

E-learning: Καιρός για εκπαίδευση vs. πού καιρός για εκπαίδευση

ΤΟΥ ΓΙΩΡΓΟΥ ΚΑΤΣΟΥΡΑΝΗ

Learning Manager, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης, Τράπεζα Πειραιώς

Η αξιοποίηση του e-learning έχει αποτελέσει τα τελευταία 7 χρόνια ένα από τα στρατηγικά εργαλεία εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς. Έτσι η Τράπεζα Πειραιώς θεωρείται σήμερα η πλέον εξοικειωμένη με την αξιοποίηση του e-learning επιχείρηση στον ελληνικό χώρο, καθώς στα χρόνια αυτά έχουν υλοποιηθεί 24.340 «προσκλήσεις» συμμετοχής σε προγράμματα e-learning (αναθέσεις τίτλων), από τις οποίες έχουν αξιοποιηθεί αποτελεσματικά οι 20.700, αποφέροντας ούτε λίγο ούτε πολύ περί τις 280.000 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης (ΑΩ). Με τη συνολική επένδυση για τη χρήση του e-learning να έχει ανέλθει έως σήμερα στο ποσό του €1 εκατ., το μέσο κόστος από τη χρήση του e-learning ανά ΑΩ ανέρχεται σε €3,57, έναντι €20,89 που είναι το μέσο κόστος ανά ΑΩ στην αίθουσα.

Ωστόσο το e-learning πρακτικά κλείνει φέτος 10 χρόνια στην Ελλάδα ως ένα σημαντικό εργαλείο μάθησης και ήδη έχουν πληθύνει σημαντικά οι φωνές που διατείνονται ότι το e-learning χρήζει πλέον σημαντικής αναδιοργάνωσης και αναθεώρησης στον τρόπο διαχείρισης και λειτουργίας του, ώστε να δώσει στις επιχειρήσεις που το αξιοποιούν ένα πραγματικό «just-in-time learning» εργαλείο και να σταματήσει να αποτελεί μόνο «σανίδα σωτηρίας» όπου δεν υπάρχει χρόνος για εκπαίδευση.

Στο άρθρο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να συμβάλουμε στον προβληματισμό της αγοράς, παρουσιάζοντας την εμπειρία, αλλά και τις αναζητήσεις που γίνονται στα πλαίσια του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.

Η ιστορία του e-learning στην Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ήταν η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα και ανάμεσα στις πρώτες στην Ευρώπη που διέγινωσε, ήδη από το 1999, ότι η ηλεκτρονική μάθηση επρόκειτο να «εισβάλει» για τα καλά στις πρακτικές των επιχειρήσεων και να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ταχύτητας μετάδοσης των γνώσεων, καθώς και στη μείωση του κόστους που προκαλείται από την απουσία των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους αλλά και λόγω της μετακίνησής τους στα εκπαιδευτικά κέντρα. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία 7 χρόνια η Τράπεζα Πειραιώς έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων e-learning.

Κατά το πρώτο στάδιο λειτουργίας του e-learning έγινε η εισαγωγή ενός περιορισμένου χαρτοφυλακίου προγραμμάτων με αντικείμενο την εκμάθηση των εμπορικών εφαρμογών Η/Υ, καθώς (α) το αντικείμενο προσφερόταν για τέτοιου είδους εκπαίδευση και (β) η ανάγκη ήταν εξαιρετικά μεγάλη για να καλυφθεί με συμβατικές μεθόδους, καθώς η τράπεζα είχε μόλις εγκαταστήσει το Outlook και τον Internet Explorer που έλαβαν πλέον θέση ως τα μοναδικά κανάλια επίσημης επικοινωνίας.

Στη δεύτερη φάση ο κατάλογος εμπλουτίστηκε με μαθήματα ενίσχυσης επιχειρηματικών και διοικητικών ικανοτήτων, καθώς η ανάγκη της τράπεζας είχε πλέον μετατοπισθεί στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και των ικανοτήτων πωλήσεων και άριστης εξυπηρέτησης πελατείας. Τέλος, σε τρίτη φάση εισήχθησαν και μαθήματα χρηματοοικονομικού και τραπεζικού περιεχομένου.

Από το 2003 η τράπεζα εισήγαγε και μία επιπλέον πλατφόρμα ώστε να βοηθήσει στην ανάπτυξη και διαχείριση πλήρως προσαρμοσμένων εκπαιδευτικών τίτλων. Η πλατφόρμα e.Learn της EXODUS έχει χρησιμοποιηθεί έως σήμερα σε δύο βασικούς άξονες:

- α.** ως εργαλείο ανάπτυξης και διαχείρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- β.** ως εργαλείο αξιολόγησης του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ατομικών πλάνων ανάπτυξης,

Έως σήμερα, με βάση το e.Learn, έχουν αναπτυχθεί συνολικά έντεκα εκπαιδευτικοί τίτλοι, εκ των οποίων 6 είναι ακόμη ενεργοί. Η ευθύνη για το σχεδιασμό και τη δημιουργία του υλικού ανήκει 100% στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης της Τράπεζας, σε συνεργασία με τις εκάστοτε καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες για τον τελικό έλεγχο της ποιότητας του παραγόμενου περιεχομένου.

Κύριες υποδομές και ρόλοι

Η τράπεζα διαθέτει στο χαρτοφυλάκιό της **81 εκπαιδευτικά προγράμματα**, που έχουν αναπτυχθεί με μια ποικιλία εφαρμογών και προτύπων ανάπτυξης, τα οποία έχει προμηθευτεί από την αγορά αξιοποιώντας συμβόλαια ετήσιας ενοικίασης. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί τίτλοι εξυπηρετούνταν έως σήμερα μέσω της διαχειριστικής πλατφόρμας SmartForce Campus. Επίσης η τράπεζα διαθέτει στη βιβλιοθήκη της και **6 εκπαιδευτικά προγράμματα** που έχουν κατασκευαστεί με την αξιοποίηση του e.learn και τα οποία εξυπηρετούνται από το ίδιο το e.learn.

Τα προγράμματα αυτά καλύπτουν περιοχές όπως:

- Ικανότητες πωλήσεων
- Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών
- Χρηματοοικονομική και τραπεζική εκπαίδευση
- Βασικές ικανότητες management
- Εκμάθηση χρήσης εφαρμογών MS Office
- Τεχνικές επικοινωνίας
- Τεχνικές διαχείρισης έργων

Οι εκπαιδευόμενοι έχουν πρόσβαση στις προσωπικές τους σελίδες, κάνοντας χρήση του browser, είτε μέσω του εσωτερικού δικτύου (intranet) της τράπεζας, είτε μέσω web από τους οικιακούς τους υπολογιστές. Για τη λειτουργία του e-learning αξιοποιούνται σήμερα 4 servers, εκ των οποίων 2 εξυπηρετούν το SmartForce Campus (ένας εξ αυτών στη Θεσσαλονίκη) και 2 το e.Learn. Η διαχείριση του e-learning πραγματοποιείται από ομάδα στελεχών της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης, σε στενή συνεργασία με τη Δ/νση Πληροφορικής.

Οι κύριοι ρόλοι συνοψίζονται στους παρακάτω:

- Επικεφαλής και υπεύθυνος για τη λειτουργία, τη συνεχή αξιοποίηση και την ανάπτυξη του e-learning είναι ο Learning Manager. Ο Learning Manager συντονίζει την ανάπτυξη περιεχομένου, την ανανέωση της βιβλιοθήκης με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες του Ομίλου, το σχεδιασμό εστιασμένων ενεργειών προώθησης, αλλά και το σχεδιασμό ενεργειών εκπαίδευσης σε συνεργασία με τους Learning Consultants. Επίσης εγκρίνει τα αιτήματα εκπαίδευσης και συντονίζει θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες λειτουργίας και το reporting της αξιοποίησης του e-learning.
- Υπεύθυνοι Περιεχομένου είναι οι Learning Consultants της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης, οι οποίοι αναπτύσσουν το περιεχόμενο, το επικυρώνουν σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες επιχειρηματικές μονάδες και το επικαιροποιούν συνεχώς. Ταυτόχρονα είναι υπεύθυνοι να απαντούν σε απορίες και ερωτήσεις των εκπαιδευομένων και να σχεδιάζουν συμπληρωματικές ενέργειες για τη σωστή εμπέδωση και αξιοποίηση των γνώσεων.

- Υπεύθυνος Διαχείρισης είναι ο Learning Administrator. Ο Learning Administrator είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του συστήματος, τη διαχείριση των αιτημάτων και την πραγματοποίηση των αναθέσεων, για τη συνεχή συντήρηση των βάσεων δεδομένων, την ενημέρωση του HRMIS και την παρακολούθηση της πορείας των εκπαιδευομένων. Τέλος, υλοποιεί τον κύριο όγκο της επικοινωνίας με τους εκπαιδευομένους και έχει υπό την ευθύνη του τη συνεργασία με τη Δ/νση Πληροφορικής για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων.
- Την ευθύνη υποστήριξης του συστήματος και το ρόλο του Help Desk έχουν αναλάβει στελέχη της Δ/νσης Πληροφορικής, τα οποία και έχουν ενημερωθεί κατάλληλα για να είναι σε θέση να υποστηρίζουν τους χρήστες. Σημαντικό ρόλο στην τεχνική υποστήριξη διαδραματίζουν και οι εταιρείες παροχής του κατάλληλου λογισμικού διαχείρισης (LMS), στα πλαίσια συμβολαίων συντήρησης που θα πρέπει να αποτελούν και αναπόσπαστο μέρος όποιας συμφωνίας.
- Κατά την πρώτη φάση υλοποίησης αξιοποιήθηκε κατά κόρον ο ρόλος του Τοπικού Συντονιστή, ο οποίος και είχε την ευθύνη της εκπαίδευσης των ανθρώπων σε κάθε κατάσταση για την αποτελεσματική αξιοποίηση του e-learning, την παροχή απλής τεχνικής υποστήριξης επί τόπου, τη συνεχή παρακίνηση και τη διευκόλυνση των εκπαιδευομένων στη διαδικασία επιλογής και υποβολής του αιτήματος. Ο ρόλος αυτός έπαψε να υπάρχει μετά την οριστική εδραίωση του e-learning ως εργαλείου μάθησης.

Δυνατά σημεία και σημεία βελτίωσης

Τα δυνατά σημεία από τη μέχρι σήμερα αξιοποίηση του e-learning μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Μεγάλος βαθμός εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς στην αξιοποίηση μαθημάτων e-learning.
- Ευρεία αποδοχή της μεθόδου και πολύ καλές αξιολογήσεις της ποιότητας των προγραμμάτων.
- Σημαντική εμπειρία των λειτουργών της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης στη διαχείριση και αξιοποίηση λύσεων e-learning.
- Ικανοποιητικός βαθμός ενσωμάτωσης του e-learning σε σπονδυλωτά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τα σημεία που θεωρούμε ότι θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε άμεσα μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Ανάγκη συγκέντρωσης των εργαλείων διαχείρισης και των βάσεων δεδομένων εκπαιδευομένων και εκπαιδευτικών τίτλων.
- Ενεργοποίηση και καλλιέργεια κοινοτήτων ανταλλαγής γνώσης ανάμεσα στους εκπαιδευομένους, για ανταλλαγές σκέψεων και εμπειριών μεταξύ τους, αλλά και με τους εισηγητές και τους experts.
- Εντοπισμός εργαλείων για την αποτελεσματική διαχείριση «Σχολείων» ή «Ακαδημίας» (modular programs).
- Περαιτέρω προσεταιρισμός της Ανώτερης και Ανώτατης Διοίκησης και συμμετοχή τους στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Πιο ενεργητική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού Μονάδων που δεν αξιοποιούν ως σήμερα το e-learning.

Ένα νέο μοντέλο αξιοποίησης του e-learning

Ως αποτέλεσμα της παραπάνω στρατηγικής, η Τράπεζα Πειραιώς θεωρείται αυτή τη στιγμή ο οργανισμός που έχει επιτύχει τη μεγαλύτερη διείσδυση του e-learning και, με διαφορά, τα μεγαλύτερα μεγέθη αξιοποίησης στην ελληνική αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι έως σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί **24.340 αναθέσεις** σε όλο τον Όμιλο. Από αυτές 20.700 αναθέσεις έχουν ολοκληρωθεί ή αξιοποιηθεί από τους συμμετέχοντες (με το ποσοστό απορρόφησης/αποδοχής να φτάνει το 85%), αποφέροντας περί τις **280.000 ΑΩ εκπαίδευσης**.

Η **επένδυση** για τη χρήση του e-learning έχει ανέλθει έως σήμερα στο **€1 εκατ.** περίπου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το μέσο κόστος ΑΩ εκπαίδευσης στην αίθουσα ανέρχεται σε **€20,89**, με το κόστος από τη χρήση του e-learning ανά ΑΩ να ανέρχεται σε **€3,57**, γίνεται φανερή η σημασία συνέχισης αξιοποίησης του εργαλείου για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε πρόσφατη καμπάνια εισαγωγής νέου προϊόντος της τράπεζας στην αγορά επετεύχθη σε 20 ημέρες η ομοιόμορφη εκπαίδευση 1.050 ατόμων σε όλη την Ελλάδα, χωρίς να απαιτηθεί μετακίνησή τους προς τα εκπαιδευτικά κέντρα.

Όμως η μείωση του κόστους και η ταχύτητα διάχυσης της γνώσης δεν επαρκούν για την καθιέρωση του e-learning ως εργαλείου υψηλής προστιθέμενης αξίας. Τα τελευταία χρόνια, οι πολέμιοι του e-learning παγκοσμίως αυξάνονται και ερωτήματα όπως τα ακόλουθα πληθαίνουν συνεχώς:

- Υπάρχει και, αν ναι, σε τι επίπεδα κυμαίνεται η καθαρή προστιθέμενη αξία του εργαλείου σε σχέση με την εκπαίδευση στην αίθουσα;

- Ποιο θα ήταν το πραγματικό κόστος του e-learning, εάν συμπεριλαμβάναμε στις μετρήσεις μας μόνο τα προγράμματα που η επιχείρηση θεωρεί ότι ήταν «must» για τον εργαζόμενο και όχι «nice to have»;
- Μπορούμε να μετρήσουμε το κόστος της αδυναμίας ανταλλαγής απόψεων, ζύμωσης και δημιουργίας δυναμικής ανάμεσα στους εργαζομένους ή το κόστος της αδυναμίας άσκησης θετικής επιρροής και παρακίνησης που μπορεί να επιτύχει ο εκπαιδευτής με τους εκπαιδευομένους;
- Μπορούν να εξασφαλιστούν για τους εργαζομένους συνθήκες που θα τους επιτρέψουν τη σωστή μελέτη και αξιοποίηση των προγραμμάτων e-learning που τους ανατίθενται;
- Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν το e-learning ως εκπαίδευση ή το θεωρούν ημίμετρο;

Οι παραπάνω ερωτήσεις και προκλήσεις έχουν οδηγήσει παγκοσμίως τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το e-learning σε αναζήτηση νέων στρατηγικών και πρακτικών. Στο δρόμο αυτό βαδίζει και η Τράπεζα Πειραιώς, επανασχεδιάζοντας τη στρατηγική της και επανασχεδιάζοντας το e-learning ως εργαλείο μάθησης.

Στόχος Ι: Πλήρης ενσωμάτωση και συνδυασμός του e-learning με τα υπόλοιπα μέσα μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Για να είναι δυνατή η πλήρης ενσωμάτωση και συνδυασμός του e-learning απαιτείται η ένταξή του στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει πλέον να γίνεται μέσω μιας υβριδικής/μεικτής εκπαιδευτικής στρατηγικής, η οποία αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα τόσο της ασύγχρονης ηλεκτρονικής μάθησης, όσο και της παραδοσιακής εκπαίδευσης. Αυτό είναι κάτι που έχει υιοθετηθεί πλήρως από την Τράπεζα Πειραιώς τα τελευταία 2 έτη και υλοποιείται στην πράξη με τρεις τρόπους:

- Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν το ηλεκτρονικό μάθημα και, αφού εξετασθούν επιτυχώς σε αυτό, επισκέπτονται ένα από τα εκπαιδευτικά κέντρα, προκειμένου να ολοκληρώσουν την εκπαίδευσή τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο.
- Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν το μάθημα σε ορισμένο χρόνο κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα.
- Το μάθημα ανατίθεται στους εκπαιδευομένους μετά από τη λήξη του σεμιναρίου στην αίθουσα.

Η εξέταση των εκπαιδευομένων πραγματοποιείται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, ενώ, μετά το πέρας αυτής, δίνεται ανατροφοδότηση στον εκπαιδευόμενο, ώστε να δει σε ποιες ερωτήσεις απάντησε σωστά και σε ποιες εσφαλμένα. Ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει το δικαίωμα να εξετασθεί, ανάλογα με τον τύπο του μαθήματος, είτε μόνο μία φορά είτε όσες φορές επιθυμεί στο μά-

θημα που παρακολουθεί. Η ολοκλήρωση της εκπαίδευσης γίνεται συνήθως στην αίθουσα, με τη βοήθεια του αρμόδιου εκπαιδευτή, ο οποίος απαντά στις απορίες των εκπαιδευομένων και τους παροτρύνει να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους, λύνοντας καθορισμένες ασκήσεις.

Κατά αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται τόσο η ομαλή μετάβαση των εκπαιδευομένων από το «φυσικό» στο «ηλεκτρονικό» περιβάλλον εκπαίδευσης, όσο και η αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Μια πιο εξελιγμένη μορφή ολοκλήρωσης του e-learning με τα υπόλοιπα εργαλεία μάθησης είναι η πλήρης αξιοποίησή του σε σπονδυλωτά προγράμματα, αυτά που συνήθως ονομάζουμε «Σχολεία» ή «Σχολές» ή «Ακαδημίες». Το e-learning μπορεί να αποτελέσει με μεγάλη επιτυχία το συνδετικό κρίκο ανάμεσα σε modules που πραγματοποιούνται στην αίθουσα και μπορεί να απέχουν χρονικά μεταξύ τους, και φυσικά να συμβάλει στην υποστήριξη των εκπαιδευομένων στην επιτυχή αντιμετώπιση κάποιου έργου που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ως μέρος της βιωματικής μάθησης στα πλαίσια του προγράμματος. Τέλος η αξιοποίηση του εργαλείου για συνεχή αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευομένων μπορεί επίσης να δώσει καθαρή προστιθέμενη αξία, καθώς μπορεί να κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο ώστε να εστιάσει την προσπάθειά του σε συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης.

Στόχος II: Μεταμόρφωση του e-learning σε «ζωντανό» εργαλείο μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Το δεύτερο ζητούμενο για την αποτελεσματική αξιοποίηση της μεθόδου αυτής είναι η προσθήκη περισσότερων «ζωντανών» στοιχείων στο e-learning με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αφαίρεση στοιχείων που οδηγούν σε παθητική αφομοίωση των γνώσεων. Η προσπάθεια αυτή προϋποθέτει:

1. Την προμήθεια και εγκατάσταση ή ενοικίαση εξελιγμένης πλατφόρμας Learning Management Systems (LMS) ή Learning and Content Management Systems (LCMS), η οποία:
 - να διαθέτει εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης συνεργασίας με την ομάδα και τους εισηγητές,

- να δίνει τη δυνατότητα διαχείρισης περιφερειακών-συμπληρωματικών πηγών γνώσης και ενημέρωσης,
- να μπορεί να διαχειριστεί εργαλεία αξιολόγησης των γνώσεων που αποκτώνται και ανάλυσης των αποτελεσμάτων,
- να έχει τα απαραίτητα εργαλεία πραγματοποίησης μετρήσεων και ερευνών (surveys),
- να διαθέτει απόλυτα φιλικό σύστημα διεπαφής με τον εκπαιδευόμενο, τον εκπαιδευτή και το διαχειριστή και να μην απαιτεί την εγκατάσταση απαιτητικών εφαρμογών (plug-ins),
- να διαθέτει εξελιγμένα εργαλεία παραγωγής παραμετρικών αναφορών,
- να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία παραγωγής και διαχείρισης custom περιεχομένου,
- να είναι διαθέσιμη μέσω web σε όλους τους εκπαιδευομένους σε βάση 24/7.

2. Τη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατά τρόπο τέτοιο ώστε:

- να αποτελούνται από μικρές αυτοτελείς ενότητες που να είναι δυνατόν να ολοκληρωθούν σε 30 λεπτά έως 1 ώρα μελέτης,
- να περιλαμβάνουν ενδιάμεσες αυτοαξιολογήσεις,
- να περιλαμβάνουν πολλαπλές προτροπές για actions και ανταλλαγές απόψεων (όπως π.χ.: «συζητήστε με τον προϊστάμενό σας ή δημιουργήστε ένα θέμα που σας ενδιαφέρει και άπτεται της ενότητας αυτής στο forum του προγράμματος και ζητήστε από 2-3 συναδέλφους σας που εκπαιδεύονται στο ίδιο πρόγραμμα να συμβάλουν με τις σκέψεις τους» ή «αναζητήστε στο intranet την παρουσίαση του προϊόντος και δημιουργήστε μια πρόταση για να γίνει πιο ελκυστική για τον πωλητή του Δικτύου»),
- να διαθέτουν παραπομπές σε πραγματικές, καθημερινές περιπτώσεις (cases) και παραδείγματα.

Στόχος III: Σωστή στρατηγική προώθησης του e-learning

Για την αποτελεσματική προώθηση του e-learning και την καθιέρωσή του ως βασικού εργαλείου μάθησης και ανάπτυξης σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του οργανισμού, τα κρίσιμα σημεία που θεωρούνται «κλειδιά» είναι τα ακόλουθα:

- ο προσεταιρισμός των ανώτερων ιεραρχικών βαθμίδων,
- η σωστή προβολή του στον οργανισμό, σχεδιάζοντας και επιστρατεύοντας εσωτερικές καμπάνιες, και τέλος
- ο σχεδιασμός και η προώθηση στοχευμένων ενεργειών προς συγκεκριμένες ομάδες.

Πιο συγκεκριμένα, τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν με πολύ σημαντικά αποτελέσματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν:

- πλήρη ευθυγράμμιση της πλατφόρμας στην εταιρική ταυτότητα της τράπεζας,
- εφαρμογή συγκεκριμένου branding για το e-learning και πραγματοποίηση καμπάνιας εσωτερικής προώθησης,
- πραγματοποίηση μελέτης τμηματοποίησης των πιθανών «πελατών» και εστιασμένη προώθηση συγκεκριμένων μαθημάτων σε κάθε τμήμα της «πελατείας»,
- πραγματοποίηση παρουσιάσεων σε μεγάλες διευθύνσεις ή σε ομάδες διευθύνσεων με ομοειδείς ανάγκες,
- θέσπιση εσωτερικών κινήτρων και υλοποίηση διαγωνισμών ολοκλήρωσης εννοιών και σπονδυλωτών προγραμμάτων,
- καθιέρωση πιστοποιητικών για όλα τα μαθήματα e-learning,
- δημιουργία ανοικτών συναντήσεων με στελέχη που υποστηρίζουν έμπρακτα τη χρήση του e-learning, για την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με αποτελεσματικούς τρόπους προώθησης,
- σχεδιασμό και υλοποίηση ενεργειών με βάση το life stage και το maturity stage του εργαλείου και των χρηστών.

Στόχος IV: Ενίσχυση των ρόλων που εμπλέκονται στην ανάπτυξη του e-learning

Η αναβάθμιση του e-learning ως εργαλείου μάθησης δημιουργεί νέες υποχρεώσεις και ευθύνες στα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση και ανάπτυξή του. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν όλους τους ρόλους, ενώ εμφανίζονται και άτυποι ρόλοι, οι οποίοι και χρήζουν εντοπισμού και διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα:

Ο υπεύθυνος διαχείρισης καλείται επιπλέον:

- να ενεργοποιεί τα μαθήματα στο LMS και να πραγματοποιεί τις απαραίτητες ρυθμίσεις για το περιβάλλον του μαθήματος,
- να συντηρεί και να επιβλέπει τα discussion threads και τα chats σε κάθε πρόγραμμα,
- να συνεργάζεται με τους εισηγητές και τους experts για την προσθήκη και τη συντήρηση επιπλέον πηγών μάθησης για κάθε μάθημα,
- να συνεργάζεται με τα στελέχη της Διεύθυνσης για την αποτελεσματική εγκατάσταση, διαχείριση και συντήρηση των αρθρωτών προγραμμάτων.

Οι εισηγητές καλούνται:

- να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργητικό ρόλο στην επικοινωνία με τους εκπαιδευμένους, αξιοποιώντας τα εργαλεία επικοινωνίας,
- να εντοπίζουν, να επιλέγουν και να τυποποιούν νέα γνώση που δημιουργείται στα πλαίσια της ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών ανάμεσα στους εκπαιδευμένους,
- να ενισχύουν και να εμπλουτίζουν συνεχώς τις επιπλέον πηγές μάθησης για τα μαθήματα,

- να δημιουργούν και να υλοποιούν έρευνες στο χώρο των εκπαιδευομένων για τη διάγνωση του επιπέδου γνώσεων, του επιπέδου ικανοποίησης και των απόψεων των εκπαιδευομένων.

Επιπλέον, μέσα από την ανταλλαγή απόψεων στα πλαίσια των discussion threads, μπορούν να εντοπίζονται συμμετέχοντες που αναλαμβάνουν ρόλους «unofficial expert», «opinion leader», «innovator», «early adopter», «guerilla» και άλλων, που τελικά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέας γνώσης, στο φιλτράρισμα και τη δοκιμή της και τέλος στη συστηματοποίηση ή την απόρριψή της.

Συμπεράσματα

Το e-learning κλείνει φέτος πρακτικά 10 χρόνια στην Ελλάδα, ως ένα σημαντικό εργαλείο μάθησης. Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι οι οργανισμοί που το έθεσαν σε λειτουργία ως early adopters, σήμερα καλούνται να αναθεωρήσουν και να αναβαθμίσουν προσεγγίσεις, πολιτικές, πλατφόρμες και περιεχόμενο, κεφαλαιοποιώντας στην εμπειρία που έχουν κερδίσει και σχεδιάζοντας τη στρατηγική τους για την επόμενη πενταετία.

Σε αυτή την κρίσιμη φάση καταλυτικό ρόλο θα διαδραματίσει η ενσωμάτωση των λύσεων e-learning στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, ως εργαλείων που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στο λεγόμενο «just-in-time learning», αλλά και ως πλατφόρμες υποστήριξης της συνεχούς επικοινωνίας και διάχυσης γνώσης. Επιπλέον, για την αποτελεσματική υποστήριξη της νέας αυτής φάσης, θα χρειαστεί η ανάπτυξη νέων γνώσεων και ικανοτήτων για τους παραδοσιακούς πια ρόλους των διαχειριστών e-learning και των εκπαιδευτών.

Μέσα σε όλες τις προκλήσεις που θα πρέπει οπωσδήποτε να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί, πρέπει να προστεθούν επιπλέον και εκείνες που σχετίζονται με την παρακίνηση των στελεχών (και μάλιστα των πλέον κατάλληλων) να συνεισφέρουν ανοιχτά τις γνώσεις και τις ανησυχίες τους στα διάφορα fora και τις ηλεκτρονικές κοινότητες, ώστε να προάγεται η δημιουργία και εξέλιξη της γνώσης, συντελώντας στην πραγματοποίηση των πρώτων ουσιαστικών βημάτων για τη μετάβαση από το e-learning στο knowledge sharing.