος (Βάγκου, 2008:2,86-90, Σεραφεΐμ, 2009:13,135-148).

Σε αντίθεση με τη δράση των παραπάνω παραγόντων, τα κίνητρα που αναφέρθηκαν πως μπορούν να προωθήσουν το ενδιαφέρον προς την εξΑΕ, είναι: πρόσληψη σε επιθυμητή θέση, επαγγελματικοί τίτλοι, οικονομικές απολαβές (Σεραφεΐμ, 2009:13,135-148). Αναφέρθηκε επίσης πως, η εξΑΕ μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της επαγγελματικής εξέλιξης και της προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Δαβάκη, 2008:10,115-129). Διαφάνηκε ακόμη πως, η ικανοποίηση από την εξΑΕ επιμόρφωση τους, μπορεί να συνεισφέρει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (Schmidt, 2004:1-5, Κωστούλας, 2007:67,96-109), στην ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας και στην επιχειρησιακή της ανάπτυξη (Schmidt, 2004:1-5). Αυτό αντανakλά την κοινή ανάγκη εταιρείας & εργαζομένου, ως προς την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της εξΑΕ, στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων τους.

Βασικές προϋποθέσεις συμβολής της εξΑΕ στη βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζομένου είναι οι εξής: δημιουργία κινήτρων, πνεύμα καινοτομιών, βελτίωση συνθηκών μελέτης, εναρμόνιση αναγκών-επιμόρφωσης-πρακτικής εφαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον (Ng, 2006:1-14, Λεονάρδου, 2007:8,77-83, Παζιανού, 2007:50,75-84, Πασσιού, 2007:65,75-86, Ανεστόπουλος, 2009:1,196-215).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Everard & Morris, 1999:49-51), οι εργασιακοί παράγοντες που αφορούν το εργασιακό περιεχόμενο (π.χ: επίτευξη, ευθύνη, αναγνώριση, ενδιαφέρουσα εργασία) παρακινούν τον άνθρωπο (π.χ: να αξιοποιήσει στην εργασία τις γνώσεις του, που προέκυψαν μέσω εξΑΕ), ενώ αντίθετα οι εργασιακοί παράγοντες που

αφορούν το εργασιακό πλαίσιο (π.χ: διαπροσωπικές σχέσεις, εργασιακές συνθήκες, διοίκηση) παρεμποδίζουν τη διάθεση προσφοράς του. Διαπιστώθηκε δε, μεγαλύτερη αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε θέματα που αφορούν το εργασιακό περιεχόμενο παρά σε θέματα που αφορούν το εργασιακό πλαίσιο (Bowman, 2009:1). Τονίστηκε επίσης πως, ο εργαζόμενος οδηγείται στην επαγγελματική ικανοποίηση, όταν υπάρχει προσέγγιση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και των προσδοκιών του (Alderfer, 1969, οπ, αναφ, στην Σαλμάν, 2010:32).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Beyth-Marom, R., Harpaz-Gorodeisky, G., Bar-Haim, A., & Godder, E. (2006). Identification, Job Satisfaction and Work Motivation among Tutors at the Open University of Israel. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 7 (2). Διαθέσιμο στο <http://www.irrodl.org/index.php/article/download/302/618> (Ανασύρθηκε: 20/01/2011).
- Bowman, D. (2009). An Investigation of Principals and Assistant Principals in Pennsylvania and the Impact of Transitional Support Programs on Job Satisfaction. *Education Resources Information Center*. Διαθέσιμο στο [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/record\\_Details.jsp?searchtype=keyword&pageSize=10&ERIC\\_extSearch\\_Search\\_Value0=%22job+satisfaction%22+%22professional+development%22&eric\\_displayStartCount=1&ERIC\\_extSearch\\_SearchType\\_0=kw&pageLabel=RecordDetails&objectId=0900019b8044015e&accno=ED513680&nfls=false](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/record_Details.jsp?searchtype=keyword&pageSize=10&ERIC_extSearch_Search_Value0=%22job+satisfaction%22+%22professional+development%22&eric_displayStartCount=1&ERIC_extSearch_SearchType_0=kw&pageLabel=RecordDetails&objectId=0900019b8044015e&accno=ED513680&nfls=false) (Ανασύρθηκε: 28/01/2011).
- Ng, C.F. (2006). Academics Telecommuting in Open and Distance Education Universities: Issues, challenges, and opportunities. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 7 (2). Διαθέσιμο στο <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/300/632> (Ανασύρθηκε: 14/01/2011).
- Schmidt, W. (2004). The relationship between Satisfaction with On The Job Training and Overall Job Satisfaction. *Scholarworks*. Διαθέσιμο στο <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/276> (Ανασύρθηκε: 17/12/2010).
- Sector Skill Development Agency (2007). Research report No.22 - Training, Job Satisfaction and Establishment Performance- Executive Summary. *UK Commission for Employment and Skills*. Διαθέσιμο στο <http://www.ukces.org.uk/training,-job-satisfaction-and-establishment-performance-research-report-22-executive-summary> (Ανασύρθηκε: 28/11/2010).

### Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999α). Επίπεδα και όργανα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 80-96). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999β). Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Β. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 137-176). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αναστασιάδης, Θ. (2010). Προδιαγραφές σχεδιασμού εξ αποστάσεως επαγγελματικής ανάπτυξης και επιμόρφωσης: Μελέτη περίπτωσης για την εφαρμογή της στους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα μειονοτικά σχολεία της Θράκης. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε: 27/01/2011).
- Ανεστόπουλος, Δ. (2009). Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των διπλωματούχων μηχανικών: Εμπειρική διερεύνηση στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αχαΐας. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε: 15/11/2010).
- Ανθοπούλου, Σ. Σ. (1999). Η κουλτούρα του οργανισμού εκπαίδευσης. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Β. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 20-30). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βάγκου, Π. (2008). Οι απόψεις των εργαζομένων γυναικών για τα εμπόδια που συναντούν στην εκπαίδευσή τους: Το παράδειγμα των εργαζομένων σε δυο υποκαταστήματα της εθνικής τράπεζας. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε: 18/11/2010).

- Γκίκια, Μ. (2006). *Προσωπική – Επαγγελματική Ανάπτυξη και Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών: Μελέτη περίπτωσης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν.Σμύρνης. Διερεύνηση των αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:31/10/2010).
- Γκριτζιός, Β. (2006). Το κίνημα του νέου επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών. *Ινστιτούτο Παιδαγωγικών Ερευνών Διδακταλικής Ομοσπονδίας Ελλάδας-Επιστημονικό βήμα*. Διαθέσιμο στο [http://www.ipem-doe.gr/ep\\_bima/epistimoniko\\_bima\\_6/12\\_gritzios.pdf](http://www.ipem-doe.gr/ep_bima/epistimoniko_bima_6/12_gritzios.pdf) (Ανασύρθηκε:26/01/2011).
- Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις Συνθήκες Εργασίας*. Διαθέσιμο στο [http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1164/1/grammatikou\\_kallioph.pdf](http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1164/1/grammatikou_kallioph.pdf) (Ανασύρθηκε: 27/01/2011)
- Δαβάκη, Π. (2008). *Γυναίκα και Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Ζητήματα φυλετικής διαφοροποίησης, σπουδών και εξέλιξης*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:16/11/2010).
- Ε.Α.Π (2011). *Κατάλογος Θεματικών Πεδίων*. Διαθέσιμο στο [http://class.eap.gr/LotusQuickr/ekpde/Main.nsf/h\\_Toc/833BEDF8B044A99BC2256EA00021EF86/?OpenDocument](http://class.eap.gr/LotusQuickr/ekpde/Main.nsf/h_Toc/833BEDF8B044A99BC2256EA00021EF86/?OpenDocument) (Ανασύρθηκε:31/08/2011).
- Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Καρούλης, Α. (2007). *Ανοικτή και από Απόσταση Εκπαίδευση: Από τη Θεωρία στην Εφαρμογή*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Κόκκος, Α. (1998-99). *Αρχές μάθησης ενηλίκων*. Στο Α. Κόκκος, Α. Λιοναράκης, Χ. Ματραλής (Επιμ.), *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, σχέσεις διδασκόντων διδασκομένων. Τόμος Β'* (σελ. 19-51). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τόμος Α*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κωστούλας, Α. (2007). *Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των διδασκόντων στα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:05/11/2010).
- Λεονάρδου, Τ. (2007). *Στάσεις και αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς των αποτελεσμάτων της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης στο εργασιακό περιβάλλον: Η περίπτωση του υπουργείου οικονομίας και οικονομικών*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:05/11/2010).
- Λιοναράκης, Α. (2001). *Ανοικτή και εξ αποστάσεως πολυμορφική εκπαίδευση: Προβληματισμοί για μια ποιοτική προσέγγιση σχεδιασμού διδακτικού υλικού*. Στο Α. Λιοναράκης (Επιμ.), *Απόψεις και Προβληματισμοί για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση* (σελ.33-52). Αθήνα: Προπομπός.
- Μακράκης, Β. (1998-1999). *Αξιολόγηση συστημάτων Ανοικτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης*. Στο Α. Κόκκος, Α. Λιοναράκης, Χ. Ματραλής (Επιμ.), *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Θεσμοί και λειτουργίες. Τόμος Α* (σελ. 249-265). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μανούσου, Ε. & Λιοναράκης, Α. (2009). *Προδιαγραφές Εκπαιδευτικού Υλικού για την εξ Αποστάσεως επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών*. Στο Μ. Αργυρίου & Π. Καμπύλης (Επιμ.), *Η συμβολή του εκπαιδευτικού υλικού στη σχολική πράξη: Θεωρία και εφαρμογή στη μουσική εκπαίδευση*, Πρακτικά-3<sup>ο</sup> Διεθνούς συνεδρίου, σελ. 236-240. Αθήνα: ΕΕΜΑΠΕ.
- Μανωλάκος, Π. (2010). *Η εισαγωγική επιμόρφωση και οι νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί. Σύλλογος Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης "Ο Περικλής"- Επιστημονικό βήμα*. Διαθέσιμο στο [http://www.syllogosperiklis.gr/ep\\_bima/epistimoniko\\_bima\\_12/49E66.pdf](http://www.syllogosperiklis.gr/ep_bima/epistimoniko_bima_12/49E66.pdf) (Ανασύρθηκε:14/08/2011).
- Ματραλής, Χ. (1998-99). *Εκπαίδευση από απόσταση*. Στο Α. Κόκκος, Α. Λιοναράκης, Χ. Ματραλής (Επιμ.), *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Θεσμοί και λειτουργίες. Τόμος Α* (σελ. 41-46). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παζιανού, Ε. (2007). *Η συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της νήσου Λέσβου*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:07/11/2010).
- Πασσιού, Μ. (2007). *Επαγγελματική εκπαίδευση: Δρόμος για την επαγγελματική εξέλιξη. Μελέτη σε νοσηλευτές*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:09/11/2010).

- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σ.Ε.Ε (2008). «Μαθαίνω να μαθαίνω» : Πρόγραμμα για την υποστήριξη της διαδικασίας Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Ανάπτυξης νέων εργοθεραπευτών. Διαθέσιμο στο [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0OG0SYDPiUsJ:www.ergotherapists.gr/httpdocs/files/20090100.pdf+%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%87%CE%B9%CE%B6%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7+%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7+madden&hl=el&gl=gr&pid=bl&srcid=ADGEESjJ\\_XO\\_Z02eff0m7LtDmy5vOEuGA3tn3Z2MA9taH9bn3lPFXN37RhuXat6ulKdM7ZqKDDDLLEFPDJQqdWyBemRwjbir-8PLpJdiu6kZSEfiJ\\_17Hdt4abtRJJgqYHrwozLIrr2\\_&sig=AHIEtbTgi4q\\_HGGyWM83xlLreRI0-qrf8g](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0OG0SYDPiUsJ:www.ergotherapists.gr/httpdocs/files/20090100.pdf+%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%87%CE%B9%CE%B6%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7+%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7+madden&hl=el&gl=gr&pid=bl&srcid=ADGEESjJ_XO_Z02eff0m7LtDmy5vOEuGA3tn3Z2MA9taH9bn3lPFXN37RhuXat6ulKdM7ZqKDDDLLEFPDJQqdWyBemRwjbir-8PLpJdiu6kZSEfiJ_17Hdt4abtRJJgqYHrwozLIrr2_&sig=AHIEtbTgi4q_HGGyWM83xlLreRI0-qrf8g) (Ανασύρθηκε:22/01/2011).
- Σαλμάν, Λ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση δικηγόρων Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στο <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13983/1> (Ανασύρθηκε:28/05/2011).
- Σεραφείμ, Κ. (2009). Κίνητρα και εμπόδια στην εξ αποστάσεως ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση: Η περίπτωση μιας μεγάλης ελληνικής τράπεζας. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε: 12/11/2010).
- Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης (2004). *Επιχειρηματικότητα Ι*. Διαθέσιμο στο <http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix1/1.htm> (Ανασύρθηκε: 20/01/2011).
- Τσίρας, Α. (2007). Η σχέση της επιμόρφωσης με την επαγγελματική ικανοποίηση: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ν.Καρδίτσας. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:28/01/2011).
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χαλκιάτης, Δ. (1999). Εκπαιδευτική διοίκηση και οικονομικά. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α. Εκπαιδευτική διοίκηση και Πολιτική* (σελ.171-190). Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.