

International Conference in Open and Distance Learning

Vol 6, No 1A (2011)

Εναλλακτικές Μορφές Εκπαίδευσης



ΤΟΜΟΣ Α
PART / ΜΕΡΟΣ Α

Towards a Strategy Perspective on the Educational Staff Development in Open Universities

Σοφία Παπαδημητρίου, Αντώνης Λιοναράκης

doi: [10.12681/icodl.705](https://doi.org/10.12681/icodl.705)

**Προς μια Στρατηγική Προοπτική στην Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού
Προσωπικού των Ανοικτών Πανεπιστημίων**

**Towards a Strategy Perspective on the Educational Staff Development in Open
Universities**

Σοφία Θ. Παπαδημητρίου

Καθηγήτρια Πληροφορικής, Διεύθυνση
Εκπαιδευτικής Ραδιοτηλεόρασης, ΥΠΔΒΜΘ,
Υποψήφια Διδάκτορας Σχολής Ανθρωπιστικών
Σπουδών, ΕΑΠ
sofiapapadi@gmail.com

Αντώνης Λιοναράκης

Αναπληρωτής καθηγητής
Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών ΕΑΠ
alionar@eap.gr

*Not the sage on the stage,
but the guide by the side.*

Abstract

Courses and programs being delivered at a distance require a unique set of professional competencies. Tutors in distance learning have a complicated and different role than them in a conventional educational system. This paper primarily aims to present staff development as a main change factor in open universities and secondarily the necessity and requirements of a strategy perspective on the educational staff development in Open Universities. We present the staff development design in *The Open University* of Great Britain as a case study from its early beginning until Strategy of human resources. Additionally, we present two pilot projects *SOLACE project* and *SOS forum* as best practices of educational staff development using collaborative online environments.

Key – words: *tutor, counselor, strategy, staff development, training design, collaborative online environments*

Περίληψη

Ο ρόλος του διδάσκοντα στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι πολύπλοκος, διαφορετικός από αυτόν του διδάσκοντα σ' ένα συμβατικό σύστημα εκπαίδευσης και απαιτεί ένα μοναδικό σύνολο επαγγελματικών ικανοτήτων. Σε αυτό το άρθρο παρουσιάζονται η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού ως ένας σημαντικός παράγοντας μεταβολών ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος καθώς και η αναγκαιότητα και οι απαιτήσεις μιας Στρατηγικής προοπτικής στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού των Ανοικτών Πανεπιστημίων. Παρουσιάζεται ως μελέτη περίπτωσης, ο σχεδιασμός της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού του Open University από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του και την παραδοσιακή διαχείριση έως την εφαρμογή της 'Στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού'. Το άρθρο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση δυο πιλοτικών προγραμμάτων υποστήριξης διδασκόντων, το *SOLACE project* και το *SOS forum* ως καλές πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού με την αξιοποίηση συνεργατικών διαδικτυακών περιβαλλόντων.

Λέξεις – κλειδιά: καθηγητής-σύμβουλος, στρατηγική, επιμόρφωση, ανάπτυξη προσωπικού, σχεδιασμός, συνεργατικά διαδικτυακά περιβάλλοντα

Εισαγωγή

Το έργο και οι δεξιότητες που απαιτούνται από έναν διδάσκοντα στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (ΑεξΑΕ) διαφέρουν απ' αυτές ενός διδάσκοντα σ' ένα συμβατικό σύστημα εκπαίδευσης, εφόσον διαφέρουν οι συνθήκες μέσα στις οποίες συντελείται η διδασκαλία και η μάθηση. Ο ρόλος του είναι κρίσιμος και πολύπλοκος σε τυπικές και μη τυπικές διαδικασίες με ζητούμενο την αποτελεσματικότητα της μαθησιακής διαδικασίας στο πλαίσιο της ΑεξΑΕ και απαιτεί ένα μοναδικό σύνολο επαγγελματικών ικανοτήτων. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι: Κατά πόσο τα σύντομη διάρκειας επιμορφωτικά προγράμματα είναι αρκετά από μόνα τους να μεταμορφώσουν κάθε εκπαιδευτικό της συμβατικής εκπαίδευσης σε έναν αποτελεσματικό καθηγητή-σύμβουλο της Ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης; Απαιτείται μια γενικευμένη στρατηγική ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού; Στο άρθρο αυτό ξεκινάμε την πρώτη ενότητα με μια σύντομη καταγραφή των πρακτικών επιμόρφωσης που έχουν εφαρμοστεί στο Ελληνικό *Ανοικτό Πανεπιστήμιο*. Η συζήτηση και τα συμπεράσματα των πρακτικών αυτών αποτελούν το έναυσμα για τη δεύτερη ενότητα, όπου παρουσιάζεται η Στρατηγική της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού Ανοικτών Πανεπιστημίων. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το "*The Open University*" ως μελέτη περίπτωσης της πορείας προς την ανάπτυξη μιας "Στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού". Ακολουθεί η τέταρτη ενότητα όπου παρουσιάζονται δυο πιλοτικά προγράμματα καλών πρακτικών υποστήριξης διδασκόντων, το *SOLACE project* και το *SOS forum (success story)* και καταλήγουμε στα συμπεράσματα για την αναγκαιότητα και τις απαιτήσεις της Στρατηγικής Ανάπτυξης του Εκπαιδευτικού Προσωπικού Ανοικτών Πανεπιστημίων.

1. Επιμόρφωση καθηγητών-συμβούλων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Η μεγάλη ζήτηση διδασκόντων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ) δημιούργησε μια ομάδα επιστημόνων και ακαδημαϊκών, οι οποίοι ενώ έχουν εμπειρία στο επιστημονικό τους πεδίο στη συμβατική εκπαίδευση, δεν έχουν εμπειρία και ενημέρωση σε ζητήματα εξ αποστάσεως διδασκαλίας και οργάνωσης, λειτουργίας των Ανοικτών Πανεπιστημίων. Στο ΕΑΠ πραγματοποιήθηκε μια επιμόρφωση των διδασκόντων (καθηγητές-σύμβουλοι - ΣΕΠ) τα ακαδημαϊκά έτη 2002-3, 2003-4 με την παροχή της δυνατότητας παρακολούθησης της Θεματικής Ενότητας (ΘΕ) της ΑεξΑΕ, η οποία είχε μεγάλη ανταπόκριση (Λιοναράκης & Βαβουράκη, 2005). Συνέπεια της μεγάλης αυτής ανταπόκρισης ήταν η παρακολούθηση της ΘΕ να πραγματοποιηθεί μόνο από λίστα επιλεγέντων.

Η πιλοτική επιμόρφωση των νέων διδασκόντων του ΕΑΠ συνεχίστηκε δυο φορές ακόμα: Α) κατά τη διάρκεια δύο διημέρων τον Νοέμβριο, Δεκέμβριο του 2009 και Β) κατά τη διάρκεια δύο διημέρων τον Δεκέμβριο του 2010, Ιανουάριο 2011. Παράλληλα με τη δεύτερη επιμόρφωση αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε από τους καθηγητές-συμβούλους ένας διαδικτυακός μηχανισμός υποστήριξής τους (*ΜΥ.ΣΕΠ*, <http://newtutor.pbworks.com>). Τα στοιχεία του μηχανισμού υποστήριξης και ενημέρωσης των ΣΕΠ του ΕΑΠ (*ΜΥ.ΣΕΠ*), που αξιοποίησαν περισσότερο ήταν τα θέματα ΑεξΑΕ (62,5%) και τα ζητήματα που αφορούν το ΕΑΠ (18,75%). Τα επιμέρους στοιχεία των θεμάτων Ανοικτής και εξ αποστάσεως Εκπαίδευσης του *ΜΥ.ΣΕΠ*, που αξιοποιήσαν ήταν:

- την Ανοικτή Εκπαίδευση (43,75 %)
- τη Μεθοδολογία της εξ αποστάσεως Εκπαίδευσης (56,25%)

- τον ρόλο του καθηγητή-συμβούλου (56,259 %)
- το εκπαιδευτικό υλικό (37,5 %)
- την επικοινωνία (18,75 %)
- τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (18,75 %)

Τα επιμέρους στοιχεία των ζητημάτων που αφορούν στο ΕΑΠ του ΜΥ.ΣΕΠ που αξιοποίησαν, ήταν:

- τον Ενημερωτικό Οδηγό Λειτουργίας (31,25 %)
- τις Υπηρεσίες Βιβλιοθήκης και τις Υπηρεσίες Διαδικτύου (18,75%)
- την έρευνα στο ΕΑΠ (6,25%)
- την Ορολογία (31,25%)
- τις «Καλές Πρακτικές» (50%)
- τις «Μη ενδεικνύμενες Πρακτικές» (50%)

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης των τριών μελετών περίπτωσης συμπεραίνουν την αναγκαιότητα της εισαγωγικής αλλά και διαρκούς επιμόρφωσης των διδασκόντων σε ζητήματα εξ αποστάσεως διδασκαλίας, μάθησης και οργάνωσης του Πανεπιστημίου, συνεπώς ενός συστηματικού σχεδιασμού ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού (Παπαδημητρίου & Λιοναράκης, 2010b, Λιοναράκης & Βαβουράκης, 2005).

2. Μια στρατηγική προοπτική στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού

2.1 Αναγκαιότητα και απαιτήσεις της στρατηγικής

Η πρακτική των εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών ιδρυμάτων έχει δείξει ότι η επιμόρφωση του ακαδημαϊκού προσωπικού είναι μια υπόθεση εξαιρετικά σημαντική (Koul, 1998, Rhandell & Bitzer, 1998, Rowntree, 1998). Ο προγραμματισμός και η παροχή επιμόρφωσης και στήριξης των διδασκόντων της ΑεξΑΕ αποτελεί πάντα μια πρόκληση για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά συνήθως ακόμη αντιμετωπίζεται απ' αυτά σαν "κόστος" παρά σαν "επένδυση" (Robinson, 1998). Η προτεραιότητα της επιμόρφωσης στα σχέδια των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι χαμηλή και ομοίως η χρηματοδότησή της. Η επιμόρφωση είναι στοιχειώδης, δεν είναι συστηματική και συνήθως το εκπαιδευτικό προσωπικό εγκαταλείπεται να συγκεντρώσει τη γνώση και τις δεξιότητες που απαιτούνται στην πράξη με τη διδασκαλία του. Ακόμα και όταν παρέχεται επιμόρφωση, τα ιδρύματα δεν είναι έτοιμα να αφομοιώσουν τη νέα γνώση και αυτό οδηγεί σε χαμένες ευκαιρίες στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στην απώλεια ανθρώπινου και υλικού δυναμικού.

Με τον όρο *Στρατηγική* εννοούμε τα μέσα, τα οποία επιλέγει ένας οργανισμός για να πραγματοποιήσει τους στόχους του μέσω ενός σχεδίου δράσης ή μιας διαμορφωμένης πολιτικής. *Στρατηγικές αποφάσεις* είναι αυτές που επηρεάζουν καθοριστικά την ικανότητα του οργανισμού να πραγματοποιήσει τους στόχους του. *Στρατηγική διαχείριση* είναι η διαδικασία της διαχείρισης των μεταβολών του οργανισμού ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του (Bowman and Asch, 1987).

Έχοντας θέσει τους στόχους καθορίζεται η προτεραιότητα των αποφάσεων και δράσεων της στρατηγικής. Η Στρατηγική της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού χρειάζεται να:

- ευθυγραμμιστεί και να συμπνέει με τους στόχους του οργανισμού καθώς και τους ατομικούς.
- είναι μια συστηματική διαδικασία με σχεδιασμό και έλεγχο (όχι μόνο μάθηση από την εμπειρία)
- κατευθύνεται προς τη βελτίωση της γνώσης, των δεξιοτήτων, των στάσεων και δράσεων στο επίπεδο του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού.

Ακόμα η Στρατηγική πρέπει να καλύπτει όλες τις κατηγορίες του εκπαιδευτικού προσωπικού:

- εκπαιδευτικοί πλήρους ή μερικής απασχόλησης,
- εκπαιδευτικοί κεντρικών ή περιφερειακών εκπαιδευτικών κέντρων,
- εκπαιδευτικοί που παρέχουν δια ζώσης ή διαδικτυακή υποστήριξη ή συνδυασμό των δύο.

2.2 Η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού ως παράγων μεταβολής του Πανεπιστημίου

Η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού ξεκινάει με ένα σύνολο οργανωτικών ερωτημάτων, που θα απευθύνονται σε όσους εμπλέκονται σε βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους οργανωτικούς στόχους και προτεραιότητες του Πανεπιστημίου. Αυτοί οι στόχοι και τα μεγέθη της επιτεύξεώς τους θα καθορίσουν την παροχή της επιμόρφωσης. Οι σχεδιαστές και υπεύθυνοι της επιμόρφωσης πρέπει να εξασφαλίσουν τις πιο κάτω παραμέτρους (Robinson, 1998):

- η επιμόρφωση του προσωπικού να συμπνέει με τους στόχους του Πανεπιστημίου σαν ολότητα.
- οι μαθησιακές ανάγκες να έχουν συστηματικά αναλυθεί και δρομολογηθεί στο πλαίσιο του σχεδιασμού του Πανεπιστημίου.
- οι δραστηριότητες να έχουν κύρος, σαφείς στόχους, πολιτικές και σχέδια καθώς επίσης να είναι άρτια στελεχωμένες.
- η επένδυση σε χρόνο, προσπάθεια, ανθρώπινο και υλικό δυναμικό να αξιολογείται προσεκτικά και να χρησιμοποιείται σαν βάση για τη λήψη αποφάσεων.

Η καταγραφή των αναγκών του προσωπικού είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην παροχή κατάλληλης επιμόρφωσης. Η ανάλυση των αναγκών (*need analysis*) αναφέρεται σε ένα σύνολο συστηματικών διαδικασιών για τη διερεύνηση των επιπέδων των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων που απαιτούνται σε έναν εργασιακό χώρο, καθώς και την καταγραφή των υπάρχοντων επιπέδων ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες βελτίωσής τους. Οι McGehhe & Thayer (1961) προτείνουν «η ανάλυση των αναγκών της υποστήριξης του προσωπικού να ακολουθεί τρία επίπεδα: του οργανισμού, της εργασίας και το ατομικό».

2.3 Η εφαρμογή της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού

Τα βήματα εφαρμογής της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού κατά τον Robinson (1998), είναι:

- Καθορισμός και συμφωνία εντός του οργανισμού για τις γενικές και ειδικές ανάγκες επιμόρφωσης, οι οποίες θα στηρίζονται στη συστηματική ανάλυση αναγκών.
- Έλεγχος δυνατοτήτων συνάντησης των αναγκών και διαθέσιμων οικονομικών πόρων.
- Ορισμός προτεραιοτήτων.
- Επιλογή καταλλήλων δράσεων, κατηγοριών προσωπικού και συμμετεχόντων.
- Οικοδόμηση ενός συνεπούς και συνεκτικού σχεδιασμού επιμόρφωσης.
- Ενημέρωση για τον σχεδιασμό όλων όσων συμμετέχουν και δημιουργία ενός θετικού κλίματος.
- Προετοιμασία σχεδίου αξιολόγησης.
- Αξιοποίηση των δεδομένων της αξιολόγησης για την καταγραφή του αντίκτυπου της επιμόρφωσης και την βελτίωσή της σε μελλοντικό σχεδιασμό.

Η προετοιμασία πριν την επιμόρφωση (*Pre-training preparation*) απαιτεί:

- Αποσαφήνιση με ακρίβεια των στόχων του προγράμματος.
- Επιλογή των συμμετεχόντων σύμφωνα με σαφή κριτήρια.
- Προπαρασκευή του εδάφους, οικοδόμηση θετικών προσδοκιών και κινήτρων στους συμμετέχοντες.

Κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης χρειάζεται:

- Εξασφάλιση των καταλλήλων και απαραίτητων υπηρεσιών.
- Προσομοίωση διαδικασιών σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες.
- Πρόβλεψη και διευκόλυνση για τις τρέχουσες εργασιακές ανάγκες των συμμετεχόντων.

Μετά την επιμόρφωση (*Post training support*) απαιτείται υποστήριξη με:

- Παροχή δυνατοτήτων στους συμμετέχοντες να συζητήσουν την επιμορφωτική εμπειρία με άλλους συμμετέχοντες από την ίδια ομάδα και να εντοπίσουν τις μεθόδους, με τις οποίες η επιμόρφωση θα συμβάλλει στην εργασιακή πρακτική τους.
- Εξασφάλιση συνέχειας της επιμόρφωσης σε εύλογο χρονικό διάστημα.

Η προσέγγιση της υποστήριξης του εκπαιδευτικού προσωπικού με αυτές τις προϋποθέσεις εξασφαλίζει την ενσωμάτωσή της μέσα στο Πανεπιστήμιο και στο υπάρχον εργασιακό πλαίσιο.

Ο Rowntree D. (1998) με βάση την εμπειρία του θεωρεί ότι κάθε πρόγραμμα ανοικτής και ευέλικτης μάθησης είναι αναγκαίο να αναπτύσσει μια στρατηγική ανάπτυξης του προσωπικού, η οποία θα ξεκινάει με τη δημιουργία θετικού κλίματος του προγράμματος και θα εξελίσσεται σε όλη τη διάρκειά του. Μερικές παράμετροι αυτής της στρατηγικής είναι:

- Η ανάλυση των αναγκών.
- Η καταγραφή όλων των εμπλεκόμενων (καθηγητών, διαχειριστών, υπευθύνων βιβλιοθήκης και ειδικών των Μέσων κ.ά.).
- Σύντομη ενημέρωση και απολογισμός συνεδριών με πακέτα πληροφοριών.
- Workshops, σεμινάρια, δικτύωση και επισκέψεις σε άλλους παρόχους ανοικτής και ευέλικτης μάθησης.
- Ενθάρρυνση των μελών του προσωπικού να λειτουργήσουν οι ίδιοι ως ανοικτοί και ευέλικτοι εκπαιδευόμενοι.
- Οργάνωση τηλεσυναντήσεων, newsletters και άλλα μέσα ώστε να μοιραστεί η εμπειρία των συναδέλφων και να ενισχύεται η ενημέρωσή τους.
- Εργασία με έναν εξωτερικό σύμβουλο.
- Επίβλεψη, καθοδήγηση και υποστήριξη (*mentoring*) από έμπειρους συναδέλφους.
- Τήρηση ενός ημερολογίου ή οικοδόμηση ενός *χαρτοφυλακίου (portfolio)*.
- Ένα σύστημα επιβράβευσης.

3. Μελέτη περίπτωσης: Το Open University

Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο "*The Open University*" (*OU*) ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Ιανουάριο 1971 και είναι το μόνο πανεπιστήμιο του Ηνωμένου Βασιλείου που αξιοποιεί αποκλειστικά τη μεθοδολογία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Έχει περίπου 150.000 προπτυχιακούς και περισσότερους από 30.000 μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στο *OU* φοιτούν 10.000 ΑμΕΑ και περισσότεροι από 25.000 φοιτητές του *OU* ζουν εκτός Ηνωμένου Βασιλείου. Ιδρύθηκε στη δεκαετία του 1960 (23/4/1969) και ήταν το πρώτο Πανεπιστήμιο του κόσμου που παρείχε αποκλειστικά εξ αποστάσεως προγράμματα. Με 24000 φοιτητές από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας το *OU*, σήμερα προσφέρει περισσότερα από 600 προγράμματα σπουδών και διαθέτει 13 περιφερειακά κέντρα σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα περισσότερα μαθήματα του

ΟΥ είναι διαθέσιμα σε όλη την Ευρώπη ενώ μερικά από αυτά είναι διαθέσιμα σε πολλά άλλα μέρη του κόσμου. Η μέθοδος διδασκαλίας είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και στο διδακτικό υλικό συμπεριλαμβάνονται βίντεο και πολυμεσικό υλικό.

Το Πανεπιστήμιο διοικείται από τρία καταστατικά όργανα: το 25-μελές Συμβούλιο, τη Σύγκλητο και τη Γενική Συνέλευση. Είναι οργανωμένο σε 10 κατηγορίες Σχολών (*Modern Languages, Technology, Arts and Humanities, Social Sciences, Mathematics and Computing, Science, Education, Management, Health and Welfare, Educational Technology*) και έχει 5 Διεπιστημονικά Ερευνητικά Κέντρα. Το 2001, το ΟΥ είχε πάνω από 1000 μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού, περισσότερα από 7000 μέλη Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού, πάνω από 1700 μέλη διοικητικού προσωπικού και πάνω από 300 κέντρα εκπαίδευσης στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία, την Κεντρική και Δυτική Ευρώπη.

Οι θεμελιώδεις αξίες που αναπτύχθηκαν και ενσωματώθηκαν από το ΟΥ, το καθιστούν το πιο ξεχωριστό ίδρυμα στη βρετανική τριτοβάθμια εκπαίδευση και συνιστούν την πυξίδα του Πανεπιστημίου εφόσον χαρακτηρίζουν τις σπουδές σε αυτό. Σύμφωνα με την αποστολή του Πανεπιστημίου, η διεύρυνση της συμμετοχής βρίσκεται στο επίκεντρο αυτών των αξιών, οι οποίες παρατίθενται εδώ:

- «Είμαστε ανοιχτοί σε όλους και υποστηρίζουμε την αξία της διαφορετικότητας.
- Είμαστε δεσμευμένοι στην υποστήριξη της συμμετοχής εκείνων που ήταν παλαιότερα σε μειονεκτική θέση στην προσπάθειά τους για εκπαίδευση.
- Πιστεύουμε στην μεταμορφωτική δύναμη της εκπαίδευσης.
- Είμαστε αποφασισμένοι να άρουμε τα εμπόδια στη συμμετοχή και στην υποστήριξη της δια βίου μάθησης.
- Υιοθετούμε μια μαθητοκεντρική προσέγγιση για την εργασία μας.
- Προσπαθούμε να ανταποκριθούμε στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τις προσδοκίες των μαθητών μας.»

3.1 Τα πρώτα χρόνια

Το 1971, όταν ξεκίνησε το ΟΥ, η διδασκαλία θεωρείτο ένα ιδιωτικό θέμα μεταξύ του ακαδημαϊκού και μιας μικρής ή μεγαλύτερης ομάδας φοιτητών χωρίς καμιά κριτική από συναδέλφους ακαδημαϊκούς για την αποτελεσματικότητα ή την αλληλεπίδρασή της. Αλλά το ΟΥ δεν ήταν μέρος της μακράς παράδοσης της ανώτατης εκπαίδευσης, αντιθέτως προσπαθούσε να εισάγει κάτι νέο, που ονομαζόταν εξΑΕ και μάλιστα σε μια πρωτοφανή κλίμακα. Σε αντίθεση με την βρετανική ανώτατη εκπαίδευση είχε εξαρχής δομές και έννοιες σχετικές με την μαζική παραγωγή και την εκβιομηχάνιση. Μέσα σε λιγότερο από 25 χρόνια το πρότυπο λειτουργίας του ΟΥ άλλαξε ριζικά.

Ομάδες σχεδιασμού προγραμμάτων εργάζονται υπό την αιγίδα ενός τμήματος ή μιας σχολής και στηρίζονται από ειδικούς των διαφόρων τμημάτων της παραγωγής (σχεδιαστές, *editors*, παραγωγούς προγραμμάτων *TV/radio*), παράγουν προγράμματα κατάλληλα για εξΑΕ εντός ενός ορθά σχεδιασμένου και εξειδικευμένου προγράμματος σπουδών και οδηγούν σε αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σαν 'παραγωγή προγράμματος'. Η διαδικασία 'παρουσίαση προγράμματος' πραγματοποιείται μέσω του δικτύου των 13 Περιφερειακών Κέντρων (*Regional Centers*) που είναι καταμεμημένα στη Μ. Βρετανία. Ο ρόλος των κέντρων αυτών είναι να εξασφαλίσουν την υποστήριξη των φοιτητών επιλέγοντας, εκπαιδεύοντας και επιβλέποντας περιφερειακά καθηγητές-συμβούλους ορισμένου χρόνου. Τα κέντρα μέσω αυτού του προσωπικού παρέχουν συμβουλές και κατευθύνσεις που θα βοηθήσουν τους φοιτητές να ολοκληρώσουν

επιτυχώς τις σπουδές τους. Οι δυο αυτές διαδικασίες της παραγωγής και της παρουσίασης είναι διακριτές και μπορούν να θεωρηθούν ως διαδικασίες διαχείρισης (Sewart, 1998).

Η διαδικασία της παραγωγής γνώρισε νέα διδακτικά εργαλεία κατά καιρούς αλλά εκεί που το ΟΥ αντιμετώπισε θεαματικές αλλαγές είναι η διαδικασία της παρουσίασης. Τα προγράμματα έπρεπε να διδαχθούν και να αξιολογηθούν από ανθρώπους που δεν είχαν συμμετάσχει σε καμιά συνιστώσα της παραγωγής τους. Επιπρόσθετα, αυτό έπρεπε να γίνει όχι από το μόνιμο προσωπικό αλλά από ένα μεγάλο πλήθος προσωπικού ορισμένου χρόνου, το οποίο αποτελούσε την κύρια πηγή υποστήριξης των φοιτητών και επιλέγονταν κυρίως από την παραδοσιακή εκπαίδευση. Ωστόσο ο ρόλος τους ήταν εντελώς διαφορετικός απ' αυτόν στην παραδοσιακή εκπαίδευση διότι το εκπαιδευτικό υλικό είχε ήδη αποσταλεί στους φοιτητές με έντυπη, τηλεοπτική, ή ραδιοφωνική μορφή και οι διδάσκοντες καλούνται να εστιάσουν στην υποστήριξη των φοιτητών και στην ερμηνεία του προγράμματος σπουδών (Sewart, 1998). Η συμβουλευτική που καλούνταν να εφαρμόσουν οι διδάσκοντες δεν είχε να κάνει με την εξειδίκευση του γνωστικού αντικειμένου αλλά με τη δημιουργία φοιτητών, σε ανεξάρτητους και αυτοδύναμους εκπαιδευόμενους ή σε φοιτητές ικανούς 'να κατακτήσουν την ευρετική πορεία αυτομάθησης' (Λιοναράκης, 2006). Το 1976 εκδόθηκε από το Πανεπιστήμιο, το εκπαιδευτικό και συμβουλευτικό εγχειρίδιο για το μη μόνιμο προσωπικό με τίτλο 'The roles of part time staff in the Open University' σχετικά με την πολιτική, τους στόχους και άξονες καθοδήγησης του Πανεπιστημίου (αναθεώρηση το 1977). Το εγχειρίδιο 'Handbook for tutorial and counseling staff' ήταν πιο ριζοσπαστικό και περιείχε ένα εκτεταμένο σύνολο ερωτήσεων των φοιτητών σχετικά με τις απαιτήσεις των σπουδών τους και τις αντίστοιχες απαντήσεις και καθοδηγήσεις και το οποίο χρησιμοποιήθηκε ευρέως από φορείς που παρέχουν εξΑΕ παγκοσμίως.

Από το 1990 μέσα σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό κλίμα στην Ανώτατη Εκπαίδευση της Μ. Βρετανίας, το ΟΥ έχει ως «αιχμή του δόρατος» το δίκτυο τοπικής υποστήριξης από μόνιμους καθηγητές-συμβούλους που παρέχει στους φοιτητές του και ονομάζει πλέον 'Associate Lecturers'. Η ανάπτυξη του προσωπικού είναι πλέον καθοριστικής σημασίας, κρίσιμη στην εγγύηση της ποιότητας των διαδικασιών και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, όταν μάλιστα το προσωπικό εμπλέκεται σε όλες τις διαδικασίες του Πανεπιστημίου. Από την παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού έχουμε πλέον την 'Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού' (Human resource strategy).

3.2 Μέθοδοι 'Στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού'

Το Πανεπιστήμιο στοχεύει να δημιουργήσει τις συνθήκες ώστε οι φοιτητές και το προσωπικό να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά και μόνο βάσει των προσόντων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους, ανεξαρτήτως φύλου, χρώματος, εθνικής ή φυλετικής καταγωγής, ηλικίας, κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου, αναπηρίας, θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων, οικογενειακών συνθηκών, σεξουαλικού προσανατολισμού ή άλλων διακρίσεων.

Για την πρόσληψη διδασκόντων απασχόλησης στο ΟΥ γίνονται αιτήσεις δύο φορές τον χρόνο: α) μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου για τα προγράμματα που ξεκινούν τον Δεκέμβριο και μετά και β) μέχρι το τέλος Ιανουαρίου για τα προγράμματα που ξεκινούν Απρίλιο και μετά. Πρωταρχικό στοιχείο της Στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία εισόδου στο Πανεπιστήμιο, η οποία περικλείει τρεις φάσεις διαδικασιών:

- τη διαδικασία 'επιστράτευση',

- τη διαδικασία ‘επιλογή’ και
- τη διαδικασία ‘ένταξη’

Η ‘επιστράτευση’ περιλαμβάνει την προσέλκυση υποψηφίων με την απαιτούμενη προϋπηρεσία και προσόντα και γίνεται μέσω φυλλαδίων και του ημερήσιου / εβδομαδιαίου τύπου. Η ‘επιλογή’ γίνεται από ακολουθώντας ένα σύνολο μετρήσιμων κριτηρίων και συμπεριλαμβάνει συνέντευξη τουλάχιστον σε δυο ακαδημαϊκούς από το μόνιμο προσωπικό. Η ‘ένταξη’ πραγματοποιείται με υποχρεωτική παρακολούθηση τμημάτων επιμόρφωσης προσωπικού τα δυο πρώτα χρόνια. Παρέχονται ακόμα ένα φυλλάδιο με ονομασία ‘Καλωσόρισμα - Εισαγωγή’ (*Welcome - Introduction*) για τη γνωριμία και την αρχική ενημέρωση του νέου εργασιακού περιβάλλοντος και το ‘Αναγνώστης’ (*Reader*) με επιλογή κειμένων σε έννοιες-κλειδιά και δεξιότητες σχετικές με τη διδασκαλία, υποστήριξη και συμβουλευτική των ‘ανοικτών εκπαιδευομένων’.

Εκπαιδευτικά/Συμβουλευτικά εγχειρίδια Open University UK

‘ <i>The roles of part time staff in the Open University</i> ’, 1976, 1977 revised	Πολιτική, στόχοι και άξονες καθοδήγησης του Πανεπιστημίου
‘ <i>Handbook for tutorial and counseling staff</i> ’	Εκτεταμένο σύνολο ερωτήσεων φοιτητών σχετικά με τις απαιτήσεις των σπουδών τους και τις αντίστοιχες απαντήσεις / καθοδηγήσεις
‘ <i>Welcome - Introduction</i> ’ - ‘ <i>Καλωσόρισμα - Εισαγωγή</i> ’	Γνωριμία και αρχική ενημέρωση του νέου εργασιακού περιβάλλοντος
‘ <i>Reader</i> ’ - ‘ <i>Αναγνώστης</i> ’	Επιλογή κειμένων με έννοιες-κλειδιά και δεξιότητες σχετικές με τη διδασκαλία, υποστήριξη και συμβουλευτική ‘ανοικτών εκπαιδευομένων’
‘ <i>Αρχείο Αναφοράς</i> ’ - ‘ <i>Reference File</i> ’	Η εξέλιξη του αρχικού ‘ <i>Handbook</i> ’
‘ <i>Εργαλεία</i> ’ - ‘ <i>Toolkits</i> ’: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ‘<i>Effective Tutorials</i>’ - ‘<i>Αποτελεσματικές Διδασκαλίες</i>’ ▪ ‘<i>Revision and Examinations</i>’- ‘<i>Επανάληψη και Εξετάσεις</i>’ ▪ ‘<i>Students with disabilities</i>’- ‘<i>Φοιτητές με ειδικές ανάγκες</i>’ 	Εργαλεία που καλύπτουν ευρείες περιοχές καθώς και εξειδικευμένες περιοχές

Πίνακας 1: Εκπαιδευτικά - Συμβουλευτικά εγχειρίδια

Όλοι οι νέοι διδάσκοντες λαμβάνουν υποστήριξη με εισαγωγική επιμόρφωση για τον ρόλο και τη θεματική ενότητά τους. Έτσι, δεύτερο στοιχείο της στρατηγικής αποτελούν τα ‘*τμήματα επιμόρφωσης προσωπικού*’, τα οποία πραγματοποιούνται

τοπικά, δια ζώσης και αφορούν παράλληλα και τους δυο ρόλους (καθηγητή και συμβούλου) και παρέχουν πολυμορφική εκπαίδευση στους διδασκόντες (*Associate Lecturers*). Περιέχουν συχνά επεξηγήσεις και καθοδήγηση από τους δημιουργούς του εκπαιδευτικού υλικού, είναι υποχρεωτικά και καλύπτονται οικονομικά από το Πανεπιστήμιο. Παρέχεται επιπλέον τεκμηρίωση διαμέσου του 'Αρχείου Αναφοράς' (*Reference File*, αποτελεί την εξέλιξη του αρχικού 'Handbook') και μια ποικιλία 'Εργαλείων' (*Toolkits*) που καλύπτουν ευρείες περιοχές όπως 'Αποτελεσματικές Διδασκαλίες' (*Effective Tutorials*), 'Επανάληψη και Εξετάσεις' (*Revision and Examinations*) καθώς και εξειδικευμένες περιοχές όπως 'Φοιτητές με ειδικές ανάγκες' (*Students with disabilities*). Διατίθενται επιπλέον οι κατάλληλες πηγές ώστε οι νέοι *Associate Lecturers* να μπορέσουν να παρέχουν στήριξη και καθοδήγηση όσον αφορά την τις ανάγκες των μαθητών με αναπηρία.

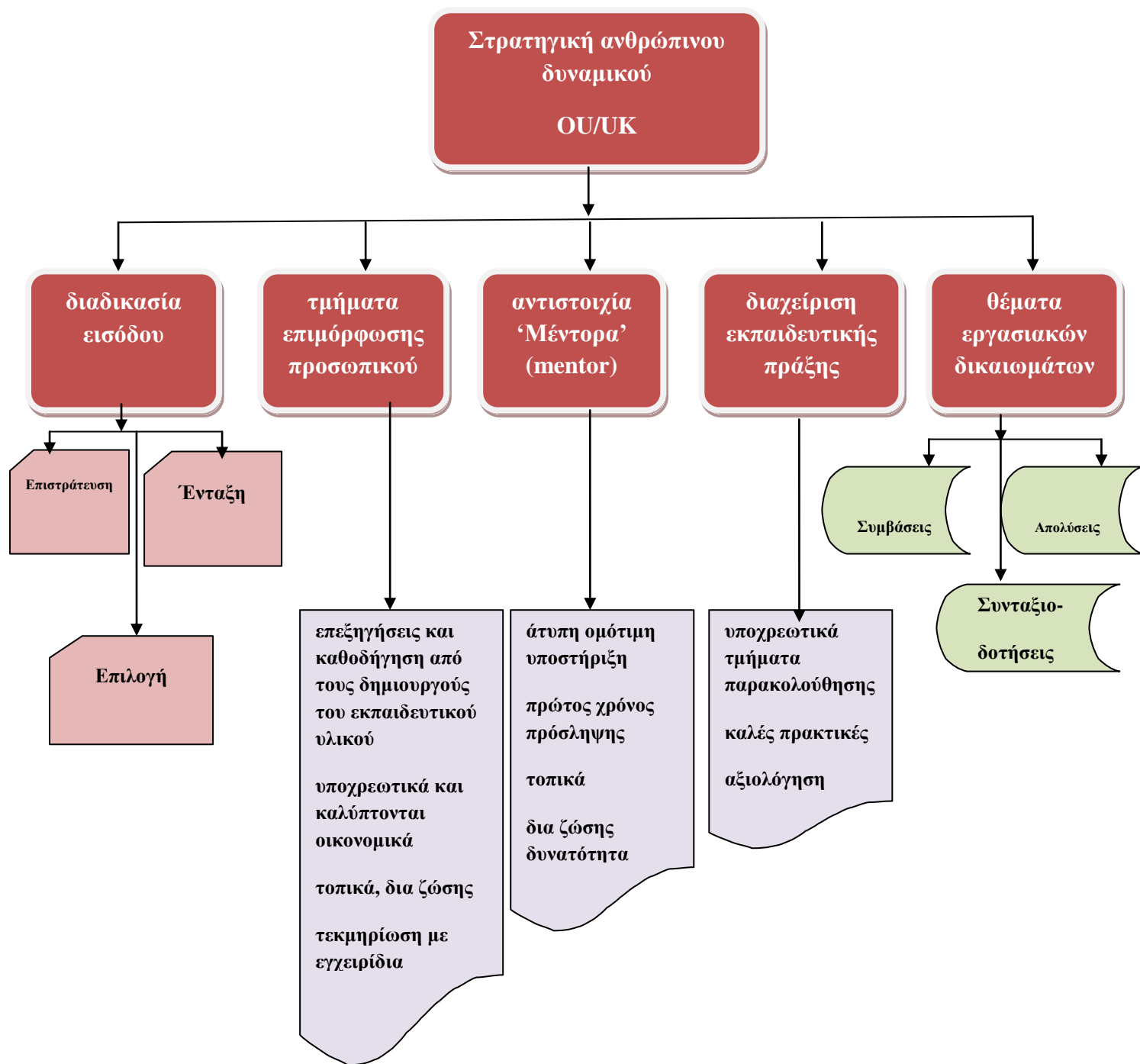
Τρίτο στοιχείο της στρατηγικής είναι η αντιστοιχία ενός 'Μέντορα' (*mentor*) σε κάθε νεοεισερχόμενο καθηγητή-σύμβουλο. Ο Μέντωρ είναι ένας έμπειρος *Associate Lecturer*, ο οποίος παρέχει άτυπη ομότιμη (συναδελφική, σε ίδιο επίπεδο) υποστήριξη κατά την διάρκεια του πρώτου χρόνου και παραμένει μια επαφή υποστήριξης πριν και μετά την εκπαιδευτική πράξη καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ο Μέντωρ έχει εμπειρία στο ρόλο του και στο εξειδικευμένο γνωστικό αντικείμενο, μπορεί να είναι στην γεωγραφική περιοχή του νέου καθηγητή ('τοπικός') και υπάρχει η δυνατότητα δια ζώσης συναντήσεων εάν αυτό κριθεί χρήσιμο (Sewart, 1998).

Ένα άλλο στοιχείο της στρατηγικής που εφαρμόζει το ΟΥ είναι η 'διαχείριση της εκπαιδευτικής πράξης'. Το εκπαιδευτικό υλικό και τα υποχρεωτικά τμήματα παρακολούθησης καθορίζουν τα απαραίτητα στοιχεία καλών πρακτικών για τον ρόλο των διδασκόντων.

Ο ρόλος του διδάσκοντα ως αξιολογητή καταγράφεται και αναλύεται με στοιχεία όπως η *ανάλυση Kosmat* (Keegan, 1981) η οποία συγκεντρώνει, και αξιολογεί τα σχόλια των διδασκόντων στις γραπτές εργασίες των φοιτητών και προσφέρει ανάδραση της εκπαιδευτικής πράξης των διδασκόντων από ομότιμους συναδέλφους τους. Ευρύτερη 'διαχείριση της εκπαιδευτικής πράξης' επιτυγχάνεται σε συναντήσεις με το μόνιμο προσωπικό στα Περιφερειακά Κέντρα που είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό και επίτευξη αυτών των εκτάκτων συναντήσεων.

Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού έχει προχωρήσει στην αξιοποίηση 'εμπειρογνομόνων συστημάτων' (*expert systems*) με φωνητική καθοδήγηση από ειδικούς, πχ. το *Browsealoud* (<http://www.open.ac.uk/browsealoud/>). Το *Browsealoud* είναι ένα εργαλείο ομιλίας, το οποίο μετατρέπει το διαδικτυακό κείμενο σε ήχο, ώστε το περιεχόμενο των ιστοσελίδων του ΟΥ να είναι διαθέσιμο ακουστικά.

Ένα τελευταίο στοιχείο της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού αφορά θέματα εργασιακών δικαιωμάτων, όπως συμβάσεων, απολύσεων και συνταξιοδότησης. Δεδομένου ότι οι εργασιακές συμβάσεις εξαρτώνται πρωταρχικά από τα προγράμματα που προσφέρει το Πανεπιστήμιο και τον αριθμό των φοιτητών που τα παρακολουθεί, η μονιμότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού δεν μπορεί να είναι εγγυημένη. Ωστόσο το Πανεπιστήμιο ως ένα δείγμα των προθέσεών του, έχει τροποποιήσει τη στάση του από αυτή των ετήσιων συμβάσεων. Επενδύοντας σημαντικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, πάντα θα ψάχνει να αποκαταστήσει / αναδιατάξει το προσωπικό όπου είναι δυνατόν. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται, λόγω του ευρέος φάσματος των λειτουργιών του ΟΥ.



Σχήμα 1: Μέθοδοι 'Στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού' ΟΥ/ΥΚ

4. Πιλοτικά προγράμματα υποστήριξης διδασκόντων

4.1 SOLACE project (Supporting Open Learners in a Changing Environment)

Ένα σύνολο πρωτοβουλιών έχει ξεκινήσει με σκεπτικό την υποστήριξη των καθηγητών στο νέο διαδικτυακό και μικτό (δια ζώσης και μέσω διαδικτύου) περιβάλλον εκπαίδευσης. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το *SOLACE (Supporting Open Learners in a Changing Environment)* με σκοπό να προωθήσει την κατανόηση της μεταβαλλόμενης φύσης της μαθησιακής υποστήριξης και των συνεπαγομένων μεταβολών στον ρόλο του καθηγητή-συμβούλου (Mac Donald, 2006). Κατά τη διάρκειά του ζητήθηκε στους συμμετέχοντες ΚΣ να καταγράφουν και απαντούν στις αλληλεπιδράσεις τους με τους φοιτητές και να μοιράζονται αυτές τις εμπειρίες με μια ομάδα συναδέλφων τους διαδικτυακά. Παρατηρήθηκε μια μεγάλη ποικιλία στρατηγικών και μέσων για την υποστήριξη των φοιτητών τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Οι πρακτικές των ΚΣ αμφισβήτησαν πολλές παραδοχές σχετικά με την υποστήριξη της μάθησης και της συνεπαγόμενης ανάγκης για μικτή προσέγγιση της υποστήριξης (δια ζώσης και εξ αποστάσεως). Οι συμμετέχοντες ΚΣ ικανοποιήθηκαν από την άτυπη ανταλλαγή πληροφορίας και ιδεών ειδικά με συναδέλφους άλλων γνωστικών πεδίων.

4.2 SOS forum

Στο ΟΥ της Σκωτίας που αποτελεί τμήμα του ΟΥ οι 550 Καθηγητές-Σύμβουλοι εργάζονται σε απομακρυσμένες περιοχές ώστε οι συναντήσεις ακαδημαϊκής ανάπτυξης είναι δύσκολο να διοργανωθούν. Ωστόσο δυο εργαστήρια το χρόνο παρέχουν χρήσιμη υποστήριξη για πολλούς. Η πρόκληση για το Πανεπιστήμιο είναι να παρέχει καθημερινή υποστήριξη καθώς και τυπική και άτυπη ακαδημαϊκή ανάπτυξη εξ αποστάσεως.

Στο πλαίσιο έρευνας (Cornelius & Macdonald, 2008) που πραγματοποιήθηκε στο ΟΥ της Σκωτίας, δημιουργήθηκε ένα διαδικτυακό forum για την ανάπτυξη μιας άτυπης κοινότητας διδασκόντων που λειτούργησε για 3 συνεχή χρόνια με εθελοντική εργασία επιμέλειας και υποστήριξης χρηστών και συμμετοχή. Το διαδικτυακό φόρουμ *Scottish Online Support (SOS)* καθιερώθηκε το 2002 ως τόπος συνάντησης για ανταλλαγή πληροφοριών και υποστήριξη των διδασκόντων και είναι ακόμα ανοικτό σε όλους τους διδάσκοντες στη Σκωτία. Το SOS forum στοχεύει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη μέσω της “ομότιμης μάθησης” ή “μάθησης μεταξύ συναδέλφων” (“peer learning”) (Παπαδημητρίου & Λιοναράκης, 2010a) που αποτελεί μια συνηθισμένη πρακτική των διδασκόντων του ΟΥ.

Το SOS forum οργανώθηκε ούτως ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμο από φόρουμ άλλων ΘΕ από τους διδάσκοντες μερικής απασχόλησης. Περιέχει μια κεντρική περιοχή συζητήσεων ή προβληματισμών για τη χρήση των διαδικτυακών μέσων στην υποστήριξη των φοιτητών και πρόσβαση σε μια ποικιλία δυνατοτήτων (αρχεία παρελθουσών συζητήσεων, συχνές ερωτήσεις, πηγές βιβλιοθηκών και ηλεκτρονικών βιβλίων). Η συμμετοχή είναι απόλυτα εθελοντική: το φόρουμ είναι διαθέσιμο στην επιφάνεια εργασίας όλων των ΚΣ στη Σκωτία και είναι ελεύθεροι να το επισκεφθούν ή όχι. Το λογισμικό ανάπτυξής του παρέχει ένα ιστορικό κάθε αναρτηθέντος μηνύματος καθώς και τα ίχνη όλων των επισκεπτών του και του χρόνου που αφιέρωσαν. Οι συζητήσεις ‘επιμελούνται’ (moderate) με χαλαρότητα-επιείκεια από τον moderator, ο οποίος θέτει και αναρτά ερωτήσεις για την ενθάρρυνση του διαμοιρασμού των ιδεών και των εμπειριών. Το προσωπικό του στυλ είναι πολύ σημαντικό διότι παρέχει μια συνεκτική ανθρώπινη παρουσία και είναι σταθερός από το ξεκίνημα του φόρουμ. Η κοινότητα που αναπτύχθηκε από τη χρήση του, αποτελεί μια εικονική κοινότητα πρακτικής.

Συνολικά 300 διδάσκοντες έχουν χρησιμοποιήσει το φόρουμ και τα αρχεία του παρέχουν μια μοναδική ευκαιρία να μελετηθεί ο ρόλος του φόρουμ στην άτυπη επαγγελματική ανάπτυξή τους. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη χρήση του SOS forum καταγράφονται ως εξής:

- Μετά από τα δια ζώσης εργαστήρια η κίνηση στο φόρουμ αυξανόταν.
- Υπήρχε αυξημένη κίνηση μετά από τη δημοσίευση εισαγωγής ή ενημέρωσης για τα νέα διαχειριστικά συστήματα που έπρεπε να αξιοποιήσουν οι ΚΣ.
- Πολλοί συμμετέχοντες διάβαζαν μηνύματα (περιφερειακοί συμμετέχοντες) και λιγότεροι δημοσίευαν (ενεργοί συμμετέχοντες).
- Τα θέματα των συζητήσεων ήταν: εξειδικευμένα θέματα διαδικτυακής εκπαίδευσης, κοινωνικά, αιτήματα εξειδικευμένων συμβουλών και βοήθειας, σημειώσεις ή διάχυση πληροφορίας.

Το *SOS forum* ανέδειξε τη δυναμική των δικτύων να υποστηρίξουν την επαγγελματική ανάπτυξη των ΚΣ αλλά και το ενδιαφέρον των ΚΣ για ευκαιρίες άτυπης δικτύωσης. Ακόμη αξιοσημείωτη είναι η διάρκεια λειτουργίας του φόρουμ.

5. Συμπεράσματα

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της ΑεξΑΕ είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν μια ισχυρή στρατηγική προοπτική στο θέμα της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού τους εφόσον αυτό αντιμετωπίζει έναν πολυσύνθετο και διαφορετικό ρόλο από αυτόν των συμβατικών Πανεπιστημίων (Παπαδημητρίου & Λιοναράκης, 2010a). Η στρατηγική της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού απαιτεί ένα σύνολο συστηματικών διαδικασιών για τη διερεύνηση των επιπέδων των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων που απαιτούνται σε αυτά, καθώς και την καταγραφή των υπάρχοντων επιπέδων ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες βελτίωσής τους.

Το Open University έχει αναπτύξει την Στρατηγική στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού του, η οποία εξακτινώνεται σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες εμπλοκής του προσωπικού με ορατά αποτελέσματα. Αντιθέτως στο ΕΑΠ δεν έχει αναπτυχθεί μια στρατηγική επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού του, παρά τις αυξημένες απαιτήσεις και διαφοροποιήσεις του ρόλου του ΚΣ.

Το μεγάλο “κεφάλαιο” του ΕΑΠ είναι οι διδάσκοντές του και οι ικανότητές τους να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες της εξΑΕ. Η επιμόρφωση είναι αναγκαίο να αποτελέσει μια κοινή πρακτική και μια από τις κυρίαρχες δραστηριότητες του ΕΑΠ στο μέλλον, ώστε να επηρεάσει αποτελεσματικά τη διδακτική και μαθησιακή πράξη του ιδρύματος. Ο συστηματικός σχεδιασμός και η εφαρμογή της υποστήριξης των ΣΕΠ θα αξιοποιεί συντονισμένα όλα τα επίσημα όργανα και φορείς του ΕΑΠ (ΕΕΥΕΜ, Βιβλιοθήκη, Μονάδα Αξιολόγησης και Επιμόρφωσης, Ομάδα Διδακτικού Προσωπικού, Επιτροπή Προγράμματος Σπουδών). Ο συντονισμός των οργάνων του ΕΑΠ προς αυτήν την κατεύθυνση θα αποτελέσει το ξεκίνημα μιας Στρατηγικής στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού του. Τότε μόνο το “κεφάλαιο” του ΕΑΠ θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες του ρόλου του και θα είναι ικανό να ενδυναμώσει κάθε προοπτική αλλαγών στο Πανεπιστήμιο (Λιοναράκης & Βαβουράκη, 2005).

Βιβλιογραφία

- Bowman C. , Asch, D. (1987). Strategic Management, Basingstoke, Macmillan Education Ltd
- Colin Latsem & Fred Lockwood, Staff development in open and flexible learning, London, Routledge
- Cornelius, S. and Macdonald, J. (2008). Online informal professional development for distance tutors: experiences from The Open University in Scotland, Open Learning The Journal of Open and Distance Learning, 23:1
- Keegan, D. (1981). The regional tutorial services of Open University ανάλυση Kosmat, Retrieved on

- 26 March from http://deposit.fernuni-hagen.de/1755/1/ZP_036.pdf
- Koul, B. (1998). Pro-active staff development, the Indira Gandhi National Open University experience in Colin Latsem & Fred Lockwood, *Staff development in open and flexible learning*, pp. 43 - 55 London, Routledge
- Λιοναράκης Α. (2001). Ανοικτή και εξ αποστάσεως πολυμορφική εκπαίδευση: Προβληματισμοί για μια ποιοτική προσέγγιση σχεδιασμού διδακτικού υλικού στο Λιοναράκης Α., (επιμ.) *Απόψεις και προβληματισμοί για την ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα
- Λιοναράκης, Α. (2006). *Προς μία θεωρία της Ανοικτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης - η εξέλιξη της πολυπλοκότητάς της*
- Λιοναράκης, Α. & Βαβουράκη Α. (2005). Διαρκής εξ αποστάσεως επιμόρφωση του ακαδημαϊκού προσωπικού – η περίπτωση του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Στο Α. Λιοναράκης (Επιμ), *Proceedings of the 3d International Conference on Open and Distance Learning – Applications of Pedagogy and Technology* (τόμ. Α, σελ. 259 - 272), Αθήνα, Προπομπός
- Mac Donald, J., (2006). *Blended learning and online tutoring: A good practice guide*. London: Gower.
- McGehhe & Thayer (1961). *Training in Business and Industry*, New York, Wiley
- Παπαδημητρίου Σ. & Λιοναράκης Α. (2010α). Ο Ρόλος του Καθηγητή - Συμβούλου και η ανάπτυξη μηχανισμού υποστήριξης του στην εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, στο *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, τομ.6 αρ.1 (2010). Retrieved on 21 March, 2011 from <http://journal.expertones.gr/index.php/openjournal/article/view/103>
- Παπαδημητρίου Σ. & Λιοναράκης Α. (2010β). Πιλοτική επιμόρφωση καθηγητών-συμβούλων (ΣΕΠ): μια μελέτη περίπτωσης στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, στο *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, τομ.6 αρ.1 (2010). Retrieved on 21 March, 2011 from <http://journal.expertones.gr/index.php/openjournal/article/view/111>
- Rhandell & Bitzer, (1998). 'Staff development in support of effective student learning in South African distance education' in Colin Latsem & Fred Lockwood, *Staff development in open and flexible learning*, London, Routledge
- Robinson, B. (1998). A strategic perspective on staff development for open and distance learning in Colin Latsem & Fred Lockwood, *Staff development in open and flexible learning*, London, Routledge
- Rowntree, D. (1998). Workshops in Colin Latsem & Fred Lockwood, *Staff development in open and flexible learning*, London, Routledge
- Sewart D. (1998). Tuition and counseling, Supporting the teachers for competitive advantage in Colin Latsem & Fred Lockwood, *Staff development in open and flexible learning*, London, Routledge
- The Open University [http://www8.open.ac.uk/about/wideningparticipation/files/wideningparticipation/widening_participation_strategic_assessment\(1\).pdf](http://www8.open.ac.uk/about/wideningparticipation/files/wideningparticipation/widening_participation_strategic_assessment(1).pdf)
- The Open University: The Browsealoud project (<http://www.open.ac.uk/browsealoud/>)