

#Mentor4WBL@EU

Ι.Ο.Ι: Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες μαθητείας και πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας

ΕΝΔΥΝΑΜΩΝΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΟΥΣ ΜΕΝΤΟΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

Τίτλος έργου	<i>Mentorship Evaluation aNd Training in Organizations for WBL at EU</i>
Ακρωνύμιο	#Mentor4WBL@EU
Αριθμός έργου	2018-1-EL01-KA202-047778
Επικεφαλής έργου	IME ΓΣΕΒΕΕ
Συνεργαζόμενοι φορείς	Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Πιστοποίηση Ικανοτήτων (EFCoCert), Centre for Factories of the Future Limited (C4FF), Πανεπιστήμιο Bahçesehir (BAU), Δημόσιο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης Αιγάλεω (ΔΙΕΚ Αιγάλεω), Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)
Συντάκτες	Γεράσιμος Κάρουλας, Ελίζα Μυσίρη & Βασίλης Σιωμάδης (IME ΓΣΕΒΕΕ), Τζένη Καλλέργη (ΔΙΕΚ Αιγάλεω), Didier Blanc & Stephane Jacquemart (EFCoCert), Prof. Reza Ziarati, Joanna Niedzwiedz, & Lakhvir Singh (C4FF), Yaman Erzurumlu, Ahmet Beskese, & Selcuk Tuzcuoglu (BAU) Μαρία Μπαρτσώκα & Μόσχα Στασού (ΟΑΕΔ)
Τύπος παραγόμενου εγγράφου	Ανάπτυξη σχεδιασμού προγράμματος εκπαίδευσης/ εκπαιδευτικής ενότητας
Έκδοση	Τελική

-Φεβρουάριος 2020-

Ευχαριστίες και αποποίηση ευθύνης

Το παρόν Πνευματικό Προϊόν δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου #Mentor4WBL@EU 2018-1-EL01-KA202-047778. Το έργο είναι συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Δεοντολογική Δήλωση για το Πνευματικό Προϊόν 1 «Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες μαθητείας και πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας»

Δηλώνουμε εκ μέρους όλων των συντακτών ότι η έκθεση που κατατέθηκε για το τρέχον Πνευματικό Προϊόν του έργου #Mentor4WBL@EU είναι σύμφωνη με τους κανόνες της σχετικής διαχειριστικής αρχής και τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλοι οι συντάκτες δηλώνουν ότι:

1. το παρόν υλικό δεν έχει εκδοθεί πουθενά, εν όλω ή εν μέρει,
2. όλο το χρησιμοποιούμενο υλικό ακολουθεί τους κατάλληλους κανόνες και συμβάσεις αναφοράς,
3. το χειρόγραφο δεν προορίζεται για δημοσίευση σε ακαδημαϊκά περιοδικά και παραδοτέα έργων,
4. όλοι οι συντάκτες έχουν συμμετάσχει ενεργά και έχουν καταβάλει προσωπική ουσιαστική εργασία για να προκύψει το Προϊόν, και συνεπώς, θεωρούνται από κοινού και ατομικά υπεύθυνοι για το περιεχόμενό του.

Ημερομηνία: 28/02/2020

Συντάκτης επικοινωνίας: Βασίλης Σιωμάδης

Σύνοψη

Η κοινοπραξία του προγράμματος Erasmus+ KA2 *Mentorship Evaluation aNd Training in Organizations for Work-Based Learning (WBL) at European Union (#Mentor4WBL@EU)* αποτελούμενη από 7 εταιρους από Ελλάδα, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο και Τουρκία συνέβαλε συνεργατικά στο Πνευματικό Προϊόν 1 (IO1) του έργου, με τον τίτλο «Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες μαθητείας και πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας».

Το IO1 ξεκίνησε με μια εμπειριστατωμένη έρευνα γραφείου, ήτοι δευτερογενών στοιχείων, με σύγχρονα μέσα γύρω από τα προγράμματα εκπαίδευσης μεντόρων (mentors), αναπτύσσοντας μια μεθοδολογική προσέγγιση στην επιλογή των βέλτιστων πρακτικών που ακολουθούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σε παγκόσμιο επίπεδο με διττό σκοπό: να αξιοποιήσει τα ευρήματα αυτής της συστηματικής προσπάθειας συγκριτικά με μεταβιβάσιμα αποτελέσματα παλιότερων παρόμοιων προγραμμάτων της ΕΕ, όπως τα CERTITUDE, MentroCert και CERTI4TRAIN, προκειμένου να διαμορφώσει από μια πολυεπιστημονική και πολυθεσμική οπτική τις δυνατότητες του νεοεμφανιζόμενου επαγγέλματος ενδοεταιρικών μεντόρων μάθησης σε χώρο εργασίας (WBL) για μαθητευόμενους και ασκούμενους, ορίζοντας το προφίλ της εργασίας τους όπως προκύπτει από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, καθώς επίσης και να κατανοήσει, να περιγράψει, να αξιολογήσει και να μεταδώσει ό,τι μπορεί να θεωρηθεί ως «Βέλτιστη Πρακτική» σε θέματα τύπου, διακυβέρνησης, περιεχομένου, μεθοδολογίας, σχεδιασμού και άλλες βασικές πρακτικές με σχέση με την εκπαίδευση σε ευρωπαϊκές χώρες και σε όλο τον κόσμο, και ως εκ τούτου, μπορεί να αναπαραχθεί σε πλαίσιο, με βάση τη δυνατότητα μεταφοράς του στο πρόγραμμα που σχεδιάζεται για το αναδυόμενο επάγγελμα του ενδοεταιρικού μέντορα σε χώρο εργασίας.

Ο ορισμός του νέου επαγγελματικού προφίλ (Εργασία 1) προέκυψε από τον σχετικό πίνακα ικανοτήτων με βάση τα κριτήρια επίδοσης (Εργασία 2) που εξήχθησαν από τα ευρήματα της έρευνας γραφείου μετά από επαναληπτική διαδικασία και διαλεκτική τροποποίηση. Τα ευρήματα αυτά οδήγησαν στην έναρξη της αρχικής φάσης του μοντέλου ανάστροφου σχεδιασμού της εκπαιδευτικής ενότητας με επίκεντρο τη μάθηση (Εργασία 3) η οποία αποτελείται από πέντε βήματα: τη διαμόρφωση των συγκεκριμενικών, καταστατικών παραγόντων με τις επιπτώσεις τους στο μάθημα, τη διαμόρφωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων με βάση την προτεινόμενη

ταξινομία ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink (2003), όπως προκύπτει από τα κριτήρια επίδοσης, το πλαίσιο αξιολόγησης, τις δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης, όπως αναλυτικά αναφέρονται στα IO3, IO4 και IO5, και τη πλήρη εναρμόνιση και ενσωμάτωσή τους για λόγους συνέπειας.

Το IO1 λειτούργησε ως βάση για τα επόμενα IO παρέχοντας τις πληροφορίες για το αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης στο IO2, το σύστημα πιστοποίησης του προγράμματος στο IO3, τη διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος στο IO4, και την ανάπτυξη περιεχομένου του προγράμματος στο IO5, συνδράμοντας έτσι παράλληλη εργασία αλλά και σημεία αναφοράς βασικά για τα υπόλοιπα IO.

Λέξεις κλειδιά: ανάστροφος σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης, μάθηση στο χώρο εργασίας, καθοδήγηση, ενδοεταιρικός μέντορας στο χώρο εργασίας, προφίλ εργασίας, πίνακας ικανοτήτων, ταξινομία Dee Fink, βέλτιστες πρακτικές, προσέγγιση με επίκεντρο τη μάθηση

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες και αποποίηση ευθύνης.....	3
Σύνοψη.....	4
Πίνακας περιεχομένων	6
Κατάλογος σχημάτων	9
Κατάλογος πινάκων	10
Συντομογραφίες.....	11
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1 Μεθοδολογία	15
Κεφάλαιο 2 Προφίλ ενδοεταιρικού μέντορα WBL.....	20
2.1. Προσδιορισμός Βέλτιστων Πρακτικών	20
2.1.1. Έρευνα γραφείου σχετικά με τρέχουσες πρακτικές	21
2.1.2. Αναλυτικό πλαίσιο: ορισμός βέλτιστης πρακτικής	22
2.1.2.1. Πίνακας Βέλτιστων Πρακτικών: ένα εργαλείο ταξινόμησης.....	24
2.1.2.2. Μεθοδολογία	27
2.1.3. Ευρήματα έρευνας γραφείου: μια σύγχρονη συλλογή βέλτιστων πρακτικών	29
2.1.3.1. Προϋποθέσεις συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης (επίπεδο εκπαίδευσης, προηγούμενη εμπειρία και γνώσεις)	30
2.1.3.2. Οργανισμός που προσφέρει το πρόγραμμα κατάρτισης.....	31
2.1.3.3. Στόχοι και μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος κατάρτισης	31
2.1.3.4. Περιεχόμενο και μορφή του προγράμματος κατάρτισης (μεθοδολογία)	35
2.1.3.5. Διάρκεια και κόστος του προγράμματος κατάρτισης: πρακτική δούναι και λαβείν.....	36
2.1.3.6. Διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος κατάρτισης (αν υπάρχει) και διαπίστευση που προσφέρει.....	37
2.1.3.7. Επιλεξιμότητα εταιρείας για την παροχή τέτοιου είδους προγραμμάτων κατάρτισης (καταλληλότητα και προϋποθέσεις, όπως υποδομή, υλικό, λογισμικό ή απαιτούμενη τεκμηρίωση).....	37
2.1.4. Ταξινόμηση διαθέσιμων πρακτικών.....	38
2.1.5. Το πρόγραμμα κατάρτισης ενδοεταιρικού καθοδηγητή WBL: συλλογή βέλτιστων πρακτικών	44
2.2. Το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL: σύμβουλος ή εκπαιδευτής;	45
2.2.1 Ορισμός ενδοεταιρικού μέντορα WBL και πεδίο εφαρμογής του	47

2.2.2. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εμπειρία ενδοεταιρικού μέντορα WBL	48
2.2.3. Η φύση της εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL	49
2.2.4. Βασικός ρόλος, δραστηριότητες και καθήκοντα ενδοεταιρικού μέντορα WBL.....	50
2.2.4.1. Ρόλος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL	50
2.2.4.2. Κύρια καθήκοντα του ενδοεταιρικού μέντορα WBL.....	51
2.2.5. Αναλυτικές αρμοδιότητες του ενδοεταιρικού μέντορα WBL	52
2.2.6. Το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL	53
Κεφάλαιο 3 Ανάπτυξη πίνακα ικανοτήτων ενδοεταιρικού μέντορα WBL	55
3.1. Η διαδικασία δημιουργίας προφίλ και χαρτογράφησης ικανοτήτων	55
3.2. 1 ^ο Multiplier Event, Kenilworth, Ηνωμένο Βασίλειο	61
3.3. Ο πίνακας ικανοτήτων	62
3.4. Εναρμόνιση του πίνακα ικανοτήτων με το Πλαίσιο Ικανοτήτων EMCC και το EQF	67
Κεφάλαιο 4 Σχεδιασμός του προγράμματος	69
4.1. Η μεθοδολογία σχεδιασμού του προγράμματος: Μοντέλο Ανάστροφου Σχεδιασμού του Dee Fink.....	70
4.2. Η διαδικασία σχεδιασμού του προγράμματος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL: Εφαρμογή του ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink	74
4.2.1 Βήμα 1: Καταστασιακοί παράγοντες.....	75
4.2.1.1. Ειδικό πλαίσιο κατάστασης μάθησης και διδασκαλίας	76
4.2.1.2. Προσδοκίες εξωτερικών ομάδων	77
4.2.1.3. Φύση του μαθήματος	79
4.2.1.4. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων	82
4.2.1.5. Χαρακτηριστικά του καθοδηγητή.....	84
4.2.1.6. Ειδική παιδαγωγική πρόκληση	86
4.2.2 Βήμα 2: Διατύπωση των μαθησιακών στόχων του προγράμματος.....	87
4.2.2.1. Ταξινόμηση σημαντικής μάθησης του Dee Fink	87
4.2.2.2. Διατύπωση μεθοδολογίας μαθησιακών αποτελεσμάτων του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL.....	89
4.2.2.3. Μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL	93
4.2.3. Βήμα 3: Καθορισμός ανατροφοδότησης και αξιολόγησης.....	97
4.2.3.1. Λίστα δραστηριοτήτων ανατροφοδότησης και αξιολόγησης.....	99
4.2.4. Βήμα 4: Προσδιορισμός μαθησιακών δραστηριοτήτων	101
4.2.4.1. Μεθοδολογία μαθησιακών δραστηριοτήτων	101

4.2.4.2. Λίστα μαθησιακών δραστηριοτήτων.....	103
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα.....	106
Βιβλιογραφία	108
Appendix A - The Best Practices Matrix: a classification tool	112
Appendix B – The desk research tool.....	115
Appendix C – Desk research findings compilation	118
Appendix D - Existing relevant competence matrices comparison	170
Appendix E – Skill Card first draft.....	174
Appendix F - Expert Committee invitation letter	177
Appendix G – Experts Committee commitment form	179
Appendix H – Skill card comments compilation	180
Appendix I – Situational factors analysis’ tasks allocation to partners.....	193
Appendix J – Learning outcomes alignment with the competence matrix	194
Appendix K – Foundation knowledge collaborative formulation of learning outcomes (IMEE GSEVEE & DIEK Egaleo).....	196
Appendix L – Learning outcomes alignment with the competence matrix.....	198

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 Διάγραμμα ροής της μεθοδολογίας του IO1	19
Σχήμα 2 Στοιχεία του προγράμματος μετά από τη συλλογή δεδομένων προς αναθεώρηση.....	29
Σχήμα 3 Σύνοψη των ευρημάτων βέλτιστων πρακτικών από την έρευνα γραφείου για τη δημιουργία του προγράμματος ενδοεταιρικών μεντόρων WBL	45
Σχήμα 4 Ο κύκλος PDCA	58
Σχήμα 5 Τα βήματα του μοντέλου Ανάστροφου Σχεδιασμού (Indiana University, 2019).....	70
Σχήμα 6 Η αλλαγή παραδείγματος του ανάστροφου σχεδιασμού.....	71
Σχήμα 7 Τα βήματα ανάστροφου σχεδιασμού του μοντέλου Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 1)	72
Σχήμα 8 Ταξινομία σημαντικής μάθησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003)	73
Σχήμα 9 Επισκόπηση του Ολοκληρωμένου Σχεδιασμού του Προγράμματος (Dee Fink, 2003, σ. 2).74	
Σχήμα 10 Ανάστροφος σχεδιασμός του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 25)	75
Σχήμα 11 Ταξινομίες μάθησης σε αντιπαραβολή (University of British Columbia, 2019).....	87
Σχήμα 12 Ταξινομία σημαντικής μάθησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 9)	88
Σχήμα 13 Στιγμιότυπο της συζήτησης στο φόρουμ για τη διατύπωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των βασικών γνώσεων	92
Σχήμα 14 Μοντέλο εκπαιδευτικής αξιολόγησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 14).....	98
Σχήμα 15 Παθητική έναντι Ενεργούς Μάθησης (Dee Fink, 2003, σ. 16)	101
Σχήμα 16 Η σύλληψη ολιστικής προσέγγισης ενεργούς μάθησης από τον Dee Fink (σ. 17)	102
Σχήμα 17 Μοντέλο ανάπτυξης μαθησιακών δραστηριοτήτων του προγράμματος (Dee Fink, 2003, σ. 18)	103

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Η μεθοδολογική διαδικασία.....	17
Πίνακας 2 Η διαδικασία ανάπτυξης του Πίνακα Ικανοτήτων	18
Πίνακας 3 Ο Πίνακας Βέλτιστων Πρακτικών (προσαρμοσμένο από (Robin, 2011)).....	25
Πίνακας 4 Τα Κριτήρια του Πίνακα Βέλτιστων Πρακτικών (προσαρμοσμένο από (Robin, 2011; Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010)).....	26
Πίνακας 5 Το εργαλείο ταξινόμησης των Πρακτικών (προσαρμοσμένο από (Robin, 2011)).....	27
Πίνακας 6 Στόχοι Προγραμμάτων Κατάρτισης Μεντόρων.....	33
Πίνακας 7 Μαθησιακά Αποτελέσματα Προγραμμάτων Κατάρτισης Μεντόρων (όπου δίνονται).....	35
Πίνακας 8 Τελική κατάταξη του προγράμματος κατάρτισης μέσω του εργαλείου ταξινόμησης βέλτιστων πρακτικών (βλ. Παράρτημα Α).....	39
Πίνακας 9 Ρήματα περιγραφής της Ταξινομίας Dee Fink (The Peak Performance Center, 2019).....	91

Συντομογραφίες

C4FF	Centre for Future Factories, Κέντρο για τις Βιομηχανίες του Μέλλοντος
EIA	European Individual Accreditation, Ευρωπαϊκή Ατομική Διαπίστευση
EMCC	European Mentoring & Coaching Council, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καθοδήγησης και Εποπτείας
EQA	European Quality Award, Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας
EQF	European Qualifications Framework, Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων
EU	European Union, Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)
IO	Intellectual Output, Πνευματικό Προϊόν
ISO	International standards Organisation, Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
Mentor4WBL@EU	Mentorship Evaluation aNd Training in Organizations for Work-Based at European Union, Αξιολόγηση και Εκπαίδευση Καθοδήγησης σε Οργανισμούς Μάθησης στο Χώρο Εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση
PDCA	Plan-Do-Check-Act, Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Βελτιώνω
SME(s)	Small and Medium Enterprise(s), Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
VET	Vocational Educational and Training, Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ)
UK	United Kingdom, Ηνωμένο Βασίλειο
WBL	Work-Based Learning, Μάθηση στο Χώρο Εργασίας

Εισαγωγή

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «η *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (EEK)* είναι ένα βασικό στοιχείο των συστημάτων διά βίου μάθησης που εφοδιάζουν τους ανθρώπους με γνώσεις, τεχνογνωσία, δεξιότητες ή/και ικανότητες που απαιτούνται σε συγκεκριμένα επαγγέλματα ή ευρύτερα στην αγορά εργασίας» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Είναι προφανές ότι η ΕΕΚ είναι μια win-win κατάσταση για την ευρωπαϊκή οικονομία και τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην αγορά, καθώς επίσης για την ευρωπαϊκή κοινωνία στο σύνολό της, με την έννοια ότι βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού. Το στοιχείο αυτό δίνει σημαντική ώθηση στην εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη και πέραν αυτής.

Σε χώρες όπου τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι θεσμοποιημένα και πλήρως ανεπτυγμένα, όπως η Γερμανία, η Αυστρία και η Δανία, η μάθηση στο χώρο εργασίας (WBL) αποτελεί σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής ανάπτυξης ή του αναπτυξιακού σχεδίου της εταιρείας. Για παράδειγμα, στη Γερμανία, περίπου το 50% όλων των ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο παρακολουθούν επαγγελματική κατάρτιση εντός εταιρειών, οι οποίες θεωρούν το διπλό σύστημα εργασίας-κατάρτισης τον καλύτερο τρόπο απόκτησης ειδικευμένου προσωπικού (Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας, 2020). Η φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων μάθησης βασισμένων στην εργασία διευκολύνει τη μετάβαση των νέων στην αγορά εργασίας επαυξάνοντας την ποιότητα των συστημάτων ΕΕΚ, τα οποία συνοψίζονται στο τρίγωνο *γνώσεις-ικανότητες-δεξιότητες*. Τα συγκεκριμένα συστήματα, γενικά, αναφέρονται στη φάση της «ένταξης» η οποία ακολουθεί μετά την αποφοίτηση και την είσοδο του ενδιαφερόμενου στην αγορά εργασίας και η οποία διαρκεί κάποιους μήνες. Η συγκεκριμένη περίοδος κοστίζει στις εταιρείες λόγω του μισθού που πρέπει να καταβάλλεται στους νέους εργαζόμενους. Η επένδυση αυτή μπορεί να μετατοπιστεί στη φάση της εκπαίδευσης, εισάγοντας ενδιαφερόμενους μαθητείας και πρακτικής άσκησης οι οποίοι αποφέρουν γρηγορότερη απόσβεση για τις επιχειρήσεις, ακόμη και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Σε αυτό το πλαίσιο, η καθοδήγηση WBL εντός της εταιρείας για ενδιαφερόμενους μαθητείας και πρακτικής άσκησης επιδρά θεσμική αλλαγή και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή ποιοτικής ΕΕΚ, καθώς αποτελεί τον ανθρώπινο δεσμό μεταξύ εταιρειών σε όλη την Ευρώπη και νέων που εισέρχονται στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας. Είναι προφανές ότι η πλήρης ανάπτυξη του οικοσυστήματος για την εκπαίδευση και κατάρτιση, την αξιολόγηση και την πιστοποίηση του νεοεμφανιζόμενου επαγγέλματος των ενδοεταιρικών μεντόρων WBL στην ΕΕ οδηγεί στην πιο αποτελεσματική και αποδοτική παροχή WBL, είτε με τη μορφή μαθητείας ή πρακτικής άσκησης είτε με οποιαδήποτε τοποθέτηση ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού σε χώρο εργασίας, ενισχύοντας την ποιότητα WBL ως ζωτικής σημασίας στοιχείο της ΕΕΚ στην Ευρώπη. Οι ενδοεταιρικοί μέντορες μάθησης στο χώρο εργασίας εμφανίζονται ως μια αναδυόμενη ανάγκη για μαθητευόμενους και ασκούμενους σε επιχειρήσεις που παρέχουν WBL και φέρνουν σε επαφή μια ποικιλία διαφορετικών παραγόντων, όπως εκπαιδευόμενους, επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα ή κέντρα κατάρτισης, κοινωνικούς εταίρους, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και άλλους ενδιαφερόμενους, επηρεάζοντας την ενεργή τους συμμετοχή και δέσμευση στην ανάπτυξη του μελλοντικού εργατικού δυναμικού μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προγραμμάτων ΕΕΚ στο πλαίσιο WBL. Κατά συνέπεια, ο εξεπαγγελματισμός των ενδοεταιρικών μεντόρων WBL καθίσταται εξαιρετικά σημαντικός όσον αφορά τον ρόλο και τη συνολική τους επίδοση ως νέο αναδυόμενο επάγγελμα στο πλαίσιο WBL.

Το Πνευματικό Προϊόν 1 πραγματεύεται την έναρξη των διαδοχικών βημάτων του έργου για την ανάπτυξη ενός ποιοτικού e-course με το σύστημα ηλεκτρονικής πιστοποίησης για μαθητευόμενους και ασκούμενους στην εταιρεία, με σκοπό την εξεπαγγελματισμό τους, δηλαδή τη μετατροπή της εν λόγω ασχολίας σε επάγγελμα. Προκειμένου να προσδιοριστεί το νέο επάγγελμα που αναδύεται μέσα από το δυναμικό πλαίσιο WBL, καθώς και τα αμοιβαία οφέλη του τόσο για την κοινωνία όσο και για την αγορά, το IO1 θέτει τα θεμέλια για τον ορισμό του προφίλ του νέου αυτού επαγγέλματος με βάση τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του όπως προκύπτουν από τον πίνακα ικανοτήτων και τα σχετικά κριτήρια επίδοσης που θα καθοδηγήσουν τον ανάστροφο σχεδιασμό του προγράμματος με τα αντίστοιχα μαθησιακά αποτελέσματα. Η καινοτομία του IO1 είναι ο σχεδιασμός των μαθησιακών αποτελεσμάτων με βάση την καινοτόμο ταξινόμηση του Dee Fink (2003), η οποία είναι περισσότερο διαδραστική και σχεσιακή απ' ό,τι ιεραρχική. Η νέα Ταξινόμηση Σημαντικής Μάθησης (Taxonomy of Significant Learning) του L. Dee Fink καλύπτει σημαντικές πτυχές της μάθησης, όπως η εκμάθηση του τρόπου μάθησης, η ηγεσία

και οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η δεοντολογία, ο χαρακτήρας, η ανοχή και η ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή. Επιπλέον, η μαθησιακή προσέγγιση για την υποστήριξη της μάθησης βασίζεται στη μικτή ανδραγωγία (μάθηση ενηλίκων) που συνδυάζει σύγχρονες και ασύγχρονες μαθησιακές δραστηριότητες με έμφαση στη διαδραστική δικτύωση και την ομότιμη μάθηση. Τα παραδοτέα του IO1 θα αποτελέσουν τον κεντρικό κορμό του προγράμματος, καθώς πάνω σε αυτά θα αναπτυχθούν στα επόμενα IO το αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης (IO2), το σύστημα πιστοποίησης (IO3), η ανάπτυξη μεθοδολογίας αξιολόγησης (IO4) και η δημιουργία περιεχομένου e-course (IO5) με αποτέλεσμα την τελική ηλεκτρονική πιστοποίηση (IO6).

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία του IO1 ακολουθώντας το παράδειγμα του κοινωνικού κονστρουκτιβισμού, με έμφαση στη διαλεκτική συγχώνευση πολυεπιστημονικών και πολυθεσμικών προσεγγίσεων και στην οργανική εξέλιξη της διαδικασίας σχεδιασμού μαθημάτων.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL όπως οριοθετείται από τα καθήκοντα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του μέσω σύγχρονης έρευνας γραφείου σχετικά με τα διαθέσιμα προγράμματα εκπαίδευσης παγκοσμίως, με σκοπό τη συγκριτική ανάλυση για τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και μεταφερόμενων στοιχείων από παλιότερα έργα, όπως το πρόγραμμα Leonardo da Vinci CERTITUDE και CERTI4TRAIN και το Erasmus+ KA2 MentorCert.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η συγκέντρωση των κριτηρίων επίδοσης που συνθέτουν τον Πίνακα Ικανοτήτων για τους ενδοεταιρικούς μέντορες WBL με βάση τα ευρήματα της έρευνας γραφείου, τη δυνατότητα μεταφοράς παλιότερων προγραμμάτων της ΕΕ, τους κανόνες και κανονισμούς των προτύπων ISO 21001 (ISO, 2018) και NP4512 (IPAC, 2012).

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την αρχική φάση του προκύπτοντος ανάστροφου σχεδιασμού του προγράμματος με βάση τον πίνακα ικανοτήτων, ακολουθώντας το μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink (2003) για σημαντικές εμπειρίες μάθησης με χρήση της προτεινόμενης ταξινόμιας μαθησιακών αποτελεσμάτων. Και τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα όπου συνοψίζονται οι βασικές θέσεις του IO1.

Κεφάλαιο 1 Μεθοδολογία

Ακολουθώντας τις κοινωνικογνωστικές θεωρίες του παραδείγματος κοινωνικού κονστρουκτιβισμού, οι οποίες διέπουν το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο όπου η μάθηση λαμβάνει χώρα μέσω της αλληλεπίδρασης του μαθητή με ένα συγκεκριμένο, συγκεκριμένο και καταστασιακό περιβάλλον (Trif, 2015) και μέσα στο επιστημολογικό πλαίσιο των πολλαπλών προσεγγίσεων στη δόμηση των ικανοτήτων ως σημείο εκκίνησης για έναν ορισμό επαγγέλματος σύμφωνα με τον Mulder (2001, σσ. 151-152 όπως αναφέρεται στον Soare, 2015, σελ. 974), η μεθοδολογική προσέγγιση για το πρόγραμμα εκπαίδευσης του ενδοεταιρικού μέντορα WBL ακολούθησε τη στρατηγική ανάπτυξης της τεχνικής ικριωμάτων για τον ανάστροφο σχεδιασμό του προγράμματος με βάση τις ικανότητες. Σε αυτό το πνεύμα, η έρευνα γραφείου και οι ομάδες εστίασης των ειδικών ενδιαφερόμενων μερών εντός και εκτός της κοινοπραξίας αποτέλεσαν τις μεθόδους και τα εργαλεία για την ανάπτυξη του παραδοτέου IO1, δηλαδή, τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης ενδοεταιρικού μέντορα WBL, με βάση τον πίνακα ικανοτήτων του νεοεμφανιζόμενου επαγγέλματος όπως προέκυψε από τα ευρήματα σχετικά με τα καθήκοντα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του. Ο συνεργατικός εικονικός χώρος εργασίας του προγράμματός μας, μαζί με τα έγγραφα που μοιράζονται στο cloud του Google Drive, διευκόλυνε τη συνεργασία της κοινοπραξίας και την ανταλλαγή συμπληρωματικής τεχνογνωσίας για τη διαδικασία δημιουργίας ικριωμάτων, δηλαδή ανάπτυξης βήμα προς βήμα, για τη δημιουργία μαθημάτων βασισμένων στις ικανότητες:

- κατανόηση της συγκεκριμένης κατάστασης του προγράμματος που θα αναπτυχθεί στο πλαίσιο της καθοδήγησης,
- ανάλυση του ενδεχόμενου πραγματικού επαγγελματικού ρόλου του νέου επαγγέλματος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL,
- περιγραφή των ικανοτήτων με βάση τα καθήκοντα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του ενδοεταιρικού μέντορα WBL,
- εναρμόνιση αυτών των ικανοτήτων με τα αντίστοιχα μαθησιακά αποτελέσματα, κριτήρια αξιολόγησης και διδακτικές δραστηριότητες εκμάθησης σύμφωνα με τον ανάστροφο σχεδιασμό που βασίζεται στη μάθηση,

- επικύρωση των ευρημάτων με αξιολογήσεις από ομότιμους και άλλους ειδικούς.

Προκειμένου να αναθεωρηθεί και να ενσωματωθεί το βέλτιστο πλαίσιο μάθησης για το σχεδιασμό των μαθημάτων μας, πραγματοποιήθηκε μια συνεργατική έρευνα γραφείου σχετικά με τα τρέχοντα διαθέσιμα προγράμματα κατάρτισης για ενδοεταιρικούς μέντορες και εκπαιδευτές στην ΕΕ και παγκοσμίως. Τα ευρήματα προέκυψαν από διάφορες πηγές, όπως κυβερνητικούς οργανισμούς, ιδιωτικές εταιρείες, διεθνείς οργανισμούς, καθώς και κοινοπραξίες έργων της ΕΕ. Συγκεκριμένα, προγράμματα κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Λουξεμβούργο και Ηνωμένο Βασίλειο) και παγκοσμίως (Οχάιο, ΗΠΑ και Μιανμάρ), έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για μοντέλα και πρακτικές στις 28 χώρες της ΕΕ, το Διεθνές Κέντρο Εκπαίδευσης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (Equitas) και ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα Leonardo da Vinci (από την κοινοπραξία Πορτογαλίας, Βελγίου, Τουρκίας, Σλοβακίας, Πολωνίας, Ηνωμένου Βασιλείου) καθώς και σχετικά προηγούμενα έργα των εταίρων της κοινοπραξίας, όπως τα CERTITUDE, MentorCert και CERT4TRAIN, αξιολογήθηκαν για μεταβιβάσιμα στοιχεία. Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ δεκαέξι διαφορετικών προγραμμάτων κατάρτισης και τριών σχετικών προηγούμενων έργων της ΕΕ οδήγησε στη συλλογή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των συγκεκριμένων προγραμμάτων, με διττό σκοπό:

- διαμόρφωση του ορισμού του νεοεμφανιζόμενου επαγγέλματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL, με σκοπό την ανάπτυξη των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων της εργασίας του, και κατά επέκταση, του προφίλ του,
- ενσωμάτωση επιτυχημένων στρατηγικών στο σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης.

Μετά τη συλλογή και ανάλυση όλων των παραπάνω δεδομένων αναπτύχθηκε ένας πίνακας ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL. Οι μεθοδολογικές φάσεις (Πίνακας 1) ξεκίνησαν με μια κοινή ερμηνεία των εννοιών της ικανότητας και του ενδοεταιρικού μέντορα WBL και την πιθανή δομή του πλαισίου ικανοτήτων, που θα χρησιμεύσει ως βάση για τα επόμενα βήματα σε επίπεδο μεθοδολογίας. Οι ερμηνείες που συμφωνήθηκαν και το προσωρινό πλαίσιο οδήγησαν στον προσδιορισμό των τομέων ικανοτήτων με τις αντίστοιχες ικανότητες, κι έπειτα στην αντιστοίχισή τους με τα επίπεδα του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (ΕΠΠ). Σε αυτό το πνεύμα, η κοινοπραξία αποφάσισε ότι από τα δύο διαθέσιμα μοντέλα στην τεχνολογία ανθρώπινης επίδοσης αυτό που εξυπηρετεί τις ανάγκες του προγράμματος είναι το μοντέλο ικανότητας (competence) και όχι το μοντέλο επάρκειας (competency), καθώς η εφαρμογή του θα

αναφέρεται σε άμεση ευθυγράμμιση με τα αποτελέσματα του νέου επαγγέλματος, δηλαδή με τα καθήκοντα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του (Teodorescu, 2006).

Κατά συνέπεια, η έννοια της ικανότητας βρήκε κοινό έδαφος κατανόησης και ερμηνείας ως συνάρτηση αξιολογής επίδοσης που οδηγεί στην αποτελεσματικότερη δυνατή επίτευξη των στόχων του επαγγέλματος, δημιουργώντας πολύτιμα αποτελέσματα χωρίς υπερβολικές συμπεριφορές (Gilbert, 1996, σ. 17 όπως αναφέρεται στο Teodorescu, 2006, σ. 28). Ωστόσο, με βάση το ερμηνευτικό μας παράδειγμα, η συγκεκριμένη συνάρτηση περιλαμβάνει μια κοινωνική διαδικασία προκειμένου να εντάξει σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ό,τι θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιολογη επίδοση με πολλαπλές διαστάσεις, όπως οι έννοιες του εργαζόμενου και του εργοδότη (Rigby & Sanchis, 2006). Εν τέλει, για την έννοια της ικανότητας, δεδομένου ότι η κοινοπραξία μας περιελάμβανε διεπιστημονικές οπτικές και ενώσεις κοινωνικών εταίρων, επιλέχθηκε μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, προκειμένου να εκφραστεί όχι μόνο ο εργοδότης του ενδοεταιρικού μέντορα WBL αλλά και ο μελλοντικός εργαζόμενος που θα θελήσει να αναλάβει αυτό το νέο πόστο.

Πίνακας 1 Η μεθοδολογική διαδικασία

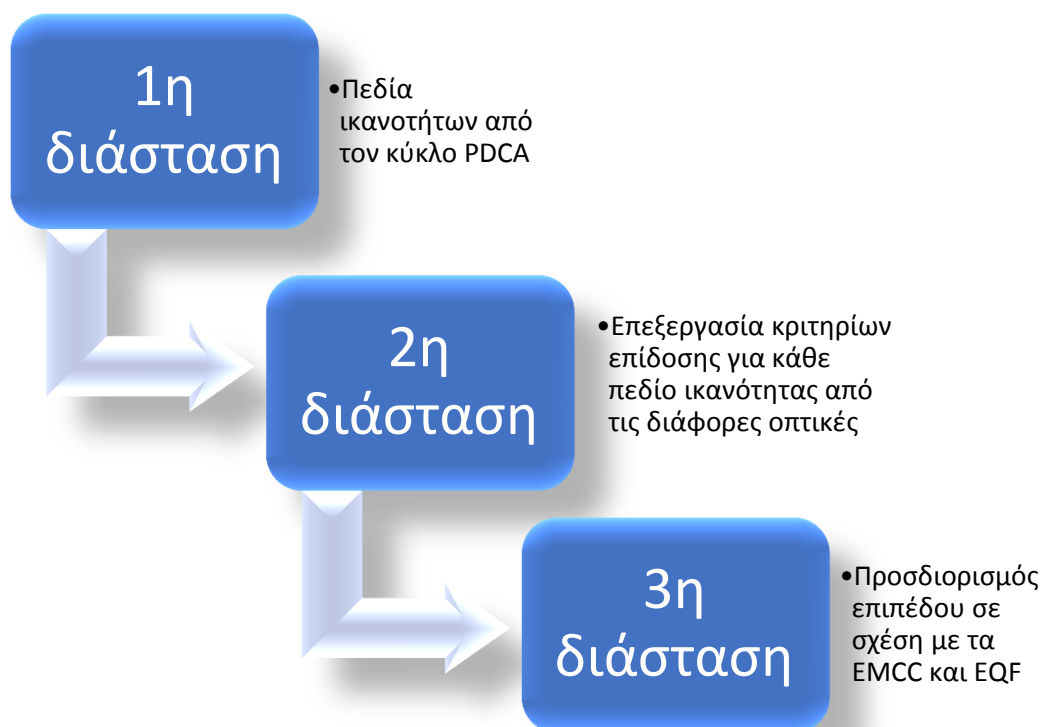


Μεθοδολογική διαδικασία

Η δομή του πλαισίου για την ανάπτυξη κοινά εννοούμενων πλέον ικανοτήτων (Πίνακας 2) προήλθε από μια συγχώνευση του τετραδιάστατου Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ηλεκτρονικών Ικανοτήτων (Breyer, Hook, & Marinoni, 2007) και του κύκλου Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Βελτιώνω

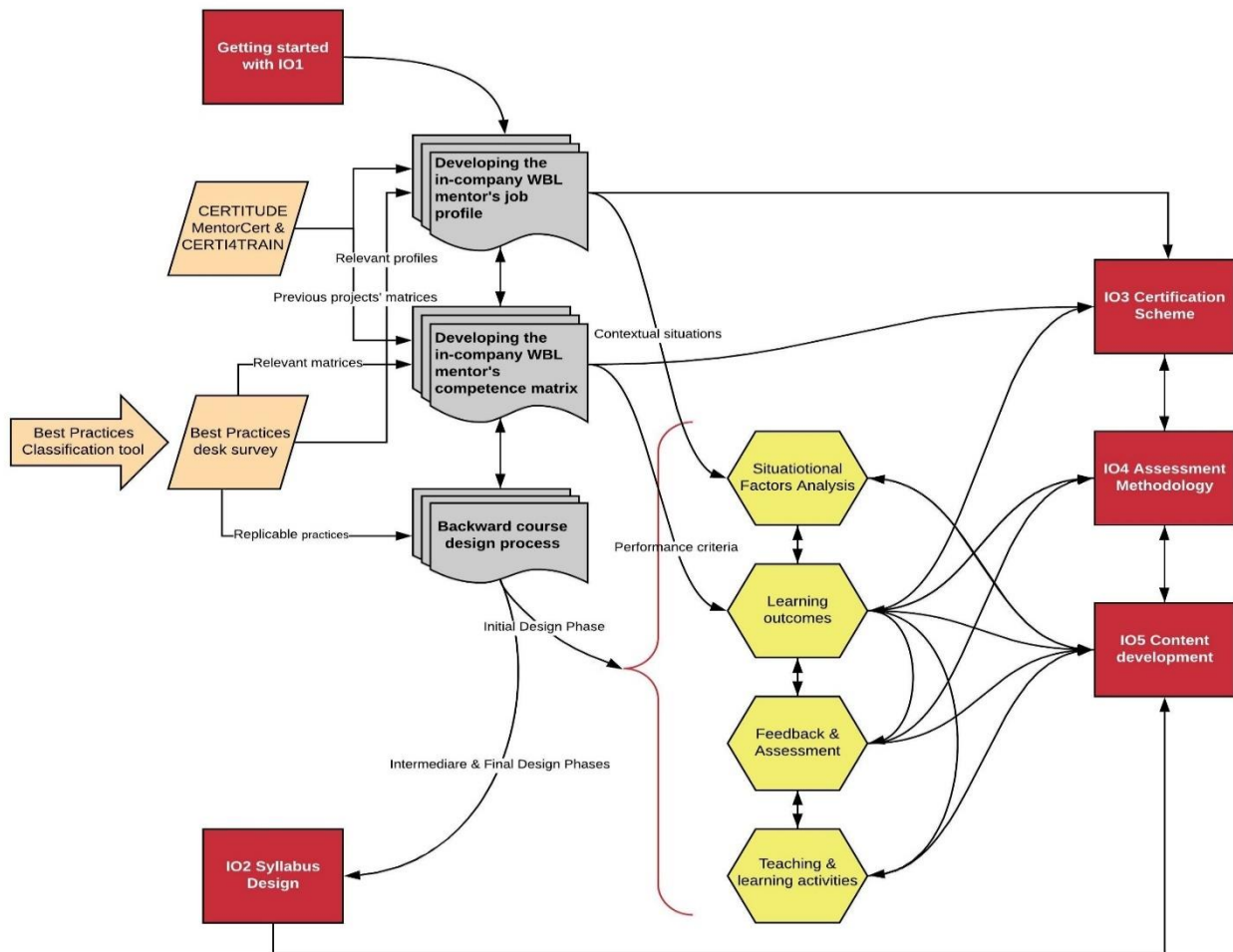
(PDCA) του Deming (Tsutsui, 1996). Κατά συνέπεια, η 1η διάσταση περιελάμβανε την ευρεία περιγραφή των πεδίων ικανότητας μετά τη διαδικασία PDCA, ακολούθησε η 2η διάσταση με την επεξεργασία ενός συνόλου κριτηρίων επίδοσης για κάθε πεδίο ικανοτήτων με βάση τις διάφορες οπτικές της κοινοπραξίας και, τέλος, η 3η διάσταση περιελάμβανε τη συσχέτιση του επιπέδου κριτηρίων επίδοσης με τα επίπεδα Foundation και Practitioner που περιλαμβάνονται στο Πλαίσιο Ικανοτήτων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καθοδήγησης και Εποπτείας (EMCC) και στο σχετικό επίπεδο ΕΠΕΠ (EQF).

Ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης που βασίστηκε στον πίνακα ικανοτήτων ακολούθησε το μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού με επίκεντρο την μάθηση που δίνει έμφαση στη συγκεκριμενικότητα, ήτοι στη σχετικότητα των μαθητών. Κατά συνέπεια, σημείο εκκίνησης κατέστη η ανάλυση καταστασιακών παραγόντων προκειμένου να προσδιοριστούν οι σχετικές συνέπειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα εκπαίδευσης του ενδοεταιρικού μέντορα που θα αναπτυχθεί. Η ανάλυση αυτή έθεσε το πλαίσιο για την ανάπτυξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων όπως προκύπτουν από τα κριτήρια επίδοσης του πίνακα ικανοτήτων και την κατασκευή εναρμονισμένων κριτηρίων αξιολόγησης και διδακτικών μαθησιακών δραστηριοτήτων.



Πίνακας 2 Η διαδικασία ανάπτυξης του Πίνακα Ικανοτήτων

Τα παραδοτέα του IO1 αναπτύχθηκαν γύρω από τον κεντρικό κορμό του έργου μας και οι συνέργειες με τα ακόλουθα IO2, IO3, IO4 και IO5 οδήγησαν σε ένα οργανικό αλληλοσυνδεδεμένο εγχείρημα μορφής ιστού με συνεχή συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων των IO, με κίνηση εμπρός και πίσω παρά οριζόντια, αφού κάθε παραδοτέο εισήγαγε πληθώρα πληροφοριών σε πολλά άλλα παραδοτέα που θεωρούν υποχρεωτική την παράλληλη εργασία και, ενίοτε, καθιστούν αναπόφευκτη την ανάγκη αναφοράς σε προηγούμενα ήδη ανεπτυγμένα παραδοτέα. Εντούτοις, αυτή η μη στατική διαδικασία αποδεικνύει την σύλληψη του σχεδιασμού προγράμματος ως ενός ζωντανού οργανισμού με αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις και όχι ως μιας σύνθεσης αποτελούμενης από μεμονωμένα και ανεξάρτητα, άψυχα κουτάκια. Η εξελισσόμενη και διασυνδεδεμένη με τα ακόλουθα IO διαδικασία του IO1 παρουσιάζεται στο Σχήμα 1 και θα περιγραφεί με περισσότερες λεπτομέρειες στα επόμενα κεφάλαια.



Σχήμα 1 Διάγραμμα ροής της μεθοδολογίας του IO1

Κεφάλαιο 2 Προφίλ ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Η 1η Εργασία του Πνευματικού Προϊόντος (ΙΟ) 1 ήταν να περιγράψουμε το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα μάθησης σε χώρο εργασίας (WBL mentor), εστιάζοντας στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του επαγγέλματος ως νέου αναδυόμενου επαγγέλματος, σε διαφοροποίηση με μέντορες που λειτουργούν σε άλλα πλαίσια, όπως ακαδημαϊκοί μέντορες, και σε άλλους τύπους επαγγέλματα όπου εμπλέκεται μάθηση σε χώρο εργασίας (WBL), όπως εκπαιδευτές WBL. Η ανάπτυξη του προφίλ ενδοεταιρικού μέντορα μαθητείας και πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας οδήγησε στις ικανότητες που προκύπτουν από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του επαγγέλματος, με αποτέλεσμα τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα που επρόκειτο να ενσωματωθούν στον σχεδιασμό του προγράμματος. Σημείο εκκίνησης ήταν μια έρευνα γραφείου σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές που σχετίζονται με προγράμματα εκπαίδευσης μεντόρων στην ΕΕ και σε όλο τον κόσμο, γεγονός που αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση των βασικών δραστηριοτήτων του προφίλ του συγκεκριμένου επαγγέλματος και την ενσωμάτωση επιτυχημένων στρατηγικών στο σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης. Η έρευνα βέλτιστων πρακτικών μας παρείχε σημαντικές πληροφορίες για να εμβαθύνουμε στις δύο επόμενες Εργασίες, την ανάπτυξη του Πίνακα Ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL και το σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσής του.

2.1. Προσδιορισμός Βέλτιστων Πρακτικών

Σημαντικό είναι να υπογραμμιστεί ο αντίκτυπος προσδιορισμού και υλοποίησης βέλτιστων πρακτικών στον στόχο του έργου, για έναν επιτυχή σχεδιασμό και μια αποτελεσματική ανάπτυξη προγράμματος εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL. Οι βέλτιστες πρακτικές μπορούν να προσφέρουν ωφέλιμα στοιχεία για το σχεδιασμό του προγράμματός μας, μεταξύ των οποίων, τα ακόλουθα:

- Καλύτερη ποιότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων μας,
- Αποδοτικότητα κόστους από την εξοικονόμηση περιττών δαπανών πόρων για τον επαναπροσδιορισμό ήδη θεμελιωμένων εννοιών,

- Αποφυγή υιοθέτησης κακών στρατηγικών με αποδεδειγμένα επιτυχή παραδείγματα,
- Αυξημένη αποτελεσματικότητα των παραδοτέων του έργου από τους εταίρους μέσω σύνθεσης των ευρημάτων τους (Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010, σ. 6).

Σε αυτό το πνεύμα, πριν προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL με τα σχετικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του, το οποίο θα μας οδηγήσει σε έναν ολοκληρωμένο πίνακα ικανοτήτων για την καθοδήγηση του σχεδιασμού του προγράμματός μας, ξεκινήσαμε στην κοινοπραξία μια συστηματική ανασκόπηση των τρεχόντων διαθέσιμων προγραμμάτων εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL. Σκοπός αυτής της ανασκόπησης ήταν να εντοπίσουμε βέλτιστες πρακτικές και σύγχρονες στρατηγικές, ώστε να αποκτήσουμε μια πολύτιμη εικόνα σχετικά με τις προγραμματικές και οργανωτικές πτυχές αυτών των πρακτικών που θα μας εξοπλίσουν με τα απαραίτητα θεωρητικά και πρακτικά εργαλεία για να προχωρήσουμε στις επόμενες Εργασίες μας.

Ως εκ τούτου, η προσέγγισή μας σε αυτή τη συστηματική ανασκόπηση επικεντρώθηκε πρωταρχικά σε τομείς προγραμματισμού όπως οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την παράδοση του μαθήματος (π.χ. ανάλυση αναγκών, ενότητες, υπάρχοντα προφίλ ικανοτήτων, σχεδιασμός μαθημάτων, παράδοση μαθημάτων, αξιολόγηση, υλικοτεχνική υποστήριξη, ειδικές για το συγκεκριμένο πλαίσιο διαδικασίες κ.λπ.) και σε οργανωτικούς τομείς, όπως σε μεθόδους που επηρεάζουν την υλοποίηση του προγράμματος (π.χ. διακυβέρνηση, οικονομική διαχείριση, πληροφορική, μάρκετινγκ κ.λπ.), οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν διορατικότητα και λειτουργικότητα στα ερευνητικά μας αποτελέσματα λόγω της συγκρισιμότητας και της μεταβιβασιμότητας τους (Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010, σσ. 6-7).

2.1.1. Έρευνα γραφείου σχετικά με τρέχουσες πρακτικές

Μια απλή αναζήτηση στο Google με βασικές λέξεις αναζήτησης «μαθήματα για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL» δίνει σχεδόν 50 εκατομμύρια αποτελέσματα. Υπάρχει, λοιπόν, ένας μεγάλος αριθμός μαθημάτων για τη βελτίωση της πρακτικής και των υπηρεσιών καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας, ωστόσο, χωρίς επαρκή στοιχεία σχετικά με το τι θα μπορούσε να αποτελέσει μια βέλτιστη πρακτική προγράμματος καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας ή οποιαδήποτε συστηματική αναθεώρηση τέτοιων στοιχείων για την παροχή

πληροφοριών και συμβουλευτικής για όσους ενδιαφέρονται να αναπτύξουν παρόμοια πορεία σε έναν πιο συγκεκριμένο οικονομικό τομέα, όπως οι μέντορες WBL εντός εταιρείας WBL. Μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ότι το πρόβλημα αυτό έχει σε μεγάλο βαθμό δευτερεύουσα σημασία. Το πρόγραμμά μας, όμως, αποφάσισε να αντιμετωπίσει αυτό το κενό γνώσεων και η 1η Εργασία του έργου μας αναλαμβάνει μια συστηματική βιβλιογραφική αναθεώρηση όλων των διαθέσιμων προγραμμάτων για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL, με σκοπό τη χαρτογράφηση των προγραμματικών και οργανωτικών τους πτυχών και τη θεώρησή τους ως τα απαραίτητα σταθερά θεμέλια για την ανάπτυξη του προγράμματός μας. Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα γραφείου μας σχετικά με τις τρέχουσες πρακτικές στοχεύει στα εξής:

- α) να φέρουμε εις πέρας μια συστηματική ανασκόπηση σχετικά με σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης ενδοεταιρικών μεντόρων WBL προκειμένου να προσδιορίσουμε τα στοιχεία που συνθέτουν καινοτόμες, υποσχόμενες, αποτελεσματικές ή/και βέλτιστες πρακτικές στον τομέα ΕΕΚ για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL στην ΕΕ και παγκοσμίως,
- β) να αξιολογήσουμε και να συνθέσουμε τις καλύτερες πρακτικές προκειμένου να ενημερώσουμε τα ερευνητικά παραδοτέα του έργου μας,
- γ) να εξετάσουμε τις θεωρητικές και πρακτικές συνέπειες των προγραμματικών και οργανωτικών πτυχών των προγραμμάτων ως θεμέλια για την ανάπτυξη του προφίλ μέντορα WBL σε εταιρεία WBL με βάση τον πίνακα καθηκόντων και ικανοτήτων του και το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προγράμματος για την εκπαίδευσή του.

Στις επόμενες ενότητες υπογραμμίζονται σημαντικά σημεία του αναλυτικού πλαισίου που υιοθετήθηκε για την έρευνα γραφείου και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την αναθεώρηση και την ανάλυση των δεδομένων, και ακολουθεί η παρουσίαση των ευρημάτων και η ερμηνεία τους.

2.1.2. Αναλυτικό πλαίσιο: ορισμός βέλτιστης πρακτικής

Με σημείο εκκίνησης τη ρευστότητα των εννοιών του όρου «βέλτιστη πρακτική» λόγω των πολλαπλών ερμηνειών του σε διαφορετικά πλαίσια (Tuokuu, Idemudia, Gruber, & Kayira, 2019, σ. 923), είναι σημαντικό για κατανοήσουμε σαφώς τι προσδιορίζει ο όρος της βέλτιστης πρακτικής προκειμένου να προσδιορίσουμε και τον ίδιο τον όρο. Μια πρακτική μπορεί να ερμηνευθεί ως

μέθοδος, στρατηγική, δραστηριότητα, σύστημα, διαδικασία, τεχνική, τακτική ή προσέγγιση. Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης ενσωματώνει ποικιλία πρακτικών κατά τα στάδια ανάπτυξης από την ανάλυση των αναγκών έως την τελική αξιολόγηση, εξ ου και εντοπίζεται στη βιβλιογραφία μια ποικιλία ορισμών και προτύπων βέλτιστης πρακτικής λόγω της χρήσης διαφορετικών κριτηρίων για τον προσδιορισμό και την ταξινόμηση πρακτικών και των διαφορετικών ερμηνειών των όρων. Ως εκ τούτου, θεωρείται ουσιώδες να οριστούν σαφείς παράμετροι για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας παρόμοιων πρακτικών κατά τη σύγκριση και αντιπαραβολή τους στο πλαίσιο των μαθημάτων.

Σύμφωνα με τους Hughes και Smart (1994), όπως αναφέρεται από τους Tuokku et al. (2002), βέλτιστη πρακτική είναι «μια δραστηριότητα ή μια ενέργεια που πραγματοποιείται με βάση κάποιο πρότυπο το οποίο είναι καλύτερο ή ίσο με το πρότυπο που έχει επιτευχθεί από άλλες εταιρείες σε συνθήκες επαρκώς παρόμοιες ώστε να καθιστούν δυνατή μια ουσιαστική σύγκριση» (σ. 290). Για το πρόγραμμά μας υιοθετήσαμε την παραπάνω ερμηνεία με στόχο να αναπτύξουμε αξιόπιστα σημεία αναφοράς και ένα αναλυτικό πλαίσιο που θα μας κατευθύνει στον προσδιορισμό των βέλτιστων πρακτικών. Προκειμένου να παρέχουμε σε όλους τους εταίρους ένα ενιαίο μοντέλο και μια κοινή εικόνα όσων συνιστούν βέλτιστη πρακτική, η κοινοπραξία ανέπτυξε έναν συνολικό δείκτη αξιολόγησης των διαθέσιμων προγραμμάτων εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL με σκοπό τη δημιουργία ενός εργαλείου ταξινόμησης (βλ. Παράρτημα Α). Με τη βοήθεια του συγκεκριμένου εργαλείου θα προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές που θα αξιολογούνται στην εξέλιξή τους από καινοτόμες έως βέλτιστες και τα κριτήρια που θα πρέπει πληρούνται για κάθε επίπεδο εξέλιξης. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που μπορεί να κριθεί ως βέλτιστη πρακτική μπορεί να είναι σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, πλήρως αναπτυγμένο ή κάπου ενδιάμεσα. Με αυτή την έννοια, οι διάφορες πρακτικές μπορούν να ταξινομηθούν βάσει της παρακάτω κλίμακας εξέλιξης:

1. **Καινοτόμος** – Μια μέθοδος, στρατηγική ή τεχνική που βρίσκεται στο στάδιο της σύλληψης ή έχει ήδη αναπτυχθεί σε ένα ορισμένο πλαίσιο και παρουσιάζει δυνατότητα εξέλιξης σε βέλτιστη πρακτική μακροπρόθεσμα. Η συνάφεια, αποτελεσματικότητα και δυνατότητα αναπαραγωγής σε άλλα πλαίσια δεν έχουν ακόμη αποδειχθεί.
2. **Υποσχόμενη** – Μια μέθοδος, στρατηγική ή τεχνική που έχει λειτουργήσει σε ένα ορισμένο πλαίσιο και κατά τα πρώιμα στάδιά της παρουσιάζει δυνατότητες εξέλιξης σε

βέλτιστη πρακτική με μακροπρόθεσμο βιώσιμο αντίκτυπο. Μια υποσχόμενη πρακτική πρέπει να διαθέτει ουσιαστικά θεμέλια αποτελεσματικότητας με βάση τα ήδη επιτυχημένα αποτελέσματα, καθώς και δυνατότητα αναπαραγωγής σε άλλα πλαίσια.

3. **Αποτελεσματική** – Μια μέθοδος, στρατηγική ή τεχνική που έχει αποδειχθεί ότι εμφανίζει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας ή αποτελεσματικότητας και παράγει επιτυχή αποτελέσματα. Οι αποτελεσματικές πρακτικές βασίζονται σε στοιχεία με αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα, παρουσιάζοντας μια καινοτόμο ή αναπαράξιμη προσέγγιση μέσω αντικειμενικής έρευνας και αξιολόγησης.
4. **Βέλτιστη** – Μια μέθοδος, στρατηγική ή τεχνική που κατ' επανάληψη έχει παρουσιάσει αποτελέσματα ανώτερα όσων έχουν επιτευχθεί με άλλα μέσα σε μια δεδομένη κατάσταση και θα μπορούσε να προσαρμοσθεί σε άλλες καταστάσεις. Είναι αποδεδειγμένο ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και ότι παράγει επιτυχή αποτελέσματα με στοιχεία από υποκειμενικές και αντικειμενικές πηγές δεδομένων (Robin, 2011; Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010).

Η εξέλιξη σε ανώτερη βαθμίδα επιτυγχάνεται πληρώνοντας επιπρόσθετα κριτήρια μετά από παράλληλες βελτιώσεις. Σε γενικές γραμμές, η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει αυστηρή αξιολόγηση, αποδεδειγμένη επιτυχία και ικανότητα αναπαραγωγής (Robin, 2011).

Τα κριτήρια που προτείνονται από τη συγκεκριμένη μεθοδολογία παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

2.1.2.1. Πίνακας Βέλτιστων Πρακτικών: ένα εργαλείο ταξινόμησης

Ο παρακάτω Πίνακας 3 παρέχει ένα πλαίσιο ταξινόμησης Πρακτικών με βάση τα κριτήρια που απαιτούνται για την κατάταξή τους, ή προσδιορίζει το στάδιο που βρίσκεται μια Πρακτική στην εξελικτική κλίμακα. Η τοποθέτηση μιας Πρακτικής στον πίνακα συμβάλλει στη διαπίστωση της δυνατότητας μιας Πρακτικής να ταξινομηθεί ως Βέλτιστη Πρακτική με βάση τη σύγκριση των κριτηρίων που χαρακτηρίζουν κάθε πρακτική, τα οποία είναι τα εξής:

1. **Βιωσιμότητα** – Η πρακτική μπορεί να διατηρηθεί στα ίδια πρότυπα ή στο ίδιο επίπεδο από την κοινοπραξία ακόμη και κατά την περίοδο μετά τη χρηματοδότηση.
2. **Επαναληψιμότητα** – Η πρακτική έχει παρουσιάσει δυνατότητα αναπαραγωγής σε μια περιορισμένη κλίμακα ή/και μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε παραπάνω από ένα πλαίσιο.

3. **Συμφωνία Πρότασης** – Η πρακτική συμμορφώνεται με τα παραδοτέα του έργου μας.
5. **Ουσιώδους Σημασίας** – Η πρακτική συγκλίνει με τα παραδοτέα του έργου μας και δεν μπορεί να αποκλεισθεί από πηγές (Robin, 2011; Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010).

Οι πρακτικές που τοποθετούνται επάνω και αριστερά του πίνακα είναι εκείνες που λαμβάνουν χαμηλότερη βαθμολογία, ενώ εκείνες που τοποθετούνται χαμηλά και δεξιά του πίνακα λαμβάνουν την υψηλότερη βαθμολογία. Ως αποτέλεσμα, η κατάταξη που προκύπτει προσδιορίζει πού βρίσκεται μια συγκεκριμένη πρακτική στην κλίμακα εξέλιξης (Robin, 2011).

	Καινοτόμος πρακτική	Υποσχόμενη πρακτική	Αποτελεσματική πρακτική	Βέλτιστη πρακτική
Βιωσιμότητα				
Επαναληψιμότητα				
Συμφωνία πρότασης				
Ουσιώδους σημασίας				

Πίνακας 3 Ο Πίνακας Βέλτιστων Πρακτικών (προσαρμοσμένος από (Robin, 2011))

Τα κριτήρια προσαρμόστηκαν ώστε να ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες των παραδοτέων IO1 του έργου μας και αναλύονται περαιτέρω στον Πίνακα 4 που ακολουθεί:

Οριζόντιος άξονας		
Κριτήρια	Ορισμός	Σχετικές ερωτήσεις
Καινοτόμος πρακτική	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα πρόταση για τη διαχείριση του προβλήματος • Δεν έχει δοκιμαστεί ακόμη σε ευρύ πλαίσιο • Περιορισμένα υποστηρικτικά στοιχεία 	Η συγκεκριμένη ιδέα προβάλλει κάτι καινούριο; Είναι μοναδική; Ενισχύει σημαντικά υπάρχουσες πρακτικές;
Υποσχόμενη πρακτική	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα πρόταση που έχει ήδη εφαρμοσθεί σε περιορισμένο εύρος • Αναπαράγεται σε περιορισμένη κλίμακα • Επαρκή υποστηρικτικά στοιχεία με θετικά 	Η συγκεκριμένη πρακτική έχει εφαρμοσθεί σε έναν ή περισσότερους οργανισμούς; Τα αποτελέσματα ή η αξιολόγησή της είναι υποκειμενικά ή δεν έχουν ακόμη επικυρωθεί;

	αποτελέσματα	
Αποτελεσματική πρακτική	<ul style="list-style-type: none"> • Αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα • Μακροχρόνιες λύσεις • Αναπαράγεται σε ευρεία κλίμακα • Συμπερασματικά στοιχεία με θετικά αποτελέσματα 	<p>Η συγκεκριμένη πρακτική έχει εφαρμοσθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα;</p> <p>Τα αποτελέσματά της έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά και έχουν ελεγχθεί θετικά από εξωτερικές πηγές;</p>
Βέλτιστη πρακτική	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτόμος πρακτική με αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα • Νέα λύση • Αναπαράγεται σε επαρκή κλίμακα • Συμπερασματικά στοιχεία με θετικά αποτελέσματα 	<p>Πρόκειται για ιδέα διαφορετική από τις επικρατούσες πρακτικές;</p> <p>Έχει αποδείξει την λειτουργική της αξία ως εξαιρετικά αποτελεσματική;</p>
Κάθετος άξονας		
Βιωσιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει μικρό κόστος • Παράγει σταθερά αποτελέσματα 	<p>Απαιτεί προσπάθεια περισσότερη από ό,τι αξίζει;</p> <p>Εξαρτάται από ένα άτομο;</p> <p>Είναι χορηγούμενη;</p> <p>Είναι χρηματοδοτούμενη;</p>
Επαναληψιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να αναπαραχθεί 	<p>Περιορίζεται για οποιουσδήποτε λόγους τοπικού χαρακτήρα;</p> <p>Μπορεί να αναπαραχθεί;</p>
Συμφωνία πρότασης	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνεί με τα προτεινόμενα ΙΟ 	<p>Περιλαμβάνεται στα προτεινόμενα ΙΟ;</p> <p>Υπερβαίνει ή μειώνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα;</p>
Ουσιώδους σημασίας	<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνεται στα παραδοτέα μας 	<p>Είναι αναγκαία πρακτική;</p> <p>Είναι ενσωματωμένη σε όλες τις δράσεις κατάρτισης;</p>

Πίνακας 4 Τα Κριτήρια του Πίνακα Βέλτιστων Πρακτικών (προσαρμοσμένο από (Robin, 2011; Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010))

Η ταξινόμηση μιας πρακτικής αυξάνεται διαδοχικά και στους δύο άξονες του μοντέλου. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι προηγούμενες απαιτήσεις θα πρέπει να πληρούνται για να επιτευχθεί ένα επίπεδο. Με άλλα λόγια, μια πρακτική συγκεντρώνει και εξαρτάται από τα κριτήρια που προηγήθηκαν, τα οποία θεωρείται δεδομένο πλέον ότι πληροί. Να σημειωθεί ότι μια πρακτική

ταξινομείται στο χαμηλότερο συγκεντρωτικό επίπεδο που έχει επιτύχει. Στην ταξινόμηση μιας πρακτικής μας βοηθά, επίσης, ένας πίνακας βαθμολογίας όπου προσδιορίζεται ο βαθμός επίτευξης των κριτηρίων. Ένας τέτοιος πίνακας παρουσιάζεται παρακάτω στον Πίνακα 5:

	Καινοτόμος πρακτική	Υποσχόμενη πρακτική	Αποτελεσματική πρακτική	Βέλτιστη πρακτική
Βιωσιμότητα	1	2	3	4
Επαναληψιμότητα	2	3	4	5
Συμφωνία πρότασης	3	4	5	6
Ουσιώδους σημασίας	4	5	6	7

Πίνακα 5 Το εργαλείο ταξινόμησης των πρακτικών (προσαρμοσμένο από (Robin, 2011))

Ο παραπάνω πίνακας χρησιμοποιήθηκε για να κατατάξουμε κάθε πρακτική, καταγράφοντας στον πίνακα τα κριτήρια που επιτεύχθηκαν. Η τελική ταξινόμηση θα μπορούσε έπειτα να αιτιολογηθεί με βάση τα κριτήρια που επιτεύχθηκαν, παρουσιάζοντας παράλληλα και τα κριτήρια εκείνα που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης προκειμένου η συγκεκριμένη πρακτική να πετύχει υψηλότερη κατάταξη (Robin, 2011). Για τους σκοπούς του έργου μας, μια πρακτική ταξινομείται ως «βέλτιστη πρακτική» εάν πετύχει 6-7 πόντους στην παραπάνω κλίμακα.

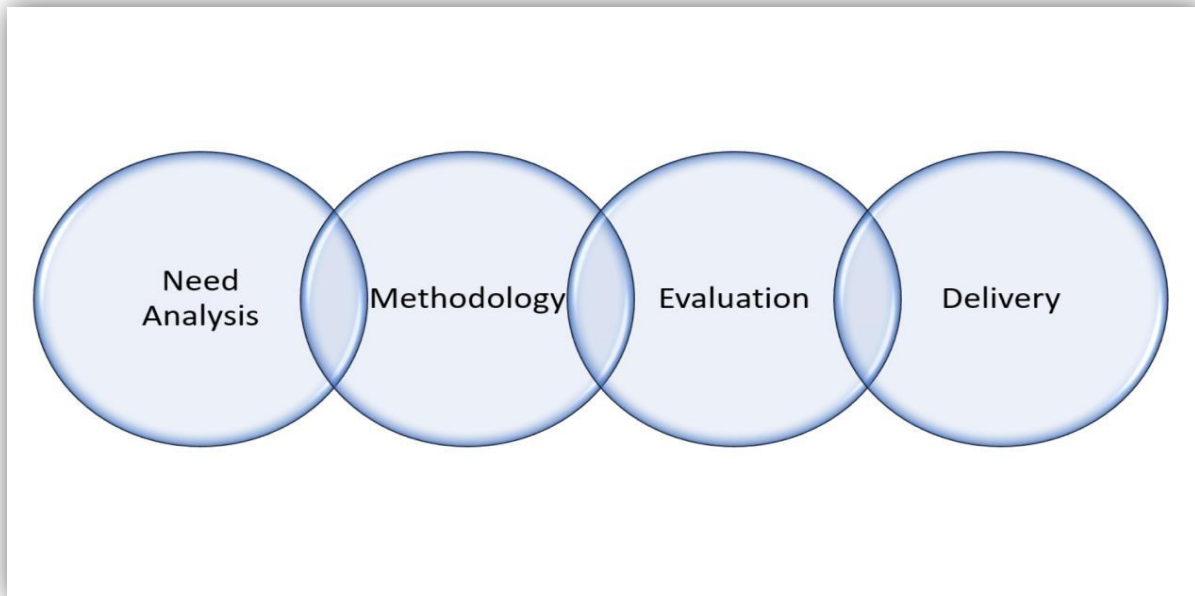
2.1.2.2. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία για τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών με σκοπό την ενσωμάτωσή τους στη διαδικασία παραδοτέων του IO1 αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. **Προσδιορισμός των απαραίτητων περιοχών δεδομένων** – Είναι σημαντικό να εντοπίσουμε και να ορίσουμε ποιες προδιαγραφές προγραμμάτων χρειάζεται να συλλεχθούν.
2. **Στρατηγική βιβλιογραφικής έρευνας** – Η στρατηγική αυτή ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την αναζήτηση δεδομένων που θα καλύψουν τις ανάγκες του έργου μας.

3. **Προσδιορισμός των στοιχείων του προγράμματος για αξιολόγηση** – Είναι σημαντικό να αποφασίσουμε σε ποια στοιχεία του προγράμματος χρειάζεται να εστιάσουμε την αξιολόγησή μας με βάση τη δυνατότητα μεταφοράς τους για ενσωμάτωση στο έργο μας.
4. **Αξιολόγηση των συγκεκριμένων στοιχείων του προγράμματος** – Η αξιολόγηση των στοιχείων του προγράμματος που προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο συγκρίνονται και αξιολογούνται με βάση το εργαλείο ταξινόμησης Βέλτιστων Πρακτικών που αναπτύξαμε για το σκοπό αυτό.
5. **Επικύρωση και ταξινόμηση πρακτικών** – Η διαδικασία επικύρωσης συνίσταται στην ανάλυση της τεκμηρίωσης και στην ταξινόμηση της πρακτικής ως βέλτιστης και αποτελεσματικής πρακτικής, υποσχόμενης πρακτικής ή καινοτόμου πρακτικής. Μια εμπειριστατωμένη διαδικασία επικύρωσης περιλαμβάνει την αναθεώρηση τόσο των υποκειμενικών (αξιολόγηση από ομότιμους) όσο και των αντικειμενικών σημείων δεδομένων (πίνακας ταξινόμησης βέλτιστης πρακτικής) (Tuokuu et al., 2019; Εθνικό Κέντρο Πόρων, 2010).

Σε αυτό το πνεύμα, η διαδικασία ξεκίνησε με την ανάπτυξη ενός προτύπου που θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο έρευνας γραφείου (βλ. Παράρτημα Β) αποτελούμενο από τις απαραίτητες προδιαγραφές του προγράμματος που θα πρέπει να συλλεχθούν, αφότου προσδιοριστούν και συμφωνηθούν από κοινού από την κοινοπραξία. Στη συνέχεια, όλοι οι εταίροι κλήθηκαν να συμπληρώσουν το πρότυπο που αναπτύχθηκε με πληροφορίες από πηγές που είτε υπήρχαν στη χώρα τους είτε βρέθηκαν από βιβλιογραφία ή από αναζήτηση στο Διαδίκτυο από το 2010 κι έπειτα. Οι εταίροι εντόπισαν και συμφώνησαν από κοινού ότι μετά τη συλλογή των δεδομένων θα έπρεπε να εστιάσουν την αξιολόγησή τους στα εξής στοιχεία του προγράμματος (Σχήμα 2):



Σχήμα 2 Στοιχεία του προγράμματος μετά από τη συλλογή δεδομένων προς αναθεώρηση

2.1.3. Ευρήματα έρευνας γραφείου: μια σύγχρονη συλλογή βέλτιστων πρακτικών

Η πλειονότητα των διαθέσιμων προγραμμάτων κατάρτισης αφορούσαν στην προετοιμασία των καθοδηγητών ως μια οργανωτική διαδικασία. Η πιθανότητα ενός προγράμματος κατάρτισης ως ατομική διαδικασία για την εξέλιξη ενός ανεξάρτητου εκπαιδευτή και μέντορα με την ολοκλήρωσή του αναφέρθηκε ρητά μόνο στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου. Όπως σημειώθηκε και νωρίτερα, τα προγράμματα κατάρτισης αναθεωρήθηκαν με βάση τα στοιχεία σχεδιασμού του προγράμματος: ανάλυση αναγκών, μεθοδολογία, αξιολόγηση και παράδοση. Οι εταίροι του προγράμματος εξέτασαν δεκαέξι προγράμματα κατάρτισης μεντόρων από

- εννέα χώρα της ΕΕ και τρεις χώρες εκτός ΕΕ (Μιανμάρ, Οχάιο, Τουρκία),
- δύο οργανισμούς,
- μια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με μοντέλα και πρακτικές διδασκόντων και εκπαιδευτών σε περιπτώσεις μάθησης στο χώρο εργασίας/ μαθητείας στην ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017),
- ένα πρόγραμμα «εκπαίδευσε τον εκπαιδευτή» που προσφέρθηκε από το Διεθνές Κέντρο Ανθρώπινων Δικαιωμάτων (Equitas) και

- ένα ευρωπαϊκό έργο που παραδόθηκε από την κοινοπραξία Πορτογαλίας, Βελγίου, Τουρκίας, Σλοβακίας, Πολωνίας και Ηνωμένου Βασιλείου (*LdV Project*, 2013-2015).

Τα υπό έρευνα στοιχεία ήταν (βλ. Παράρτημα Β):

1. οι προϋποθέσεις συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης (επίπεδο εκπαίδευσης, προηγούμενη εμπειρία και γνώσεις),
2. ο οργανισμός που θα προσφέρει το πρόγραμμα κατάρτισης, δημόσιος ή ιδιωτικός,
3. οι στόχοι και τα μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος κατάρτισης,
4. το περιεχόμενο και η μορφή του προγράμματος κατάρτισης (μεθοδολογία),
5. η διάρκεια και το κόστος του προγράμματος κατάρτισης,
6. η διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος κατάρτισης (αν υπάρχει) και η πιστοποίηση που παρέχει,
7. η επιλεξιμότητα της εταιρείας για την παροχή τέτοιου είδους προγραμμάτων κατάρτισης (καταλληλότητα και προϋποθέσεις, όπως υποδομή, υλικό, λογισμικό ή απαιτούμενη τεκμηρίωση).

2.1.3.1. Προϋποθέσεις συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης (επίπεδο εκπαίδευσης, προηγούμενη εμπειρία και γνώσεις)

Όσον αφορά τις προϋποθέσεις που πρέπει να καλύψει κάποιος για να είναι επιλέξιμος να παρακολουθήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η πλειοψηφία των χωρών προσανατολίζεται προς τους ήδη ειδικευμένους εργαζόμενους, με ή χωρίς παιδαγωγικά προσόντα. Φαίνεται ότι η παιδαγωγική εκπαίδευση δεν αποτελεί ισχυρή προϋπόθεση για να γίνει κάποιος μέντορας, καθώς ο ρόλος του δεν είναι τόσο εκπαιδευτικός όσο ψυχοκοινωνικός. Η προϋπόθεση προηγούμενης επαγγελματικής επιτόπιας εκπαίδευσης πληρούται επίσης σε ορισμένες χώρες όπου οι μελλοντικοί καθοδηγητές πρέπει να είναι τεχνίτες ή να κατέχουν προσόντα χειροτεχνίας, όπως πτυχιούχος οργανισμού επαγγελματικής ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (π.χ. τεχνική σχολή). Όσον αφορά τις πολύ μικρές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι ίδιοι οι εργοδότες – είτε ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είτε ο γενικός διευθυντής – είναι αυτοί που αναλαμβάνουν συνήθως το ρόλο του μέντορα χωρίς να παρακολουθήσουν οποιαδήποτε εκπαίδευση.

Επιπλέον, η προϋπόθεση προηγούμενης εμπειρίας για μελλοντικούς μέντορες είναι απαραίτητη σε όλες τις χώρες που έχουν εξετασθεί. Σχετικά με το κριτήριο προηγούμενης

πρακτικής εμπειρίας στον τομέα της εργασίας ορίζονται σε όλες τις περιπτώσεις δύο έτη ως ελάχιστη προϋπόθεση εργασιακής εμπειρίας. Στο Ηνωμένο Βασίλειο υπάρχει, επίσης, η πρόβλεψη για στελέχη/ άτομα που επιθυμούν να αναλάβουν ρόλο επαγγελματικής ανάπτυξης ή να ξεκινήσουν μια καριέρα ως ανεξάρτητος εκπαιδευτής ή μέντορας, δηλαδή για μελλοντικούς μέντορες που δεν εργάζονται στην εταιρεία. Στη Γερμανία, τουλάχιστον έξι χρόνια σχετικής επαγγελματικής εμπειρίας καλύπτει ακόμη και την απουσία προηγούμενων αναγνωρισμένων επαγγελματικών προσόντων, ενώ στην Ελλάδα, όλοι οι ειδικευμένοι επαγγελματίες μπορούν να γίνουν μέντορες εφόσον διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία στο συγκεκριμένο επάγγελμα.

2.1.3.2. Οργανισμός που προσφέρει το πρόγραμμα κατάρτισης

Σύμφωνα με την έρευνα, υπάρχει πληθώρα οργανισμών που διοργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια για μέντορες. Εκτός από τις περιπτώσεις διεθνών (Equitas) και διεθνικών οργανισμών, όπως οργανισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή) ή προγράμματα (κοινοπραξία έργου LdV του προγράμματος LLL), επίσης, περιφερειακά επιμελητήρια ή κλαδικά επιμελητήρια, κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης, πανεπιστήμια, σχολεία και ιδιωτικοί φορείς μπορούν να παρέχουν τέτοια προγράμματα κατάρτισης. Στη Φινλανδία, το Φινλανδικό Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης είναι υπεύθυνο για προγράμματα ΕΕΚ. Στην Ελλάδα, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), η Ελληνική ΔΥΑ (Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης), υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικών Ασφαλίσεων και Κοινωνικής Αλληλεγγύης είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της διαδικασίας στο σύνολό της, ενώ στη Γαλλία και τις ΗΠΑ (Οχάιο) τα δημόσια σχολεία οργανώνουν προγράμματα μάθησης στο χώρο εργασίας (ίσως σε συνεργασία με άλλους φορείς, όπως ιδιωτικές εταιρείες). Η περίπτωση της Τουρκίας είναι επίσης ενδιαφέρουσα, όπου δημόσια πανεπιστήμια ή ιδιωτικοί φορείς που έχουν πιστοποιηθεί για την παροχή εκπαίδευσης είναι επιλέξιμα για τη διοργάνωση αυτών των προγραμμάτων κατάρτισης, μια πρακτική που δίνει την ευκαιρία σε ιδρύματα μη εμπορικού χαρακτήρα να συμμετέχουν στα προγράμματα μάθησης στο χώρο εργασίας.

2.1.3.3. Στόχοι και μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος κατάρτισης

Τα μαθήματα κατάρτισης για μέντορες ποικίλουν σε στόχους και μαθησιακά αποτελέσματα σε διάφορες χώρες (Πίνακας 6). Η διατύπωση είναι διαφορετική ανά χώρα, αλλά

υπάρχει ένα κοινό πλαίσιο πίσω από τους γενικούς στόχους που εκφράζονται. Καθώς οι μαθησιακοί στόχοι αποτελούν ουσιαστικά σύντομες δηλώσεις που περιγράφουν τι αναμένεται να μάθουν οι μαθητές έως το τέλος του μαθήματος/ προγράμματος κατάρτισης/ έργου, φαίνεται ότι οι περισσότεροι από αυτούς στοχεύουν στην προετοιμασία του εν δυνάμει μέντορα προκειμένου να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους εκπαιδευόμενους σχετικά με την πρόοδο και την επαγγελματική τους ανάπτυξη στην εταιρεία, πάντα υπό το πνεύμα της διευκόλυνσης της εισόδου και ένταξής τους στην αγορά εργασίας. Εξετάζοντας τους στόχους των μαθημάτων κατάρτισης, μπορεί να συναχθεί η φύση της εργασίας ενός μέντορα, καθώς έμφαση δίνεται όχι μόνο στην εκπαίδευση, αλλά και στην υποστήριξη και ενθάρρυνση των καθοδηγούμενων καθ' όλη τη διαδικασία μάθησης και καθοδήγησής τους γενικά, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης, συνολικής αξιολόγησης και ανατροφοδότησής τους. Το πρόγραμμα κατάρτισης του Ηνωμένου Βασιλείου αναφέρεται στα συγκεκριμένα αποτελέσματα ως κουλτούρα καθοδήγησης και εποπτείας. Από την άλλη, τα μαθήματα κατάρτισης της Τουρκίας και της Αυστρίας αναφέρονται ρητά σε «παιδαγωγικές δεξιότητες» που πρέπει να παραδοθούν στους μελλοντικούς ενδοεταιρικούς μέντορες WBL.

Αυστρία	Να θέτουν συγκεκριμένα πρότυπα προσόντων για ενδοεταιρικούς εκπαιδευτές γύρω από επαγγελματικά και παιδαγωγικά θέματα
Βέλγιο	Να διαθέτουν συγκεκριμένα εργαλεία για καθημερινή εξάσκηση
Δανία	Να κατανοούν τη σημασία των δεξιοτήτων και του τρόπου μάθησης των συναδέλφων τους
Equitas	Να είναι σε θέση να σχεδιάσουν και να παραδώσουν αποτελεσματικά μαθήματα κατάρτισης (βάσει ανθρωπίνων δικαιωμάτων) σε διαφορετικές ομάδες στόχους
Φιλανδία	Να καλύπτουν ευρέως την πρακτική εξάσκηση και πρακτική κατάρτιση σε διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης, παρέχοντας παράλληλα αξιολόγηση των επαγγελματικών ικανοτήτων και των απαιτούμενων δεξιοτήτων κάθε καθοδηγητή στο χώρο εργασίας
Γαλλία 1	Να διαθέτουν εργαλεία και μεθόδους που θα διευκολύνουν την ένταξη ενός νέου υπαλλήλου σε μια εταιρεία, να μεταδίδουν δεξιότητες και να ενθαρρύνουν την πρόοδό του
Γαλλία 2	Να μαθαίνουν να ενσωματώνουν στην ομάδα νέους υπαλλήλους, να μοιράζονται τεχνογνωσία και να αναπτύσσουν δεξιότητες

Γερμανία	Να εξελίσσονται σε ενδοεταιρικούς εκπαιδευτές
Ελλάδα	Να εξελίσσονται σε ενδοεταιρικούς εκπαιδευτές
Έργο LdV	Να μεταφέρουν ήδη υπάρχοντα και αναγνωρισμένα εργαλεία και μεθόδους σε νέες ομάδες στόχους
Λουξεμβούργο	Να εξελίσσονται σε ενδοεταιρικούς εκπαιδευτές
Μιανμάρ	Να εξελίσσονται σε ενδοεταιρικούς εκπαιδευτές
Οχάιο, ΗΠΑ	Να βοηθούν στο σχεδιασμό και τη διαχείριση των εμπειριών ενός μαθητή, να προετοιμάζονται στο να αντιμετωπίζουν τις συνήθεις προκλήσεις έφηβων μαθητών, και να κατανοούν τους τύπους δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που είναι αποδεκτές όταν αλληλοεπιδρούν με νέους
Τουρκία	Να προσφέρουν παιδαγωγικές δεξιότητες στον υπεύθυνο προϊστάμενο που εργάζεται σε διάφορες ειδικότητες
Ηνωμένο Βασίλειο	<ul style="list-style-type: none"> -Να παρέχουν στους μαθητευόμενους τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες προκειμένου να κατανοούν και να εκπαιδεύουν ή να καθοδηγούν άλλους αποτελεσματικά -Να δημιουργούν μια πολύ καλή βάση για μια εξελισσόμενη καριέρα ή για την ανάδειξη ενός ανεξάρτητου εκπαιδευτή και ενδοεταιρικού μέντορα WBL -Να αναπτύσσουν μια κουλτούρα καθοδήγησης και εποπτείας ώστε οι καθοδηγούμενοι να μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και την οργανωτική τους παραγωγικότητα -Να ενθαρρύνουν διευθυντικά στελέχη να παρέχουν αποτελεσματική στήριξη στην εξέλιξη άλλων και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους

Πίνακας 6 Στόχοι Προγραμμάτων Κατάρτισης Μεντόρων

Δεν υπήρχε εκτεταμένη αναφορά στα μαθησιακά αποτελέσματα των προγραμμάτων κατάρτισης (Πίνακας 7) δεδομένου ότι πρόκειται για μια πιο συγκεκριμένη, παρατηρήσιμη και μετρήσιμη παράμετρος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, ειδικά σε σύγκριση με τους στόχους. Σε χώρες όπου δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος της έμφασης δίνεται στην καλλιέργεια μη τεχνικών δεξιοτήτων, ειδικά προσωπικών και κοινωνικών, όπως επικοινωνία (αποτελεσματική επικοινωνία, ενεργή ακρόαση, εμπιστευτικότητα,

ενσυναίσθηση, οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης κ.λπ.), ευελιξία, ομαδική εργασία, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, κίνητρα και δεοντολογία εργασίας. Αυτό το είδος δεξιοτήτων θα «βοηθήσει» έναν μέντορα να ενεργήσει ως μεσολαβητής μεταξύ της επιχείρησης και του καθοδηγούμενου. Πολλές επιχειρήσεις, ειδικά οι μικρομεσαίες, δεν είναι εξοικειωμένες με τη φιλοξενία εκπαιδευόμενων και, ιδίως, με το να αξιοποιούν τη διαδικασία όσο το δυνατό περισσότερο τόσο για την ίδια την εταιρεία όσο και για τον εκπαιδευόμενο. Επιπλέον, πολλές εταιρείες, ειδικά οι μικρομεσαίες, είναι απρόθυμες να αναλάβουν μαθητευόμενους, διότι δεν θεωρούν ότι τα οφέλη υπερτερούν του κόστους, και οι μαθητείες καλής ποιότητας απαιτούν μεγάλες επενδύσεις, στις οποίες είναι δύσκολο να εγχειρήσουν οι μικρές εταιρείες. Ακόμη, υπάρχει ενδεχομένως η άποψη των εργοδοτών ότι η απόδοση της επένδυσής τους είναι αβέβαιη εάν ένας μαθητευόμενος μετακινηθεί στη συνέχεια σε άλλον εργοδότη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, σσ. 18-19). Ως εκ τούτου, οι ενδοεταιρικοί μέντορες WBL αναλαμβάνουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ένταξη του καθοδηγούμενου στην εταιρεία, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και στη συμβολή του καθοδηγούμενου στην αλλαγή της κουλτούρας στο χώρο εργασίας.

Λουξεμβούργο	<ul style="list-style-type: none"> -Να ξέρουν πώς να τοποθετούν την αποστολή του εκπαιδευτή -Να ξέρουν πώς να προωθούν την ένταξη του μαθητευόμενου στην εταιρεία -Να ξέρουν πώς να διαχειρίζονται τη σχέση με τους μαθητευόμενους (κατανόηση, επικοινωνία, παιδαγωγική προσέγγιση) -Να μπορούν να δημιουργούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης
Μιανμάρ	<ul style="list-style-type: none"> -Να αποκτήσουν δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές για να προσφέρουν ποιοτική εκπαίδευση σε μαθητευόμενους/εργαζόμενους της εταιρείας -Να εφαρμόζουν έννοιες του προγράμματος στην επαγγελματική εμπειρία και να είναι πιο σίγουροι για την εκπαίδευση στην εργασία
Τουρκία	<ul style="list-style-type: none"> -Να παρέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ανταγωνιστικότητας -Να παρέχουν δεξιότητες για την επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης -Να λάβουν ηγετικές δεξιότητες για να ενθαρρύνουν τους μαθητευόμενους -Να μάθουν τη σωστή χρήση της γλώσσας του σώματος

	<p>-Να μάθουν δεξιότητες διδασκαλίας</p> <p>-Να αποκτήσουν αποτελεσματικές τεχνικές παρουσίασης</p>
Ηνωμένο Βασίλειο	<p>-Να κατανοήσουν με κριτική ματιά τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του εκπαιδευτή και μέντορα στο χώρο εργασίας</p> <p>-Να αντιληφθούν τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει η καθοδήγηση και η εποπτεία σε έναν οργανισμό</p> <p>-Να μπορούν να αξιολογήσουν τις δεξιότητες, συμπεριφορές και γνώσεις τους ως εκπαιδευτές και μέντορες</p> <p>-Να παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία της εξέλιξής τους ως εκπαιδευτές και μέντορες μέσω επαγγελματικών τίτλων και προσόντων</p> <p>-Να σχεδιάζουν την περαιτέρω εξέλιξή τους</p> <p>-Να σχεδιάζουν, να παραδίδουν και να αναθεωρούν ενέργειες καθοδήγησης και εποπτείας στον οργανισμό όπου εργάζονται</p> <p>-Να αναπτύσσουν κουλτούρα καθοδήγησης και εποπτείας, έτσι ώστε καθοδηγούμενοι και εργαζόμενοι να μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και την οργανωτική τους παραγωγικότητα</p>

Πίνακας 7 Μαθησιακά Αποτελέσματα των Προγραμμάτων Κατάρτισης Μεντόρων (όπου δίνονται)

2.1.3.4. Περιεχόμενο και μορφή του προγράμματος κατάρτισης (μεθοδολογία)

Όλα τα προγράμματα κατάρτισης που προορίζονται για μέντορες διεξάγονται διά ζώσης. Λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) ως μεθοδολογία, παρόλο που η ηλεκτρονική μάθηση ή η μικτή μάθηση αποτελούν πλέον σύγχρονες πρακτικές για την εκπαίδευση ενηλίκων. Το πρόγραμμα σπουδών όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελείται από πέντε βασικούς άξονες:

- Μάθηση από ομότιμους (ανταλλαγή εμπειριών)
- Βασικές αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων
- Μετάδοση δεξιοτήτων
- Σχεδιασμός/ προετοιμασία και υλοποίηση των μαθημάτων
- Αξιολόγηση των μαθημάτων

Μόνο ένα πρόγραμμα κατάρτισης (Οχάιο) έχει περιεχόμενο προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε συμμετέχοντος, δηλαδή περιεχόμενο που δεν είναι σταθερό. Επίσης, μόνο ένα πρόγραμμα (Equitas) χρησιμοποιεί τη συμμετοχική μετασχηματιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσω στρατηγικών που βασίζονται σε δράσεις με επίκεντρο τον μαθητή. Τέλος, τα προγράμματα κατάρτισης Γαλλίας, Τουρκίας και αυτά που προσφέρθηκαν στο πλαίσιο του έργου LdV ήταν τα πιο λεπτομερή όσον αφορά το περιεχόμενό τους.

2.1.3.5. Διάρκεια και κόστος του προγράμματος κατάρτισης: πρακτική δούναι και λαβείν

Η διάρκεια των προγραμμάτων κατάρτισης κυμαίνεται από οκτώ ώρες (μία εργάσιμη ημέρα) έως ενενήντα έξι ώρες κατανεμημένες σε περισσότερες ημέρες. Για παράδειγμα, τα εκπαιδευτικά μαθήματα του Βελγίου και της Γαλλίας διαρκούν μία ημέρα, ενώ της Δανίας δύο εβδομάδες και της Γερμανίας τρεις. Η μέση διάρκεια είναι δύο με πέντε ημέρες. Ο καθορισμός της ιδανικής διάρκειας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μάθησης στο χώρο της εταιρείας είναι αρκετά δύσκολος, καθώς το πρόγραμμα δεν πρέπει να είναι πολύ σύντομο, λόγω της φύσης του που περιέχει όχι μόνο θεωρία, αλλά κυρίως πρακτική και προσομοίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά ούτε και να διαρκεί πολύ, καθώς αυτό θα αποτελούσε αντικίνητρο για τη συμμετοχή μεντόρων και για τις εταιρείες που επιτρέπουν στους εργοδότες τους να συμμετέχουν.

Δεδομένων των σχετικά περιορισμένων στοιχείων, το κόστος του προγράμματος εξαρτάται πρώτα από τη διάρκειά του και έπειτα από το εάν οδηγεί σε πιστοποιητικό/ δίπλωμα ή όχι. Τα προγράμματα κατάρτισης που εξετάστηκαν σε Βέλγιο και Ελλάδα δεν έχουν κόστος συμμετοχής. Στα υπόλοιπα προγράμματα κατάρτισης, οι τιμές κυμαίνονται από 250 έως 1490 ευρώ. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα κόστους ανάλογα με τις ώρες, τη διαπίστευση και τη διαδικασία αξιολόγησης. Δεν είναι σαφές εάν τα έξοδα εκπαίδευσης καλύπτονται από την εταιρεία ή τον ίδιο τον συμμετέχοντα, παρόλο που η κάλυψη της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας θα έπρεπε να θεωρείται μια επένδυση με μακροπρόθεσμα οφέλη για την ίδια την εταιρεία. Στο Οχάιο, το κόστος του προγράμματος καλύπτεται από τη σχολή, καθώς υπάρχουν χορηγίες από σχολές για προγράμματα μάθησης στο χώρο εργασίας. Είναι πραγματικότητα ότι πολλές σχολές σχεδιάζουν ανά έτος κάποιο είδος δραστηριότητας αναγνώρισης για καθοδηγητές σε χώρο εργασίας. Οι δραστηριότητες κυμαίνονται από απλά βραβεία και έπαθλα αναγνώρισης έως πιο επίσημες εκδηλώσεις (μυσημεριανά γεύματα, βραδινά συμπόσια κ.λπ.).

2.1.3.6. Διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος κατάρτισης (αν υπάρχει) και διαπίστευση που προσφέρει

Υπάρχουν διάφοροι τύποι αξιολόγησης προκειμένου να εξετασθούν ικανότητες και δεξιότητες που αποκτήθηκαν από τον μελλοντικό μέντορα. Στη Γερμανία, τη Μιανμάρ και την Τουρκία υπάρχουν εξετάσεις, προφορικές ή γραπτές, μετά την ολοκλήρωση των μαθημάτων. Ωστόσο, αυτός δεν είναι ο κανόνας. Σε άλλες χώρες, όπως η Δανία και η Ελλάδα ή σε ιδρύματα όπως το Equitas, δεν υπάρχουν καθόλου εξετάσεις ή η αξιολόγηση του μέντορα βασίζεται σε μεθόδους με επίκεντρο περισσότερο τον μαθητή, όπως η δημιουργία ενός προσωπικού χαρτοφυλακίου ή ενός ημερολογίου ανάδρασης προσωπικής εμπειρίας (Ηνωμένο Βασίλειο), δημιουργία πρότυπου προγράμματος κατάρτισης (Equitas) ή εθελοντική ομιλία του ειδικευμένου (Αυστρία).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, με την ολοκλήρωση της κατάρτισης απονέμεται δίπλωμα ή πιστοποιητικό στους εκπαιδευόμενους. Ο τίτλος αυτός μπορεί να είναι από ένα απλό πιστοποιητικό παρακολούθησης από το Εμπορικό Επιμελητήριο (Λουξεμβούργο) ή ένα πιστοποιητικό ειδίκευσης (Δανία), έως και μεταπτυχιακό δίπλωμα Ηγεσίας και Διοίκησης (Ηνωμένο Βασίλειο). Η φύση του τίτλου εξαρτάται από τον οργανισμό που παρέχει το πρόγραμμα (Επιμελητήριο, Πανεπιστήμιο, ιδιωτικό εκπαιδευτικό κέντρο), από τις ώρες του προγράμματος και από τη διαδικασία διαπίστευσης. Σε μερικές περιπτώσεις, όπως στην Ελλάδα, δεν υπάρχει πρόβλεψη για πιστοποίηση. Η πιστοποίηση αντιστοιχεί στο επίπεδο 4 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF), το οποίο ουσιαστικά σημαίνει ότι οι εκπαιδευμένοι μέντορες διαθέτουν μια σειρά γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για τη δημιουργία λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα στον τομέα της εργασίας και μπορούν να ασκήσουν αυτοδιαχείριση, να εποπτεύσουν τη συνήθη εργασία άλλων και να αναλάβουν ευθύνη για την αξιολόγηση και βελτίωση της εργασίας των καθοδηγούμενων.

2.1.3.7 Επιλεξιμότητα εταιρείας για την παροχή τέτοιου είδους προγραμμάτων κατάρτισης (καταλληλότητα και προϋποθέσεις, όπως υποδομή, υλικό, λογισμικό ή απαιτούμενη τεκμηρίωση)

Στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν γινόταν αναφορά στην επιλεξιμότητα της εταιρείας για την παροχή θέσεων μαθητείας ή πρακτικής άσκησης. Εξαιρεση αποτελεί η Αυστρία και η Δανία,

όπου οι εταιρείες πρέπει να πληρούν ορισμένα κριτήρια προκειμένου να είναι επιλέξιμες για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης εντός της εταιρείας.

2.1.4. Ταξινόμηση διαθέσιμων πρακτικών

Ο πίνακας που χρησιμοποιήθηκε (βλ. Παράρτημα Α) παρείχε ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση κάθε προγράμματος κατάρτισης, κατατάσσοντας το καθένα με βάση τα κριτήρια που απαιτούνται για την ταξινόμηση του προγράμματος ή ορίζοντας σε ποιο στάδιο βρίσκεται στην εξελικτική κλίμακα. Οι εταίροι τοποθετούσαν μια πρακτική στον πίνακα και υποδείκνυαν με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα της συγκεκριμένης πρακτικής να χαρακτηριστεί ως Βέλτιστη Πρακτική. Σύμφωνα με το λεξικό Merriam-Webster, η *βέλτιστη πρακτική* ορίζεται ως μια διαδικασία η οποία έχει αποδειχθεί από έρευνα και εμπειρία ότι παράγει βέλτιστα αποτελέσματα και η οποία καθιερώνεται ή προτείνεται ως πρότυπο κατάλληλο για ευρεία εφαρμογή (Merriam-Webster, χ.χ.). Μια βέλτιστη πρακτική λαμβάνει υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και δείχνει ενσυναίσθηση για την κατάστασή τους, παρέχει συνεπή αποτελέσματα και ελαχιστοποιεί τους πόρους ενώ μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα. Ο οδηγός αυτός παρείχε μια χρήσιμη μεθοδολογία και τα εργαλεία για να βοηθήσει τους εταίρους της κοινοπραξίας στη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης για τη μέτρηση των πρακτικών κάθε προγράμματος κατάρτισης σχετικά με την ανάλυση αναγκών, τη μεθοδολογία, τις διαδικασίες παράδοσης και αξιολόγησης, ή συνολικά, και η τελική τους κατάταξη απεικονίζεται στον Πίνακα 8.

Χώρα	Ταξινόμηση Πίνακα Βέλτιστων Πρακτικών	Κριτήρια
Αυστρία	7	Συνολικά
Βέλγιο	3	Ανάλυση Αναγκών, Παράδοση
Δανία	2	Παράδοση
Equitas	7	Μεθοδολογία, Βέλτιστη Πρακτική
Ευρωπαϊκή Επιτροπή (28 MS)	Δ/Δ	Δ/Δ
Φιλανδία	7	Συνολικά, Βέλτιστη Πρακτική
Γαλλία 1	2	Μεθοδολογία
Γαλλία 2	3	Μεθοδολογία
Γερμανία	5	Μεθοδολογία, Αξιολόγηση
Ελλάδα	4	Παράδοση

Έργο LdV	4	Συνολικά
Λουξεμβούργο	2	Μεθοδολογία
Μιανμάρ	4	Περιεχόμενο, Παράδοση
Οχάιο, ΗΠΑ	5	Παράδοση, Μεθοδολογία
Τουρκία	5	Μεθοδολογία, Ανάλυση Αναγκών
Ηνωμένο Βασίλειο	5	Μεθοδολογία, Αξιολόγηση

Πίνακας 8 Τελική κατάταξη του προγράμματος κατάρτισης μέσω του εργαλείου ταξινόμησης βέλτιστων πρακτικών (βλ. Παράρτημα Α)

Μετά την εξέταση του προγράμματος κατάρτισης για εκπαιδευτές ή μέντορες από όλες τις παραπάνω χώρες, τα προγράμματα κατάρτισης από Αυστρία, Equitas, Φινλανδία και Τουρκία έλαβαν υψηλότερο βαθμό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα προγράμματα.

Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα κατάρτισης της **Αυστρίας** κρίθηκε ουσιώδους σημασίας και αναγνωρίστηκε ως βέλτιστη πρακτική. Το πεδίο εφαρμογής του είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο, καθώς στοχεύει στη θέσπιση ειδικών προτύπων για τα προσόντα που θα πρέπει να φέρουν οι ενδοεταιρικοί εκπαιδευτές όσον αφορά όχι μόνο επαγγελματικά αλλά και παιδαγωγικά θέματα που ρυθμίζονται από τον αυστριακό νόμο. Οι εταιρείες που υιοθετούν προγράμματα στο χώρο εργασίας, όπως η μαθητεία, πρέπει να έχουν πιστοποιηθεί ως προς την καταλληλότητα τους από το Επιμελητήριο Εργασίας και την Υπηρεσία Μαθητείας κάθε επαρχίας με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, δηλαδή την ύπαρξη ειδικευμένων εκπαιδευτών εντός της εταιρείας, την ύπαρξη απαραίτητου εξοπλισμού και την εφαρμογή του νομικού πλαισίου σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες θα εκπαιδευτεί ο μαθητευόμενος. Ο εκπαιδευτής εντός της εταιρείας θα πρέπει επίσης να έχει αποδεδειγμένα προσόντα τόσο στην επαγγελματική παιδαγωγική όσο και στο δίκαιο και θα πρέπει να λάβει μια εξέταση αρχιτεχνίτη (εξέταση εκπαιδευτή ΕΕΚ).

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι ο εκπαιδευτής μπορεί να έχει υπάρξει και μαθητευόμενος. Όπως προβλέπεται από το νόμο, ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει περάσει την τελική εξέταση μετά από μια μαθητεία και να έχει τουλάχιστον δύο χρόνια πρακτικής εμπειρίας στον τομέα της εργασίας ή να είναι πτυχιούχος σχετικής σχολής με τουλάχιστον δύο χρόνια πρακτικής εμπειρίας στον τομέα εργασίας ή τουλάχιστον πέντε χρόνια πρακτικής εμπειρίας στον τομέα εργασίας χωρίς να χρειάζεται να είναι εκπαιδευτική πρακτική. Όσον αφορά τα

παιδαγωγικά προσόντα, έχει καθοριστεί ένα μάλλον απλό πρότυπο προσανατολισμένο στην πρακτική, διότι δεν πρέπει να αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η μεθοδολογία αυτού του προγράμματος είναι αρκετά διεξοδική και λεπτομερής. Το περιεχόμενό του χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες: 60% νομικό περιεχόμενο και 40% παιδαγωγικό περιεχόμενο. Υπάρχουν τέσσερις κύριες εκπαιδευτικές ενότητες: 1) Καθορισμός και προγραμματισμός των στόχων της εκπαίδευσης για την επιχείρηση, 2) Προετοιμασία, υλοποίηση και επίβλεψη των μέτρων εκπαίδευσης, 3) Στάση/ συμπεριφορά του εκπαιδευτή (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων ηγεσίας, ενθάρρυνσης και επικοινωνίας) και 4) Νομική διάταξη σχετική με την εκπαίδευση. Όλες οι ενότητες στοχεύουν στην καλλιέργεια προσωπικών, διαπροσωπικών, κοινωνικών, παιδαγωγικών και τεχνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι δομημένη σε επίπεδα με έναν καινοτόμο τρόπο. Υπάρχουν τρία επίπεδα διαπίστευσης για τον εν δυνάμει εκπαιδευτή, καθώς μπορεί να είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής μαθητείας (25 μονάδες), αδειοδοτημένος εκπαιδευτής μαθητείας (40 μονάδες) ή ειδικευμένος εκπαιδευτής μαθητείας με δίπλωμα (70 μονάδες). Υπάρχουν δύο τρόποι απόκτησης του διπλώματος ενδοεταιρικού εκπαιδευτή: η εξέταση ενός εκπαιδευτή ενώπιον εξεταστικής επιτροπής ή μια τελική «συζήτηση ειδικευμένων» χωρίς τελική εξέταση. Η ύπαρξη δύο εναλλακτικών λύσεων θεωρείται ως βέλτιστη πρακτική δεδομένου ότι λαμβάνει υπόψη όλους τους πιθανούς τρόπους εκμάθησης των εκπαιδευομένων και διαχωρίζει την εκπαίδευση από την ιδέα των τελικών εξετάσεων, οι οποίες μπορεί να θεωρηθούν ένα επιπλέον βάρος για ορισμένους υποψηφίους. Η διάρκεια του προγράμματος είναι σαράντα ώρες.

Η εκπαίδευση στο **Equitas**, δηλαδή η εκπαίδευση που προσφέρεται από το Διεθνές Κέντρο Εκπαίδευσης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, αν και έχει σχεδιαστεί ως πρακτική εκπαίδευση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων κατάρτισης του εκπαιδευτή, θεωρήθηκε επίσης ως Βέλτιστη Πρακτική, λόγω του καλά δομημένου σχεδιασμού και μεθοδολογίας της. Πρόκειται για ένα εργαστήριο διάρκειας έξι ημερών, το οποίο βασίζεται στις αρχές της βιωματικής μάθησης ενηλίκων και στοχεύει στο να παρέχει στους εκπαιδευτικούς ανθρωπίνων δικαιωμάτων τα απαραίτητα εργαλεία για τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή αποτελεσματικών εργαστηρίων κατάρτισης εκπαιδευτών (TOT). Τόσο οι εκπαιδευτές όσο και οι εκπαιδευόμενοι καθοδηγούνται από τον ίδιο οδηγό, ενώ μεγάλο μέρος του περιεχομένου προέρχεται από τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Η εκπαίδευση είναι αρκετά «προσανατολισμένη στους εκπαιδευόμενους» καθώς ο συνεχής αναστοχασμός και η ανατροφοδότηση είναι κεντρικές έννοιες στη διαδικασία μάθησης.

Η θεωρία της μετασχηματιστικής μάθησης υποστηρίζει το περιεχόμενο και τη διαδικασία του εργαστηρίου. Το περιεχόμενό του χωρίζεται σε οκτώ εκπαιδευτικές ενότητες, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης για τα ανθρώπινα δικαιώματα, την τέχνη της Διευκόλυνσης/ Εμφύχωσης και το σύνολο των Αποτελεσματικών Μεθόδων για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων στην πρότυπη κατάρτιση από τους συμμετέχοντες. Όσον αφορά τη διάρκειά του, το πρόγραμμα κατάρτισης έχει σχεδιαστεί να ολοκληρώνεται σε έξι ημέρες. Συνιστάται να συμμετέχουν τουλάχιστον 10 έως το μέγιστο 30 συμμετέχοντες. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης βασίζεται στην εκπαιδευτική μέθοδο προσομοίωσης, καθώς οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν ό,τι έχουν μάθει στην πράξη, δημιουργώντας ένα πραγματικό πρότυπο προγράμματος εκπαίδευσης για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι ανώτερη της παραδοσιακής μεθόδου εξετάσεων.

Το πρόγραμμα κατάρτισης στη **Φιλανδία** κρίνεται επίσης ως Βέλτιστη Πρακτική που δίνει έμφαση στη δυναμική και ευέλικτη μάθηση των εκπαιδευομένων με εξαιρετικά αποτελεσματική επιχειρησιακή αξία. Θεωρείται βιώσιμο, επαναλήψιμο, συμβατό με την πρόταση και ουσιώδους σημασίας. Η κατάρτιση αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης για καθοδηγητές (instructors) στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο ανώτερης δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και προπαρασκευαστικής κατάρτισης για προσόντα βάσει ικανοτήτων και για εκπαιδευτές στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο εκπαίδευσης μαθητείας. Διεξάγεται βάσει οδηγιών που το Φινλανδικό Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης έχει συντάξει για την υποστήριξή του. Απευθύνεται σε άτομα που λειτουργούν ως καθοδηγητές μαθητών στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Η μεθοδολογία του έγκειται σε ευέλικτες μεθόδους υλοποίησης και ευέλικτες ευκαιρίες εκπαίδευσης, από τις οποίες οι καθοδηγητές στο χώρο εργασίας μπορούν να επιλέξουν αυτήν που θεωρούν πιο κατάλληλη. Η εκπαίδευση είναι προσωπικά προσαρμοσμένη σε κάθε συμμετέχοντα, με βάση το αν ο συμμετέχων καθοδηγεί και αξιολογεί κυρίως μαθητές της ανώτερης δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, μαθητές προπαρασκευαστικής κατάρτισης για προσόντα βάσει ικανοτήτων ή μαθητές προγράμματος μαθητείας. Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά διαφόρων επαγγελματικών τομέων και χώρων εργασίας. Όπου είναι δυνατόν, οι χώροι εργασίας μπορούν να συμμετέχουν στον καθορισμό του τρόπου υλοποίησης της εκπαίδευσης. Περιλαμβάνει τρεις εκπαιδευτικές ενότητες (συνολικά 3 διδακτικές μονάδες): 1)

Σχεδιασμός του προγράμματος κατάρτισης που παρέχεται στο χώρο εργασίας, επιδείξεις επαγγελματικών δεξιοτήτων και τεστ ικανοτήτων (1 μονάδα), 2) Εκπαίδευση του μαθητή και αξιολόγηση της μάθησης (1 μονάδα), 3) Αξιολόγηση των ικανοτήτων του μαθητή ή του υποψηφίου (1 μονάδα).

Επιπλέον, πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο για την υλοποίηση του προγράμματος κατάρτισης, προκειμένου να προσδιοριστεί πώς εντοπίζονται και αναγνωρίζονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις που αποκτήθηκαν προηγουμένως. Οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν μόνο κάποια τμήματα της εκπαίδευσης, κάτι που αποτελεί καινοτομία, όπως και το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικές ενότητες δεν έχουν σταθερή σειρά ολοκλήρωσης, αλλά μπορούν να ολοκληρωθούν σύμφωνα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων. Η εκπαίδευση μπορεί να προσφερθεί σε διάφορες μορφές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας. Όταν η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα διαδικτυακά, ο πάροχος εκπαίδευσης επιβαρύνεται με το κόστος εξοπλισμού και λογισμικού. Ο χώρος εργασίας πρέπει επίσης να διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό για e-learning. Όσον αφορά το κόστος, η χρηματοδότηση μπορεί να ληφθεί από διάφορες πηγές, όπως εταιρείες, εθνική διοίκηση εκπαίδευσης και παρόχους εκπαίδευσης και προσόντων. Η εκπαίδευση για καθοδηγητές στο χώρο εργασίας μπορεί επίσης να εφαρμοστεί ως μέρος αναπτυξιακών έργων, υπό την προϋπόθεση ότι αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για τα εν λόγω έργα. Το πρόγραμμα είναι σχεδιασμένο να διαρκεί περίπου τρεις εβδομάδες.

Όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης, οι πάροχοι εκπαίδευσης αποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης της εφαρμογής και του αντίκτυπου της κατάρτισης καθοδηγητών στο χώρο εργασίας. Αυτό καθορίζει ποια σχόλια συλλέγονται και από ποιον και πώς αυτές οι πληροφορίες θα εφαρμοστούν στην ανάπτυξη της κατάρτισης. Κατά την αξιολόγηση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης καθοδηγητών στο χώρο εργασίας, έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση των στόχων του εκπαιδευτικού φορέα σχετικά με την εκπαίδευση καθοδηγητών στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση καθοδηγητών στο χώρο εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί π.χ. για την παρακολούθηση της ανάπτυξης ικανοτήτων μεταξύ καθοδηγητών στο χώρο εργασίας, για την ανάπτυξη της καθοδήγησης που παρέχεται στους μαθητές και για την είσοδο των μαθητών στον κόσμο της εργασίας μετά την αποφοίτηση.

Τέλος, το πρόγραμμα κατάρτισης στην **Τουρκία** ήταν κοντά στο να θεωρηθεί Βέλτιστη Πρακτική, δεδομένου ότι έχει ένα πλήρες περιεχόμενο, μια ενδιαφέρουσα μεθοδολογία και

μπορεί να αναπαραχθεί σε μια ακόμη πιο ευρεία κλίμακα. Το πρόγραμμα αυτό παρέχεται από πανεπιστήμια και ιδιωτικούς φορείς που είναι πιστοποιημένοι για την εκπαίδευση. Απευθύνεται σε εταιρείες που επιδιώκουν να προσλάβουν μαθητευόμενους καθώς, σύμφωνα με το νόμο, πρέπει πρώτα να απασχολούν έναν εξειδικευμένο εκπαιδευτή (master trainer). Η εκπαίδευση αυτή είναι επίσης υποχρεωτική για το 5% των εργαζομένων σε εταιρείες που έχουν περισσότερους από δέκα εργαζόμενους. Για να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση, οι εν δυνάμει μέντορες πρέπει να έχουν τουλάχιστον πέντε χρόνια απασχόλησης (όχι ως μαθητευόμενοι) ή να είναι απόφοιτοι τεχνικής σχολής εδώ και τουλάχιστον 3 χρόνια ή να κατέχουν σχετικό πτυχίο κολεγίου. Ο εν δυνάμει μέντορας πρέπει επίσης να έχει ολοκληρώσει παιδαγωγική εκπαίδευση.

Όσον αφορά το περιεχόμενό του, παρέχεται μια πολύ λεπτομερή περιγραφή του προγράμματος κατάρτισης. Παρόλο που έχει σχεδιαστεί ξεχωριστά για διαφορετικούς κλάδους (π.χ. ασφάλεια εργασίας, υγεία των εργαζομένων κ.λπ.), υπάρχει ένα βασικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που καλύπτει όλους τους κλάδους. Η φιλοσοφία είναι ότι αυτές οι γενικές βασικές ενότητες προορίζονται κυρίως για την παροχή παιδαγωγικών δεξιοτήτων σε υπεύθυνους προϊστάμενους που εργάζονται σε διάφορους κλάδους. Επομένως, έμφαση δίνεται στην «τεχνογνωσία». Οι συγκεκριμένες ενότητες περιλαμβάνουν μαθησιακά αποτελέσματα, όπως κατανόηση των αναγκών της εκπαίδευσης ενηλίκων και υιοθέτηση του υλικού σε μια ομάδα ενηλίκων εκπαιδευόμενων, καλλιέργεια της ικανότητας ανάπτυξης εκπαιδευτικών ενοτήτων κατάρτισης ενηλίκων ειδικά για κάθε κλάδο, καλλιέργεια αποτελεσματικών δεξιοτήτων παρουσίασης και εκμάθηση του τρόπου χρήσης όλων των διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών μέτρησης. Διαρκεί έως και ενενήντα έξι ώρες, αλλά υπάρχει πρόβλεψη για διάρκεια τουλάχιστον σαράντα ωρών. Διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο αλλά και επί τόπου εάν η ενότητα απαιτεί εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Η ολοκλήρωσή του οδηγεί στην απόκτηση του σχετικού πιστοποιητικού.

Τέλος, από τα υπόλοιπα προγράμματα που εξετάστηκαν, αυτά της **Γερμανίας**, του **Οχάιο** και του **Ηνωμένου Βασιλείου** έλαβαν επίσης υψηλή κατάταξη κυρίως λόγω της μεθοδολογίας που εφαρμόζουν. Το πρόγραμμα κατάρτισης της Γερμανίας έχει επίκεντρο τον μαθητή, προβλέπει αυστηρές προϋποθέσεις και διαθέτει μια διεξοδική διαδικασία πιστοποίησης με γραπτές και προφορικές εξετάσεις. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να αναπαραχθεί καθώς οι ίδιες οι εταιρείες ή οι εκπαιδευόμενοι καλύπτουν το κόστος, γεγονός που μπορεί να αποθαρρύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο Οχάιο (ΗΠΑ), αυτού του είδους τα προγράμματα διεξάγονται από τις σχολές και

υπάρχουν διαθέσιμες χορηγίες. Κάθε εκπαίδευση έχει διαφορετικό πρόγραμμα, αλλά όλα περιλαμβάνουν ομαδικές συναντήσεις (π.χ. σεμινάρια, εργαστήρια), εκδηλώσεις για τη γνωριμία όλων των βασικών συμμετεχόντων, βοηθήματα εργασίας (π.χ. λίστες ελέγχου ή υπενθυμίσεις συγκεκριμένων διαδικασιών για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας), εγχειρίδια και άλλο γραπτό υλικό, ενημερωτικά δελτία, προσωπικές επισκέψεις και δραστηριότητες στη σχολή. Το πρόγραμμα κατάρτισης που εξετάστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο προβλέπει ευκαιρίες εξέλιξης με μια σειρά τίτλων, όπως Πιστοποιητικό/ Δίπλωμα Ηγεσίας και Διοίκησης, Πιστοποιητικό/ Δίπλωμα Επιχειρησιακών και Ανώτερου Επιπέδου Εποπτών και Ενδοεταιρικών Μεντόρων WBL ή Πιστοποιητικό/ Δίπλωμα Εποπτών Καθοδήγησης. Όλοι οι τίτλοι απονέμονται από το City and Guilds of London Institute. Τα ILM και EMCC UK (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ενδοεταιρικής Καθοδήγησης και Εποπτείας στο Χώρο Εργασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο) σε συνεργασία είναι οι βασικοί πάροχοι αυτών των προγραμμάτων και είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι δεν έχουν ορίσει απαίτηση συμμετοχής για τους εν λόγω τίτλους. Ωστόσο τα Κέντρα, που θα παρέχουν το πρόγραμμα, πρέπει να βεβαιώνουν ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αξιολόγησης των προσόντων που αναφέρονται στους τίτλους. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα e-learning. Όσον αφορά την αξιολόγηση, προβλέπονται δύο είδη: η αρχική, προκειμένου κάποιος να γίνει αποδεκτός στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, και η τελική, η οποία περιλαμβάνει εργασία, χαρτοφυλάκιο και ημερολόγιο μάθησης και ανάδρασης. Η ολοκλήρωση της εκπαίδευσης δίνει 16 ή 38 μονάδες ECVET αντίστοιχα, ανάλογα με το πιστοποιητικό/ δίπλωμα που αποκτήθηκε.

2.1.5. Το πρόγραμμα κατάρτισης ενδοεταιρικού καθοδηγητή WBL: συλλογή βέλτιστων πρακτικών

Η καθιέρωση συστηματικών προσεγγίσεων για την αρχική και συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη ενδοεταιρικών μεντόρων WBL σε σχολές/ πανεπιστήμια/ εργασιακά περιβάλλοντα έχει οριστεί ως προτεραιότητα για την ΕΕ για την περίοδο 2015-2020. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Συμμαχία για Μαθητείες, πρέπει να ενισχυθεί η προσφορά, η ποιότητα και η εικόνα της μαθητείας καθώς και οι ευκαιρίες κινητικότητας για μαθητευόμενους. Αυτό γίνεται ακόμη πιο εμφανές αν λάβουμε υπόψη ότι το 46% των ευρωπαϊκών εταιρειών δηλώνουν ότι οι επαγγελματικές δεξιότητες είναι μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες για τη μελλοντική τους ανάπτυξη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019, σ. 9). Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο οι

ενδοεταιρικοί μέντορες WBL εκπαιδεύονται και πιστοποιούνται αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία μελλοντικών σεναρίων μάθησης στο χώρο εργασίας. Η συλλογή των ευρημάτων από όλα τα προγράμματα κατάρτισης που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας γραφείου μας, είτε αποτελούνται από βέλτιστες πρακτικές είτε από πρακτικές που είναι υψηλά στην κατάταξη του πίνακα, δίνει μια σαφή εικόνα των βασικών συστατικών ενός ενδοεταιρικού προγράμματος μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL), προκειμένου να προωθηθεί η μάθηση στο χώρο εργασίας με ιδιαίτερη έμφαση στη μαθητεία και την πρακτική άσκηση. Τα ευρήματα απεικονίζονται συνοπτικά στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3 Σύνοψη των ευρημάτων βέλτιστων πρακτικών από την έρευνα γραφείου για τη δημιουργία του προγράμματος ενδοεταιρικών μεντόρων WBL

2.2. Το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL: σύμβουλος ή εκπαιδευτής;

Στο ανακοινωθέν της Μπριζ (2010, σ. 7), στο πλαίσιο δράσεων για την ενίσχυση της ποιότητας της επαγγελματικής κατάρτισης στην Ευρώπη, καθιστώντας την πιο προσιτή και σχετική

με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, τα κράτη μέλη και οι κοινωνικοί εταίροι δεσμεύτηκαν στον στόχο της δημιουργίας ευκαιριών για υψηλής ποιότητας και, κατ' επέκταση, περιεκτικής μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL) σε όλα τα αρχικά προγράμματα ΕΕΚ. Εάν επίσης λάβουμε υπόψη ότι οι νέοι της Ευρώπης σε πολλές περιπτώσεις έχουν έλλειψη εμπειρίας στο χώρο εργασίας και ότι πρέπει να επιτευχθεί καλύτερη σύνδεση μεταξύ ΕΕΚ και των αναγκών στην αγορά εργασίας, συνάγεται εύκολα ότι ο ρόλος των ενδοεταιρικών μεντόρων WBL καθίσταται αποφασιστικός όσον αφορά την επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων μάθησης στο χώρο εργασίας εταιρειών και τη θετική συμβολή του στην απασχόληση των νέων. Για τον ορισμό αυτού του ρόλου επανεξετάστηκαν τα ευρήματα έρευνας γραφείου για να αξιοποιηθεί η συμβολή τους στην εννοιολόγηση αυτού του πρόσφατα αναδυόμενου επαγγέλματος και να οριοθετηθεί το πλαίσιο των ρόλων και αρμοδιοτήτων τους από άλλους παρόμοιους ρόλους, όπως είναι οι εκπαιδευτές (trainers) εντός της εταιρείας.

Εκτός από τους καθοδηγούμενους, τις επιχειρήσεις, τους παρόχους ΕΕΚ και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους, υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες που συμμετέχουν σε διαφορετικές μορφές μάθησης στο χώρο εργασίας: ο ενδοεταιρικός μέντορας WBL και ο εκπαιδευτής. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι υπάρχει ήδη ένας ορισμός για τον καθένα, ο οποίος περιέχεται ή αναφέρεται σε ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται. Σε έναν σημαντικό βαθμό, οι μέντορες και οι εκπαιδευτές WBL της εταιρείας ενδέχεται να μοιράζονται τις ίδιες ικανότητες και δεξιότητες στον τεχνικό και παιδαγωγικό τομέα. Οι μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις, λόγω του περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων, τείνουν να χρησιμοποιούν τους όρους ενδοεταιρικός μέντορας και εκπαιδευτής WBL εναλλακτικά, αναφερόμενοι στο ίδιο άτομο. Είναι πραγματικότητα ότι σε μικρές επιχειρήσεις, ο εργοδότης μπορεί να είναι ταυτόχρονα και μέντορας WBL και εκπαιδευτής. Επομένως, κατά την εξέταση του προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL ή του βαθμού που διαφοροποιείται από έναν εκπαιδευτή¹, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος της επιχείρησης ως παράμετρος που επηρεάζει τη συνολική εργασία και το ρόλο του ενδιαφερομένου.

¹ Δεδομένου ότι ένα ευρωπαϊκό σύστημα πιστοποίησης για εκπαιδευτές έχει ήδη αναπτυχθεί σε προηγούμενο έργο ERASMUS+ (CERTI4TRAIN), το έργο #In-company WBL mentor4WBL δεν θα επικεντρωθεί στις ικανότητες του εκπαιδευτή αλλά στις υπόλοιπες ικανότητες που απαιτούνται σε έναν ενδοεταιρικό μέντορα WBL: η κοινωνικοποίηση του καθοδηγούμενου, ο εξεπαγγελματισμός του καθοδηγούμενου, και η αξιολόγηση της μαθητείας του. Ωστόσο, οι ικανότητες σχετικά με την οργάνωση και την παροχή μη τυπικής και άτυπης κατάρτισης θα ενσωματωθούν στην περιγραφή της εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL και στην κάρτα δεξιοτήτων του.

2.2.1 Ορισμός ενδοεταιρικού μέντορα WBL και πεδίο εφαρμογής του

Η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL θα μπορούσε να περιγραφεί ως διαδικασία που υποστηρίζει τη μετάδοση μάθησης και γνώσης με οργανωμένο τρόπο, και κυρίως βοηθά στη γεφύρωση χάσματος γνώσεων και έλλειψης δεξιοτήτων σε μια εταιρεία. Η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL έχει επίσης οριστεί ως «*πρωτίστως ακρόαση με ενσυναίσθηση, ανταλλαγή εμπειριών και μάθηση (συνήθως αμοιβαία), επαγγελματική φιλία, ανάπτυξη διορατικότητας μέσω αναστοχασμού*» (Clutterbuck, 1991, σ.8, όπως αναφέρεται στο Kent, Dennis & Tanton, 2003). Με άλλα λόγια, η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL είναι μια τυπική σχέση που δημιουργείται μεταξύ ενός έμπειρου εργαζομένου κι ενός άπειρου/ νέου εργαζομένου/ μαθητευομένου², με σκοπό

- Να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να εγκλιματιστεί στον νέο του ρόλο και να αφομοιώσει τους εργασιακούς, πολιτιστικούς και κοινωνικούς κανόνες της εταιρείας,
- Να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να εξελιχθεί στο νέο του πόστο και να αποκτήσει ετοιμότητα και προθυμία για νέες εργασίες και ευκαιρίες ανέλιξης,
- Να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να κατακτήσει νέα επίπεδα γνώσης, εκλέπτυνσης και επαγγελματικής εξέλιξης (Heathfield, 2020).

Ο ενδοεταιρικός μέντορας WBL είναι ένα άτομο που **υποστηρίζει** τον καθοδηγούμενο από την αρχή της μαθητείας μέχρι το τέλος. Καθώς ο κύριος στόχος της μαθητείας είναι να μετατρέψει ένα νεαρό άτομο με καθόλου ή ελάχιστη εργασιακή εμπειρία σε έναν επαγγελματία, ο μέντορας WBL εντός της εταιρείας βρίσκεται δίπλα στον εκπαιδευόμενο και τον «**καθοδηγεί**» καθ' όλη τη διάρκεια της μαθητείας του. Πρόκειται στην πραγματικότητα για μια διαδικασία αμοιβαίου κέρδους (win-win) καθώς, εκτός από τα οφέλη της εταιρείας (οι εταιρείες επωφελούνται από προγράμματα καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας, διότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλύτερα εκπαιδευμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού), ο καθοδηγούμενος **αναπτύσσει** προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες, στάσεις και ικανότητες, ενώ ο ενδοεταιρικός μέντορας WBL επωφελείται γιατί αναπτύσσει περαιτέρω τις δεξιότητες και ικανότητές του ως μέντορας και πιθανότατα αποκτά νέες γνώσεις από την αλληλεπίδρασή του με τον νέο καθοδηγούμενο.

Επιπλέον, ένας ενδοεταιρικός μέντορας WBL **κοινωνικοποιεί** τον καθοδηγούμενο (ο οποίος μπορεί να είναι νέος υπάλληλος ή μαθητής που αποστέλλεται από τη σχολή του)

λειτουργώντας ως σύνδεσμος μεταξύ του μέντορα και των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, η εταιρική καθοδήγηση WBL περιλαμβάνει όχι μόνο συμβουλευτική και προτάσεις, αλλά και την ανάπτυξη αυτόνομων δεξιοτήτων, κρίσεων, προσωπικής και επαγγελματικής γνώσης, ειδίκευσης, εμπιστοσύνης και ανάπτυξης της αυτοπεποίθησης με την πάροδο του χρόνου (Kram, 1985; Richert, 2006; Hamburg, 2012 όπως αναφέρεται στο Hamburg and Hall, 2013, σ. 89).

2.2.2. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εμπειρία ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Δεδομένου ότι ένας ενδοεταιρικός μέντορας WBL είναι ήδη υπάλληλος της εταιρείας, έχει ήδη πρακτική εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας, δηλαδή είναι ειδικευμένος εργαζόμενος. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και η σχετική εμπειρία του μέντορα WBL εντός της εταιρείας αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για το επάγγελμά του, αλλά και για τη συμμετοχή του σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα WBL. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεταιρικών μεντόρων WBL που παρέχονται σε ευρωπαϊκές χώρες και χώρες εκτός της ΕΕ θέτουν ως ελάχιστη προϋπόθεση μια διετή εργασιακή εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα. Φαίνεται ότι η εργασιακή εμπειρία είναι ένα πρότυπο που ακολουθούν όλα τα σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης. Σε ορισμένα προγράμματα, η επαγγελματική εμπειρία ως προϋπόθεση μπορεί να αντικατασταθεί με την αποφοίτηση από μια σχετική επαγγελματική σχολή ή την κατοχή σχετικού επαγγελματικού τίτλου [π.χ. Master Craftsmanship στη Γερμανία ή αποφοίτηση από ιδρύματα επαγγελματικής κατάρτισης (IEK) στην Ελλάδα].

Επιπλέον, ορισμένα από τα προγράμματα εκπαίδευσης ενδοεταιρικών μεντόρων WBL παρέχουν επίσης παιδαγωγικό τίτλο, καθώς ο εν δυνάμει μέντορας WBL εντός εταιρείας αναμένεται, εκτός από τους άλλους ρόλους του, να ενεργήσει και ως εκπαιδευτικός για τους καθοδηγούμενους. Αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης λειτουργούν αθροιστικά και δίνουν πιστωτικές μονάδες για μια εκπαιδευτική σταδιοδρομία. Ο μέντορας πρέπει να σχεδιάσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, να καθορίσει τους κύριους στόχους και τα μαθησιακά αποτελέσματα, να επιλέξει τις κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους και εργαλεία και να δημιουργήσει το κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα μέσα που έχει στη διάθεσή του. Θα πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση να κατανοήσει τον τρόπο μάθησης του καθοδηγούμενου και να καθορίσει με ποιον τρόπο ο καθοδηγούμενος μαθαίνει πιο αποτελεσματικά.

2.2.3. Η φύση της εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Η δουλειά ενός ενδοεταιρικού μέντορα WBL έχει, στις περισσότερες περιπτώσεις, διάφορες πτυχές. Ένας μέντορας μάθησης στο χώρο εργασίας μιας εταιρείας πρέπει ταυτόχρονα να ενεργεί ως *εκπαιδευτής, επόπτης, συνάδελφος* και *εκπαιδευτικός*. Επομένως, η δουλειά του χαρακτηρίζεται από πολλαπλές εργασίες και ο συνδυασμός διαφορετικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζει στην εργασιακή του πραγματικότητα. Κάθε ένας από τους παραπάνω ρόλους έχει τα δικά του καθήκοντα (NAAGRCY, χ.χ.):

Ενδοεταιρικός μέντορας WBL ως <i>εκπαιδευτής (ενηλίκων)</i>	Ενδοεταιρικός μέντορας WBL ως <i>επόπτης</i>	Ενδοεταιρικός μέντορας WBL ως <i>συνάδελφος</i>	Ενδοεταιρικός μέντορας WBL ως <i>εκπαιδευτικός</i>
<ul style="list-style-type: none"> Μετάδοση επαγγελματικών ικανοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> Ανάθεση εργασιών 	<ul style="list-style-type: none"> Σεβασμός και υποστήριξη του καθοδηγούμενου όσον αφορά τη συνεργασία και τη συλλογικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> Εκπαίδευση
<ul style="list-style-type: none"> Προσφορά ευκαιριών για εργασιακή εμπειρία 	<ul style="list-style-type: none"> Παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκτέλεσης των εργασιών 	<ul style="list-style-type: none"> Ίση/ δίκαιη μεταχείριση 	<ul style="list-style-type: none"> Παρακολούθηση συμπεριφοράς και συμμόρφωσης με τους κανόνες στο χώρο εργασίας
	<ul style="list-style-type: none"> Διαχείριση κρίσεων 	<ul style="list-style-type: none"> Διαχείριση κρίσεων 	
	<ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση του καθοδηγούμενου για θέματα της εταιρείας και προώθηση της συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> Διευκόλυνση της ένταξης του καθοδηγούμενου στην ομάδα εργασίας 	

Επιπλέον, ένας ενδοεταιρικός μέντορας WBL θα πρέπει να αποκτήσει ειδικές ικανότητες και δεξιότητες που συνοδεύουν αυτές τις ιδιότητες. Δεν χρειάζεται να έχει τόσο ακαδημαϊκές όσο επικοινωνιακές και προσωπικές δεξιότητες. Έμφαση δίνεται έμφαση στην καλλιέργεια διατομεακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων, όπως η προσωπική ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό, όταν ένας εργοδότης επιλέγει έναν εργαζόμενο ή προσλαμβάνει ένα νέο άτομο ως ενδοεταιρικό μέντορα WBL, λαμβάνει υπόψη ορισμένα στοιχεία

προσωπικότητας που είναι απαραίτητα για έναν επιτυχημένο μέντορα WBL εντός της εταιρείας, όπως

- Ακεραιότητα
- Δεξιότητες συμβουλευτικής / ακρόασης
- Συνείδηση
- Συμπάθεια από ομότιμους
- Ενθουσιασμός
- Θετική στάση
- Πνεύμα συνεργασίας και
- Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Τέλος, το επιχειρηματικό πνεύμα θεωρείται βασική δεξιότητα που επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτύξουν στάσεις και ικανότητες που θα αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, υπευθυνότητα και ανεξαρτησία (Tessaring & Wannan, 2004).

2.2.4. Βασικός ρόλος, δραστηριότητες και καθήκοντα ενδοεταιρικού μέντορα WBL

2.2.4.1. Ρόλος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Ένας ενδοεταιρικός μέντορας μάθησης στο χώρο εργασίας:

- Σχεδιάζει μαζί με τον ακαδημαϊκό ενδοεταιρικό μέντορα WBL τη βέλτιστη διαδρομή μάθησης στο χώρο εργασίας για τον μαθητευόμενο/ μαθητή προγράμματος μάθησης στο χώρο εργασίας
- Καθοδηγεί τον μαθητευόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της μαθητείας του στην εταιρεία προκειμένου να αναπτύξει εξειδίκευση και να ενισχύσει την απασχολησιμότητά του
- Διασφαλίζει ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και να μεταφερθούν σε άλλα πλαίσια και άλλες επαγγελματικές καταστάσεις

Φέρει εις πέρας πληθώρα δραστηριοτήτων, μεταξύ των οποίων:

- Εισαγωγή του μαθητευόμενου στον συγκεκριμένο κλάδο επιχείρησης,
- Καθοδήγηση του μαθητευόμενου,
- Αξιολόγηση του μαθητευόμενου,

- Συζήτηση και παροχή συμβουλών στον μαθητευόμενο για θέματα που σχετίζονται με την εργασία.

2.2.4.2. Κύρια καθήκοντα του ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Τα κύρια καθήκοντα του ενδοεταιρικού μέντορα μάθησης στο χώρο εργασίας είναι:

- **Εισαγωγή**
 - Κοινωνικοποιεί τον μαθητευόμενο, καλωσορίζει και εντάσσει τον καθοδηγούμενο
 - Αναπτύσσει το καλύτερο δυνατό σχέδιο μετάδοσης δεξιοτήτων για τον καθοδηγούμενο σε συνεργασία με τον ακαδημαϊκό ενδοεταιρικό μέντορα WBL
 - Προσανατολίζει τον καθοδηγούμενο στις απαιτήσεις της εργασίας/ της επιχείρησης/ του κλάδου γενικότερα
- **Καθοδήγηση**
 - Οργανώνει και διασφαλίζει τις συνθήκες μάθησης
 - Μεταδίδει γνώση, τεχνογνωσία και δίνει μια εικόνα της δουλειάς
 - Εποπτεύει την εφαρμογή του σχεδίου μάθησης στο χώρο εργασίας
 - Βοηθά τον καθοδηγούμενο να εκτελέσει ακαδημαϊκές εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά
- **Αξιολόγηση**
 - Αξιολογεί την πρόοδο του καθοδηγούμενου καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδίου μάθησης στο χώρο εργασίας, καθώς και τη σχέση του με την ομάδα
 - Επικοινωνεί στον ακαδημαϊκό ενδοεταιρικό μέντορα WBL τα δυνατά σημεία και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης
 - Επιβεβαιώνει την παρουσία του καθοδηγούμενου και την ανάπτυξη εκθέσεων παραγωγής/ εξέταση δεξιοτήτων απασχόλησης/ εξέταση τεχνικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο της μάθησης στο χώρο εργασίας
 - Παρέχει έναν βαθμό ανάλογα με την πρόοδο του καθοδηγούμενου, εφόσον ζητηθεί από τη σχολή
- **Συμβουλευτική**
 - Επιβλέπει τον καθοδηγούμενο σε καθημερινή βάση

- Συμβουλεύει τον μαθητή σχετικά με την απόδοσή του τόσο στη δουλειά όσο και στη σχολή καθώς και για τη σχέση του με άλλους υπαλλήλους
- Αναλαμβάνει την προετοιμασία του καθοδηγούμενου για έναν καθορισμένο στόχο και του δίνει προσωπικά την απαιτούμενη προσοχή για την επίτευξη αυτού του στόχου
- Διασφαλίζει τις σχέσεις μεταξύ μαθητευόμενου και σχολής

2.2.5. Αναλυτικές αρμοδιότητες του ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Ένας ενδοεταιρικός μέντορας μάθησης στο χώρο εργασίας πρέπει να είναι πολυσχιδής. Καλείται να φέρει εις πέρας πολλές και διαφορετικού είδους αρμοδιότητες και καθήκοντα που σχετίζονται άμεσα με τρεις παράγοντες: τη σχολή που στέλνει τον καθοδηγούμενο/ μαθητή WBL, την εταιρεία και τον ίδιο τον καθοδηγούμενο.

Προς τη σχολή που στέλνει τον καθοδηγούμενο:

1. Παρακολουθεί και αξιολογεί την πρόοδο του καθοδηγούμενου, σε σχέση με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους
2. Καλωσορίζει τον ακαδημαϊκό δάσκαλο (tutor) που είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση του καθοδηγούμενου στην εταιρεία
3. Εξασφαλίζει τη συνεργασία με τη σχολή και παρακολουθεί την εξέλιξη της εκπαίδευσης του μαθητευόμενου (πορεία, αποτελέσματα εξετάσεων κλπ.)

Προς την εταιρεία:

1. Κατανοεί τη σχέση πελάτη-προμηθευτή
2. Απαντά σε απορίες και λειτουργεί ως πηγή πληροφοριών
3. Κατανοεί τις πολιτικές και διαδικασίες του τμήματος και της εταιρείας
4. Έχει τεχνικές ικανότητες
5. Γνωρίζει την αποστολή/ το όραμα/ τις αξίες του τμήματος και της εταιρείας

Προς τον καθοδηγούμενο:

1. Σχεδιάζει και υλοποιεί το πρόγραμμα μάθησης του καθοδηγούμενου στο χώρο εργασίας και το περιβάλλον εργασίας, ιδίως όταν ο μέντορας WBL εντός εταιρείας WBL ενεργεί και ως εκπαιδευτής
2. Υποστηρίζει τον εκπαιδευτή/ δάσκαλο (όταν ο μέντορας WBL εντός εταιρείας WBL και ο εκπαιδευτής είναι δύο διαφορετικοί εργαζόμενοι)
3. Υποστηρίζει, ενθαρρύνει και κινητοποιεί τον καθοδηγούμενο
4. Παρακολουθεί την πρόοδο του καθοδηγούμενου και κάνει επικοινωνιακά σχόλια
5. Αξιολογεί το πρόγραμμα μάθησης του καθοδηγούμενου
6. Δημιουργεί σχέση με τον καθοδηγούμενο

Οι αρμοδιότητες του ενδοεταιρικού μέντορα WBL εξαρτώνται έως ένα βαθμό από τη φύση της εταιρείας και τους ανθρώπους που συμμετέχουν στο πρόγραμμα μάθησης στο χώρο εργασίας. Επομένως, ένα πρόγραμμα καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας μπορεί να προετοιμάσει τους καθοδηγούμενους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας στην εταιρεία ή να τους βοηθήσει άμεσα να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Σε κάθε περίπτωση, ο μέντορας WBL εντός της εταιρείας WBL είναι υπεύθυνος να ενισχύσει τη θετική άποψη της εταιρείας ως προς τη μάθηση στο χώρο εργασίας, την προσωπική/ επαγγελματική εξέλιξη του καθοδηγούμενου και την επιτυχημένη ένταξή του στην εταιρεία και ευρύτερα στην αγορά εργασίας. Η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL πρέπει να είναι μια επιτυχημένη ιστορία με ευτυχές τέλος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.2.6. Το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Η δουλειά του ενδοεταιρικού μέντορα WBL δεν θεωρείται εύκολη, καθώς πρέπει να συνδυάζει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες διαφορετικής φύσεως. Αυτός ο συνδυασμός είναι μια πρόκληση για τους ενδοεταιρικούς μέντορες WBL, καθώς δεν είναι «δεδομένο» ότι αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες διδάσκονται κατά την επίσημη (κατάρτιση) ή άτυπη (καθημερινή πρακτική εργασία) μάθηση. Επιπλέον, αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες θα πρέπει να μεταβιβάζονται στον καθοδηγούμενο, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν κατανοητές και να αφομοιωθούν καλά σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούν να μεταδοθούν στους νέους εργαζόμενους. Κάθε σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων συνδέεται με πολλαπλές δραστηριότητες

για τον ενδοεταιρικό μέντορα WBL. Οι μεταβιβάσιμες ή βασικές ικανότητες αποτελούν μέρος όλων των εκπαιδευτικών μαθημάτων ενδοεταιρικών μεντόρων WBL στις περισσότερες χώρες, καθώς το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η μάθηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το μαθησιακό αποτέλεσμα και την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης (Tessaring & Wannan, 2004, σ. 4).

Μια ακόμη δυσκολία στη δουλειά του ενδοεταιρικού μέντορα WBL εντοπίζεται στην επαγγελματική του θέση. Ενώ οι εκπαιδευτές και οι μέντορες WBL εντός της εταιρείας είναι απαραίτητοι για την υποστήριξη της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, η θέση τους δεν είναι αρκετά υψηλή. Αυτό δημιουργεί μειωμένο κίνητρο για κάποιον να εργαστεί ως μέντορας WBL εντός της εταιρείας. Το γεγονός ότι οι εν δυνάμει ενδοεταιρικοί μέντορες WBL πρέπει επίσης να συνδυάζουν δύο ρόλους, αυτόν του εργοδότη και εκείνον του μέντορα WBL, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ανκίνητρο.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι η εκπαίδευση έχει διαφοροποιηθεί στο χώρο εργασίας και το προφίλ των ενδοεταιρικών μεντόρων ΕΕΚ σε πρόγραμμα WBL έχει διευρυνθεί περαιτέρω. Ο ρόλος των εκπαιδευτών/ μεντόρων μάθησης στο χώρο εργασίας μιας εταιρείας εκτείνεται πλέον από την καθοδήγηση έως την εμπύχωση και εκκίνηση της μάθησης και εμπλουτίζεται όλο και περισσότερο με πρόσθετα καθήκοντα, όπως η ανάπτυξη, καθοδήγηση και άμεση εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού. Συνολικά, απαιτείται μια ισορροπία μεταξύ της περαιτέρω επαγγελματικοποίησης των ενδοεταιρικών μεντόρων WBL και της μεγαλύτερης ευελιξίας στις πολιτικές και πρακτικές προσλήψεων εκπαιδευτών/ ενδοεταιρικών μεντόρων WBL.

Κεφάλαιο 3 Ανάπτυξη πίνακα ικανοτήτων ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Η 2η Εργασία, η ανάπτυξη του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL αποτελείται από τα κριτήρια επίδοσης που επιτρέπουν τη δημιουργία των αντίστοιχων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που απορρέουν από τη δουλειά τους. Η Εργασία αυτή βασίστηκε στα αποτελέσματα της 1ης Εργασίας, το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, τα ευρήματα της έρευνας γραφείου και τα αποτελέσματα προηγούμενων σχετικών έργων, όπως τα CERTITUDE, MentorCert και CERTI4TRAIN, τηρώντας παράλληλα τις διαδικασίες ISO 21001 (ISO, 2018) και NP4512 (IPAC, 2012), δεδομένου ότι αυτή η Εργασία θα ήταν η πιο σημαντική εισροή για το Πνευματικό Προϊόν 3, το Σύστημα Πιστοποίησης συμβατό με ISO. Η διαδικασία ανάπτυξης του πίνακα ικανοτήτων περιελάμβανε υψηλό επίπεδο συνεργειών μεταξύ των εταιρών, οι οποίοι παρείχαν την διεπιστημονική τους ειδίκευση και συνέβαλλαν στο «χτίσιμο» του κεντρικού κορμού του έργου μας που κατήυθνε όλα τα ακόλουθα πνευματικά προϊόντα.

3.1. Η διαδικασία δημιουργίας προφίλ και χαρτογράφησης ικανοτήτων

Με βάση την κοινώς αποδεκτή ερμηνεία της έννοιας της ικανότητας όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2 ως κοινωνική διαδικασία, η οποία επιδέχεται διαπραγματεύσεων πολλαπλών προσεγγίσεων, η κοινοπραξία ακολούθησε τη συμφωνημένη δομή πλαισίου ικανοτήτων που συνδέει τις διαστάσεις του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ηλεκτρονικών Ικανοτήτων (Breyer, Hook, & Marinoni, 2007) και του κύκλου PDCA (Tsutsui, 1996). Έτσι, δημιουργήθηκε ένα προσχέδιο των κύριων τομέων ικανότητας για τον κύκλο PDCA του επαγγέλματος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, το οποίο συμπληρώθηκε με τα κριτήρια επίδοσης για κάθε τομέα ικανοτήτων. Τα συγκεκριμένα κριτήρια συζητήθηκαν μεταξύ των διεπιστημονικών εμπειρογνομόνων της κοινοπραξίας, η οποία καλύπτει πληθώρα θεσμικών προσεγγίσεων όπως κοινωνικούς εταίρους, φορείς χάραξης πολιτικής, επίσημους και μη τυπικούς παρόχους ΕΕΚ, φορείς πιστοποίησης από 4 χώρες της ΕΕ, την επιτροπή εμπειρογνομόνων των έργων μας και τους συμμετέχοντες μας στην 1η Εκδήλωση Ενημέρωσης (Multiplier Event) στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ο εταίρος EFCoCert, ως ειδικός στον τομέα, ήταν ο υπεύθυνος της Εργασίας, ξεκινώντας τη διαδικασία με το πρώτο σχέδιο των ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL βάσει των αποτελεσμάτων της 1ης Εργασίας, του προφίλ εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, σχετίζοντας τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του επαγγέλματος με συγκεκριμένες ικανότητες. Όπως και με τη διαδικασία του προφίλ εργασίας, η δυνατότητα μεταφοράς των πληροφοριών από προηγούμενα έργα της ΕΕ μαζί με τα ευρήματα της έρευνας γραφείου παρείχαν το μέσο για το σχεδιασμό των ικανοτήτων του αναδυόμενου αυτού επαγγέλματος. Συγκεκριμένα, τα ακόλουθα έργα παρείχαν μεταβιβάσιμα στοιχεία στην πρώτη μας κάρτα δεξιοτήτων (βλ. Παράρτημα Ε):

α. **Έργο CERTITUDE:**

Επιχειρησιακός δάσκαλος: Άτομο στην εταιρεία υπεύθυνο για την πρακτική κατάρτιση και εκπαιδευτική υποστήριξη του μαθητή.

Ακαδημαϊκός δάσκαλος

Περιγραφή εργασίας και καθηκόντων – Ο ρόλος του ακαδημαϊκού δασκάλου:

Ο ακαδημαϊκός δάσκαλος (academic tutor) συνοδεύει τους μαθητές στην εκπαίδευσή τους κατά τις περιόδους εκπαίδευσής τους στην εταιρεία προκειμένου να αναπτύξουν επαγγελματικές δεξιότητες και να ενισχύσουν την απασχολησιμότητά τους.

Η δραστηριότητα του ακαδημαϊκού δασκάλου ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού κατάρτισης, την κατάρτιση και τον εκπαιδευόμενο.

Ο ακαδημαϊκός δάσκαλος συνδέει σε μια πραγματική κατάσταση την αναμενόμενη ικανότητα και τις σχετικές γνώσεις. Διασφαλίζει ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να μεταφερθούν σε άλλα πλαίσια και άλλες επαγγελματικές ή κοινωνικές καταστάσεις.

Λειτουργίες του ακαδημαϊκού δασκάλου:

Ο ακαδημαϊκός δάσκαλος έχει διάφορες λειτουργίες, όπως περιγράφονται λεπτομερώς στις προδιαγραφές ικανοτήτων: κοινωνικοποίηση, μεταφορά γνώσεων, καθοδήγηση/ εποπτεία, αξιολόγηση. Αυτές οι 4 λειτουργίες χρησιμοποιήθηκαν ως 4 κύριοι τομείς ικανοτήτων.

β. **Έργο MentorCert**

Οι επιχειρηματικοί μέντορες (business mentors) που αναφέρονται στα προγράμματα του EU MENTORCERT 2000 εργάζονται ως:

- ελεύθεροι/ ανεξάρτητοι επαγγελματίες, ή
- υπάλληλοι δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες επιχειρηματικής καθοδήγησης.

Μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες επιχειρηματικών μεντόρων:

- επιχειρηματικοί μέντορες πλήρους απασχόλησης,
- επιχειρηματικοί μέντορες μερικής ή περιστασιακής απασχόλησης, εντός ή εκτός της εταιρείας (προσφέροντας τις υπηρεσίες τους περιστασιακά μέσω ενός οργανισμού που παρέχει υπηρεσίες επιχειρηματικής καθοδήγησης).

γ. Έργο CERTI4TRAIN

Ρόλος και κατηγορίες του εκπαιδευτή (trainer):

Οι εκπαιδευτές συνεργάζονται με ενήλικες μαθητές:

α) σε επιχειρήσεις, αναλαμβάνοντας την εισαγωγή των νεοεισερχόμενων ή/ και παρέχοντας εκπαίδευση, πλήρους ή μερικής απασχόλησης ή περιστασιακά

- I. ως εκπαιδευτές και μέντορες στο χώρο εργασίας
- II. ως ενδοεταιρικοί εκπαιδευτές

β) σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες κατάρτισης που παρέχουν εκπαίδευση σε και εντός επιχειρήσεων

γ) σε εταιρείες κατάρτισης ως ελεύθεροι/ ανεξάρτητοι επαγγελματίες

Μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες εκπαιδευτών συνεχιζόμενης ΕΕΚ:

α) επαγγελματίες εκπαιδευτές πλήρους απασχόλησης

β) επαγγελματίες εκπαιδευτές μερικούς ή περιστασιακής απασχόλησης, εντός της εταιρείας (ως μέντορες και δάσκαλοι ή ως πάροχοι εκπαίδευσης) ή εκτός της εταιρείας (προσφέροντας περιστασιακά τις υπηρεσίες τους σε κάποιο ίδρυμα επαγγελματικής κατάρτισης)

Τα παραπάνω προηγούμενα ευρωπαϊκά έργα, καθώς και τα ευρήματα έρευνας γραφείου σε υπάρχοντες σχετικούς πίνακες ικανοτήτων, παρείχαν τη βάση για τη συγκριτική ανάλυση (βλ. Παράρτημα D), η οποία παρουσιάστηκε σε αντιπαραβολή με το παραδοθέν προφίλ εργασίας του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, ώστε να κατασκευαστεί ο πίνακας ικανοτήτων με τη μορφή κάρτας

δεξιοτήτων με βάση τα αναδυόμενα καθήκοντα και αρμοδιότητες του επαγγέλματος. Το σχήμα «Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Βελτιώνω» (PDCA) που αναπτύχθηκε από τον Walter Shewhart και αργότερα χρησιμοποιήθηκε από τον Deming μετονομάζοντάς το σε «Κύκλο Deming» (Tsutsui, 1996, σ. 309) εφαρμόστηκε ως βάση για την κατασκευή του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL.



Σχήμα 4 Ο κύκλος PDCA

Ο κύκλος PDCA (Σχήμα 4) είναι μια συστηματική σειρά από βήματα που προσφέρουν ανεκτίμητη μάθηση και γνώση γύρω από τη συνεχή βελτίωση μιας διαδικασίας. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία τεσσάρων σταδίων προσαρμόστηκε για να εφαρμοστεί σε ατομικό επίπεδο, σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η βελτίωση της παραγωγικότητας των επιμέρους ατόμων, και κατ' επέκταση, η βελτίωση της ποιότητας και της διαδικασίας για το σύνολο ενός οργανισμού (Patel & Deshrande, 2017). Στόχος είναι αυτό το αναδυόμενο επάγγελμα να κατασκευαστεί ως μια εγγενής σπείρα συνεχούς βελτίωσης, οργανώνοντας τις παραδοθείσες αρμοδιότητες και καθήκοντα του προφίλ εργασίας και τα αντίστοιχα κριτήρια επίδοσής τους σε μια βιώσιμη και συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία.

Η εφαρμογή του μοντέλου μεθοδολογίας PDCA για την κατασκευή του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL που παρέχεται και της ενσωματωμένης διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης για το επάγγελμα αποφέρει υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας για τους οργανισμούς που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αυτό μπορεί να διασφαλιστεί από τα ακόλουθα στάδια του κύκλου PDCA:

- **ΣΧΕΔΙΑΖΩ** – Σε αυτό το στάδιο γίνεται μια εμπειριστατωμένη ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη παρέμβαση, στην περίπτωση μας την μαθητεία ή/ και την πρακτική άσκηση WBL εντός της εταιρείας. Εδώ υπογραμμίζεται η σημασία μιας ανάλυσης με βάση το συγκεκριμένο για τον προσδιορισμό των αναγκών και των στόχων των ενδιαφερομένων – σχολή, μαθητευόμενος, εταιρεία – και την ανάπτυξη μιας εφικτής δράσης ικανοποιώντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- **ΕΚΤΕΛΩ** – Έχοντας κατανοήσει πλήρως τη συγκεκριμενική κατάσταση των εμπλεκόμενων μερών και έχοντας σχεδιάσει ένα αμοιβαία ικανοποιητικό σχέδιο δράσης, το επόμενο στάδιο είναι η φάση «Εκτελώ», δηλαδή, το στάδιο υλοποίησής της υπηρεσίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας.
- **ΕΛΕΓΧΩ** – Η αξιολόγηση και ο αναστοχασμός της φάσης υλοποίησης μπορούν να παράσχουν ανεκτίμητη ανατροφοδότηση για τη βελτίωση και την εξέλιξη της διαδικασίας ενδοεταιρικής καθοδήγησης.
- **ΒΕΛΤΙΩΝΩ** – Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης και αναστοχασμού θα οδηγήσει στην υιοθέτηση ή/και απόρριψη στρατηγικών ανάλογα με το επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό το στάδιο είναι το στάδιο λήψης αποφάσεων για το πώς αυτές οι στρατηγικές θα προσαρμόσουν τις φάσεις «Σχεδιάζω» και «Εκτελώ» όταν ο κύκλος θα ξεκινήσει ξανά. Σε αυτό το στάδιο, η βελτίωση της υπηρεσίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας διατηρείται με αναθεώρηση των προηγούμενων σταδίων για τη βελτίωσή τους με βάση τις αποκτηθείσες γνώσεις, οδηγώντας σε μια εξελισσόμενη σπείρα βελτίωσης μέσω της μάθησης και της πράξης (Patel & Deshpande, 2017, σσ. 199-200).

Στηριζόμενοι στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που παραδόθηκαν για το προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL στην 1η Εργασία, όπως περιγράφεται στο προηγούμενο Κεφάλαιο 2, καθώς και στα αποτελέσματα της συγκριτικής ανάλυσης (βλ. Παράρτημα D) σε καθένα από τα παραπάνω περιγραφόμενα στάδια του κύκλου PCDA, αναπτύχθηκε το πρώτο προσχέδιο της

κάρτας δεξιοτήτων για τον ενδοεταιρικό μέντορα WBL, αποτελούμενο από τα αντίστοιχα κριτήρια επίδοσης (βλ. Παράρτημα Ε).

Το πρώτο προσχέδιο της κάρτας δεξιοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL αξιολογήθηκε από όλους τους εταίρους, οι οποίοι συνέδραμαν με την εμπειρία και ειδικότητά τους παρέχοντας σχόλια και προτάσεις. Μια συλλογή από τα σχόλια και τις προτάσεις των εταίρων (βλ. Παράρτημα Η) παραδόθηκε στην επιτροπή εμπειρογνομόνων μας για έλεγχο. Αυτή η επιτροπή συγκροτήθηκε μετά από πρόσκληση των ενδιαφερομένων (βλ. Παράρτημα F) να συμμετάσχουν σε αυτήν και να παράσχουν τη διορατικότητα και ομότιμη αναθεώρηση των παραδοτέων μας μετά την υπογραφή της φόρμας δέσμευσης (βλ. Παράρτημα G). Οι εταίροι μέσω αυτής της διαδικασίας αποφάσισαν να προσθέσουν ένα ακόμη στάδιο στον κύκλο PDCA, τη φάση «ΕΙΜΑΙ» (“BE”), θεωρώντας ότι η βελτίωση των προσωπικών δεξιοτήτων ως κρίσιμο στοιχείο αυτής της διαδικασίας πρέπει να αντιμετωπιστεί ξεχωριστά. Όλη η διαδικασία σχολιασμού, η οποία ήταν μια μακρά διαδικασία σχεδόν δώδεκα μηνών, πραγματοποιήθηκε παράλληλα με το Πνευματικό Προϊόν 3, τη διαδικασία του συστήματος πιστοποίησης σύμφωνα με ISO, καθώς όχι μόνο ο πίνακας ικανοτήτων αποτελούσε τον κεντρικό κορμό για την ανάπτυξή της, αλλά και η διαδικασία ανάπτυξης του πίνακα ικανοτήτων υπαγορεύτηκε από τους κανόνες και κανονισμούς που συμμορφώνονται με τα πρότυπα ISO. Για τον λόγο αυτό, εγκρίθηκε η συλλογή σχολίων των εταίρων και η διαδικασία επανεξέτασης από την επιτροπή εμπειρογνομόνων.

Σε αυτό το πνεύμα, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο πιστοποίησης που θα παραδοθεί ως IO3 θα είναι συμβατό με ISO, ο τελικός πίνακας ικανοτήτων μας εξελίχθηκε από την πρώτη προσχέδια κάρτα δεξιοτήτων μετά από την κάτωθι διαδικασία:

- Οι εταίροι παρέιχαν τα σχόλιά τους επιλέγοντας από 3 τύπους:
 - Γενικά σχόλια που αναφέρονταν στη δομή του εγγράφου
 - Συντακτικά σχόλια που αναφέρονταν στη διατύπωση των προτάσεων για καλύτερη κατανόηση
 - Τεχνικά σχόλια που αναφέρονταν σε ελλείψεις ικανότητες, ελλιπή κριτήρια επίδοσης ή ικανότητες ή κριτήρια που δεν ανήκουν στην κάρτα δεξιοτήτων
- Οι εταίροι παρέιχαν το σκεπτικό τους για την πρόταση οποιασδήποτε αλλαγής
- Οι εταίροι παρέιχαν μια πρόταση για την αλλαγή ή τα σχόλια που είχαν κάνει
- Τα σχόλια και οι προτάσεις των εταίρων επανεξετάστηκαν από τους υπόλοιπους εταίρους και την επιτροπή εμπειρογνομόνων για λήψη αποφάσεων

- Συζητήθηκαν και ελήφθησαν αποφάσεις σε διεθνικές συναντήσεις.

Αυτή η διαδικασία συμφωνίας με ISO για την ανάπτυξη του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα οδήγησε στην οριστικοποίησή του πίνακα, ο οποίος θα αποτελούσε και τον κεντρικό κορμό για την ανάπτυξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων του προγράμματος που επηρεάζουν το σχεδιασμό του προγράμματος, ο οποίος αφορά στο παρόν IO1, τις εκπαιδευτικές ενότητες που σχετίζεται με το IO2, τα κριτήρια αξιολόγησής του, τα οποία αναφέρονται στο IO4 και, τέλος, το σύστημα πιστοποίησής του, το οποίο εξετάζεται στο IO3.

3.2. 1^ο Multiplier Event, Kenilworth, Ηνωμένο Βασίλειο

Η 1η Εκδήλωση Ενημέρωσης (Multiplier Event), η οποία διοργανώθηκε ως αθεματικό εργαστήριο, πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της 2ης διεθνικής συνάντησης του έργου στις 10 Απριλίου 2019 στο Πανεπιστήμιο Warwick στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο εταίρος μας στο Ηνωμένο Βασίλειο, Centre for Factories of the Future (C4FF), συντόνισε τις συναντήσεις κατά τη διάρκεια των διήμερων διεθνικών συναντήσεων εταίρων και ηγήθηκε δραστηριοτήτων σε πολλές εκδηλώσεις. Το συγκεκριμένο εργαστήριο διοργανώθηκε με τη συμμετοχή 28 εμπειρογνομόνων και ενδιαφερομένων (21 τοπικοί και 7 αλλοδαποί) από όλες τις συμμετέχουσες χώρες: εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτές, ακαδημαϊκοί, ενδοεταιρικοί μέντορες και σχετικοί ενδιαφερόμενοι, από τη χώρα και το εξωτερικό. Στην εκδήλωση συμμετείχαν, επίσης, όλοι οι υπόλοιποι εταίροι της κοινοπραξίας από Ελλάδα, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο και Τουρκία.

Στόχος του 1ου Multiplier Event ήταν να προσελκύσουμε το ενδιαφέρον των ενδιαφερόμενων μερών και να μοιραστούμε μαζί τους τον Πίνακα Ικανοτήτων (Competence Matrix) και τη μεθοδολογική διαδικασία ανάπτυξής του και να ξεκινήσουμε συζητήσεις και διαπραγματεύσεις σχετικά με τις ερμηνείες μας για τις απαιτούμενες ικανότητες που χρειάζεται ένας ενδοεταιρικός μέντορας WBL προκειμένου να παρέχει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες καθοδήγησης σε μαθητευόμενους ή/και ασκούμενους. Τα σχόλια από τα ενδιαφερόμενα μέρη που παρακολούθησαν το 1ο Multiplier Event ήταν αρκετά θετικά, στηρίζοντας τη μεθοδολογική διαδικασία και τα αποτελέσματά της και προσθέτοντας περισσότερες διαστάσεις για την επικύρωση του Πίνακα Ικανοτήτων (Competence Matrix). Οι συστάσεις από όλους τους συμμετέχοντες ενσωματώθηκαν στις διαδικασίες σχεδιασμού του προγράμματος, καθώς στόχος των μαθημάτων ήταν να ενσωματώσουν τις ανάγκες που εκφράστηκαν από και για λογαριασμό

των ενδιαφερομένων. Με τη συμβολή τους στο Competence Matrix και στην ανάπτυξη σχεδιασμού των μαθημάτων, οι συμμετέχοντες στα εργαστήρια υπογράμμισαν τις δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει η κοινοπραξία στην προσπάθεια να ενσωματώσει τις απαιτήσεις αρκετών συστημάτων σε ένα ενοποιημένο πανευρωπαϊκό σύστημα πιστοποίησης προκειμένου να αναπτυχθεί το ενδοεταιρικό πρόγραμμα μάθησης στο χώρο εργασίας.

Η κοινοπραξία με την πολύτιμη πληροφόρηση που αποκτήθηκε από το 1ο Multiplier Event αναγνώρισε την προστιθέμενη αξία των πολυεπίπεδων συζητήσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια θεματικών εργαστηρίων στην παραγωγή του έργου και στόχευσε σε πιο διαδραστικά σχόλια από τους συμμετέχοντες στο 2ο Multiplier Event, συμπεριλαμβανομένων περισσότερων παραδοτέων ΙΟ.

3.3. Ο πίνακας ικανοτήτων

Το τελικό προσχέδιο του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, όπως εξελίχθηκε από το πρώτο προσχέδιο της κάρτας δεξιοτήτων (βλ. Παράρτημα Ε) μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας που οδήγησε σε συγχώνευση πολυεπιστημονικών και πολυθεσμικών προσεγγίσεων, και ακολουθώντας παράλληλα την απαιτούμενη διαδικασία συμμόρφωσης με ISO στο πλαίσιο του ΙΟ3 (βλ. Παράρτημα Η) όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, έχει ως εξής:

Κριτήρια επίδοσης για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL

1. ΣΧΕΔΙΑΖΩ – Προετοιμασία και εισαγωγή

1.1. Ανάλυση πλαισίου – Ικανότητα να

- 1.1.1. Επιδεικνύει κατανόηση των αναγκών της σχολής ΕΕΚ
- 1.1.2. Κατανοεί το προφίλ, τον τρόπο μάθησης και τον πιο αποδοτικό τρόπο διδασκαλίας του καθοδηγούμενου
- 1.1.3. Αναγνωρίζει τις προσδοκίες της εταιρείας

1.2. Σχεδιασμός στόχων WBL και δράσεων για την επίτευξή τους – Ικανότητα να

- 1.2.1. Σχεδιάζει ρεαλιστικά και μετρήσιμα αποτελέσματα WBL
- 1.2.2. Καθορίζει και οργανώνει εφικτά σχέδια δράσης και πόρους για την επίτευξη των στόχων WBL
- 1.2.3. Προσδιορίζει και σχεδιάζει τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση της διαδικασίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας

- 1.2.4. Διασφαλίζει τη συνέπεια των στόχων και των σχεδίων δράσης WBL με τις ανάγκες του προγράμματος καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- 1.2.5. Διασφαλίζει τη δέσμευση του καθοδηγούμενου ως προς τους στόχους, τα σχέδια δράσης και τις μεθόδους αξιολόγησης της προόδου των στόχων
- 1.2.6. Συνεργάζεται με τον δάσκαλο της σχολής ΕΕΚ για την ανάπτυξη του βέλτιστου σχεδίου μεταφοράς δεξιοτήτων στον καθοδηγούμενο
- 1.2.7. Οργανώνει συνθήκες μάθησης και μελέτες περιπτώσεων
- 1.2.8. Προετοιμάζει το εισαγωγικό υλικό και διασφαλίζει την αμοιβαία δέσμευση για μια παραγωγική σχέση
- 1.2.9. Προσδιορίζει μαζί με τον καθοδηγούμενο τους λειτουργικούς κανόνες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης WBL στο χώρο εργασίας

2. ΕΚΤΕΛΩ – Ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL

2.1. Κοινωνικοποίηση του καθοδηγούμενου – Ικανότητα να

- 2.1.1. Καλωσορίζει τον καθοδηγούμενο με την άφιξή του στην εταιρεία
- 2.1.2. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με το προφίλ και την κουλτούρα της εταιρείας
- 2.1.3. Εξηγεί τις πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας
- 2.1.4. Διασφαλίζει μια καλή κοινωνική και συμπεριφορική αφομοίωση του καθοδηγούμενου από την ομάδα των εργαζομένων
- 2.1.5. Λειτουργεί ως συνεργάτης με τους ενδιαφερόμενους που εμπλέκονται στη διαδικασία ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- 2.1.6. Προωθεί τη σχέση μεταξύ του καθοδηγούμενου και της σχολής του
- 2.1.7. Εφαρμόζει διαδικασία για την προστασία ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων του καθοδηγούμενου

2.2. Εξεπαγγελματισμός του καθοδηγούμενου – Ικανότητα να

- 2.2.1. Επιβλέπει τον καθοδηγούμενο και να του αναθέτει εργασίες σε καθημερινή βάση
- 2.2.2. Μεταδίδει επαγγελματική γνώση, εμπειρία, τεχνογνωσία και ικανότητες
- 2.2.3. Αναπτύσσει τις επαγγελματικές δεξιότητες του καθοδηγούμενου και ενισχύει την απασχολησιμότητά του
- 2.2.4. Υποστηρίζει και ενθαρρύνει τον καθοδηγούμενο προς την ανεξάρτητη επαγγελματική του ανάπτυξη και επαγγελματική του αυτονομία
- 2.2.5. Διασφαλίζει τη δυνατότητα μεταφοράς γνώσεων και ικανοτήτων σε άλλους χώρους εργασίας
- 2.2.6. Συμβουλεύει τον καθοδηγούμενο σε θέματα που αφορούν τη δουλειά
- 2.2.7. Λειτουργεί ως πρότυπο και υποκειμενική πηγή ειδικευσης

2.3. Υλοποίηση αποτελεσματικών πρακτικών ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL – Ικανότητα να

- 2.3.1. Διασφαλίζει την υλοποίηση συμφωνημένης δράσης και σχεδίων, συνθηκών και μελετών περιπτώσεων ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- 2.3.2. Συντονίζει το σχέδιο WBL αν άλλοι ενδοεταιρικοί μέντορες αναλάβουν την εκπαίδευση του καθοδηγούμενου
- 2.3.3. Βοηθά τον καθοδηγούμενο να φέρει εις πέρας ακαδημαϊκές εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά και να τις εφαρμόζει σε πραγματικές συνθήκες εργασίας
- 2.3.4. Διατηρεί αρχείο σχετικά με την πορεία προσωπικής μάθησης του καθοδηγούμενου σε μορφή ημερολογίου ή συστήματος καταγραφής σύμφωνα με το πλαίσιο (π.χ. σύμβαση, ημερολόγιο μάθησης)
- 2.3.5. Επιδεικνύει κατάλληλες ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες

2.4. Ανάπτυξη παραγωγικής σχέσης ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL – Ικανότητα να

- 2.4.1. Αναγνωρίζει και αναπτύσσει ικανότητες του καθοδηγούμενου για να καλλιεργήσει μια παραγωγική σχέση
- 2.4.2. Διαχειρίζεται αυτή τη σχέση για να επιτύχει αμοιβαίο όφελος
- 2.4.3. Ενθαρρύνει θετικές αλλαγές με βάση τα δυνατά σημεία
- 2.4.4. Εφαρμόζει εργαλεία και τεχνικές δημιουργικής επικοινωνίας για να καθιερώσει μια σχέση εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας
- 2.4.5. Υποστηρίζει τον καθοδηγούμενο αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του και παρέχοντας του συμβουλές, αν και όπου απαιτείται

2.5. Διαχείριση προκλήσεων – Ικανότητα να

- 2.5.1. Επιδεικνύει ευελιξία στην προσαρμογή της μαθησιακής πορείας σύμφωνα με τις ανάγκες του καθοδηγούμενου, τους χρονικούς περιορισμούς, τους πόρους ή άλλα θέματα
- 2.5.2. Ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και την εργασιακή κουλτούρα για την αντιμετώπιση των αναγκών του καθοδηγούμενου
- 2.5.3. Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες δεξιότητες επικοινωνίας και λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις για την επίλυση συγκρούσεων, ελαχιστοποιώντας τον αντίκτυπό τους στο πρόγραμμα και τη σχέση καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- 2.5.4. Εντοπίζει, αναλύει και διαχειρίζεται καταστάσεις κρίσης, και χρησιμοποιεί επαρκή επικοινωνία σε περιπτώσεις σύγκρουσης
- 2.5.5. Διαχειρίζεται ζητήματα δεοντολογίας

3. ΕΛΕΓΧΩ – Αξιολόγηση

3.1. Αξιολόγηση του αποτελέσματος της ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL – Ικανότητα να

- 3.1.1. Εφαρμόζει δομημένες και τεκμηριωμένες μεθόδους για να αξιολογεί σε προγραμματισμένα διαστήματα
 - i) την ενσωμάτωση,

- ii) τις επαγγελματικές ικανότητες που αποκτήθηκαν,
 - iii) την επίτευξη στόχων και σχετικών σχεδίων δράσης,
 - iv) τη σχέση
- 3.1.2. Περιλαμβάνει στην αξιολόγηση την ικανοποίηση της εταιρείας και τη σχέση με την ομάδα
- 3.1.3. Δεσμεύει τον καθοδηγούμενο σε μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης
- 3.1.4. Καταφέρνει να εμπλέκει συνεργάτες στη διαδικασία αξιολόγησης
- 3.1.5. Κοινοποιεί και συμφωνεί τα αποτελέσματα αξιολόγησης με τον καθοδηγούμενο

3.2. Αυτοαξιολόγηση του ενδοεταιρικού μέντορα WBL – Ικανότητα να

- 3.2.1. Αυτοαξιολογεί τις πρακτικές που εφαρμόζει στο πρόγραμμα ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL σε σχέση με αναγνωρισμένα καλές πρακτικές
- 3.2.2. Αυτοαξιολογεί τις κοινωνικές και συμπεριφορικές του ικανότητες (πρότυπο, επικοινωνία, ομαδική εργασία, διαθεσιμότητα)
- 3.2.3. Εντοπίζει δυνατά του σημεία και σημεία που χρήζουν βελτίωσης στο ρόλο του ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL
- 3.2.4. Τεκμηριώνει την αξιολόγηση του καθοδηγούμενου σχετικά με τις πρακτικές που εφαρμόζει στο πρόγραμμα ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL

4. ΒΕΛΤΙΩΝΩ – Βελτίωση

4.1. Προσαρμογή του σχεδίου και του αποτελέσματος ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL – Ικανότητα να

- 4.1.1. Αναθεωρεί τους στόχους κατά πώς απαιτείται και να αιτιολογεί τις αλλαγές
- 4.1.2. Προτείνει και συμφωνεί από κοινού χρονικά κατάλληλες δράσεις για την απαραίτητη διόρθωση και προσαρμογή με βάση τα αποτελέσματα αξιολόγησης
- 4.1.3. Εμπλέκει συνεργάτες στα σχέδια προσαρμογής
- 4.1.4. Ενημερώνει τη σχολή για τους αναθεωρημένους στόχους και σχέδια δράσης
- 4.1.5. Επικοινωνεί στον ακαδημαϊκό μέντορα WBL τα δυνατά σημεία και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης
- 4.1.6. Συμβουλεύει τον καθοδηγούμενο όσον αφορά την απόδοσή του τόσο στη δουλειά όσο και στη σχολή και τη σχέση του με τους άλλους εργαζόμενους

4.2. Βελτίωση των πρακτικών του ενδοεταιρικού μέντορα WBL – Ικανότητα να

- 4.2.1. Σχεδιάζει δράσεις για τη βελτίωση των πρακτικών ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης
- 4.2.2. Εντοπίζει και αντιμετωπίζει προσωπικές ανάγκες ΕΕΚ που σχετίζονται με την ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL
- 4.2.3. Επιδεικνύει προσωπική, κοινωνική ικανότητα και ικανότητα μάθησης

5. ΕΙΜΑΙ – Κοινωνικές, διαχειριστικές και συμπεριφορικές δεξιότητες

5.1. Προσωπικές δεξιότητες

- 5.1.1. Ακεραιότητα
- 5.1.2. Συμβουλευτική
- 5.1.3. Υπευθυνότητα
- 5.1.4. Αποδοχή από ομότιμους
- 5.1.5. Ενθουσιασμός
- 5.1.6. Θετική στάση
- 5.1.7. Ενσυναίσθηση
- 5.1.8. Ομαδικό πνεύμα
- 5.1.9. Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες
- 5.1.10. Ενεργή ακρόαση
- 5.1.11. Επαγγελματισμός

Το τελικό προσχέδιο του πίνακα ικανοτήτων που προκύπτει από τη πολυεπιστημονική και πολυθεσμική συνεργασία ειδίκευσης των εταίρων της κοινοπραξίας μαζί με την επιτροπή εμπειρογνομόνων και τα σχόλια και τις προτάσεις των συμμετεχόντων στο 1ο Multiplier Event αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκαν τα επόμενα ΙΟ. Συγκεκριμένα, τα μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος κατάρτισης του ενδοεταιρικού μέντορα WBL προήλθαν από τον συγκεκριμένο πίνακα ικανοτήτων για να διασφαλιστεί ότι ο σχεδιασμός των μαθημάτων θα καλύπτει βασικά καθήκοντα και δραστηριότητες, όπως αναφέρονται στο ΙΟ1. Επιπλέον, ο πίνακας ικανοτήτων καθοδήγησε τους σκοπούς και τους στόχους του προγράμματος καθώς και τις εκπαιδευτικές ενότητες που θα αναπτυχθούν στο ΙΟ5 ενώ εκκινεί τη διαδικασία υλοποίησης που συμμορφώνεται με το ECVET μεταφράζοντας τα παραγόμενα μαθησιακά αποτελέσματα σε ενότητες μαθησιακών αποτελεσμάτων για τους σκοπούς του ΙΟ2 «Σχεδιασμός του αναλυτικού προγράμματος». Τέλος, ο πίνακας ικανοτήτων ενσωματώθηκε στο EU EFCoCert 3001: EU WBL Mentor Competence Certification Scheme ως μέρος των απαιτήσεων για την πιστοποίηση του επαγγέλματος, το οποίο αναφέρεται στο ΙΟ3, ενώ επίσης, παρείχε τη βάση για την ανάπτυξη κριτηρίων αξιολόγησης και την οριστικοποίηση της διαδικασίας υλοποίησης συμμόρφωσης με ECVET του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL εντός του πεδίου ανάπτυξης του ΙΟ4.

3.4. Εναρμόνιση του πίνακα ικανοτήτων με το Πλαίσιο Ικανοτήτων EMCC και το EQF

Ακολουθώντας την ανάπτυξη κριτηρίων επίδοσης του πίνακα ικανοτήτων για κάθε τομέα ικανοτήτων, πραγματοποιήθηκε μια εργασία εναρμόνισης και ευθυγράμμισης επιπέδων από την κοινοπραξία, με στόχο την παροχή ενός σχήματος επιδόσεων αναφοράς ανά επίπεδο σε προκαθορισμένο επίπεδο ικανοτήτων προς συγκριτική αξιολόγηση. Για το σκοπό αυτό, η κοινοπραξία χρησιμοποίησε το Πλαίσιο Ικανοτήτων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καθοδήγησης και Εποπτείας (EMCC) και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (EQF) ως σημεία αναφοράς. Το πρώτο παρέχει περιγραφικούς δείκτες για τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης για μέντορες ή/ και επόπτες με συγκεκριμένους δείκτες συμπεριφοράς ή παραδείγματα αρχών και το δεύτερο χρησιμοποιεί οχτώ επίπεδα, καθένα από τα οποία προσδιορίζεται μέσω δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων που περιγράφονται αναφορικά με τις δεξιότητες υπευθυνότητας και αυτονομίας.

Το EMCC είναι ένας παγκόσμιος θεσμός που αποτελείται από EMCCs συνδεδεμένων χωρών και περιοχών που στοχεύουν στην ανάπτυξη, την προώθηση και τον καθορισμό προσδοκιών για βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά την καθοδήγηση, την εποπτεία και την επίβλεψη παγκοσμίως, προς όφελος της κοινωνίας (EMCC, 2019). Προς τούτο, παρέχεται διαπίστευση σε άτομα που ασκούν επαγγελματική καθοδήγηση/ εποπτεία μέσω της Ευρωπαϊκής Ατομικής Διαπίστευσης (EIA) καθώς και σε παρόχους κατάρτισης για καθοδήγηση/ εποπτεία μέσω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA). Η κοινοπραξία μετά από επικοινωνία με το EMCC αποφάσισε να χρησιμοποιήσει το Πλαίσιο Ικανοτήτων (2009) ως εργαλείο εναρμόνισης, προκειμένου να διαμορφώσει σε επίπεδα τα κριτήρια επίδοσης που αναπτύχθηκαν σε σχέση με τους περιγραφικούς δείκτες επιπέδων EIA και EQA και να αξιολογήσει τη συμμόρφωσή τους. Με τη διαδικασία αυτή, η οποία περιγράφεται λεπτομερέστερα στο IO2, τα κριτήρια επίδοσης που περιγράφονται στον Πίνακα Ικανοτήτων αξιολογήθηκαν στα δύο πρώτα επίπεδα του Πλαισίου Ικανοτήτων του EMCC, δηλαδή στα επίπεδα του Foundation και του Practitioner.

Το EQF είναι ένα ευρωπαϊκό μετα-πλαίσιο που προσπαθεί να εναρμονίσει τα πλαίσια προσόντων της ΕΕ για την ενίσχυση της κινητικότητας, της διαφάνειας και της απασχολησιμότητας στην αγορά εργασίας σε όλη την ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018). Το γεγονός ότι ο πίνακας ικανοτήτων μας αναπτύχθηκε σε ένα πλαίσιο ικανοτήτων και όχι σε ένα πλαίσιο προσόντων σημαίνει αυτόματα ότι στην περίπτωσή μας αντιμετωπίζονται διαφορετικά θέματα που καθιστούν την ευθυγράμμισή τους ένα πολύ δύσκολο έργο. Ωστόσο, οι παράμετροι της «εποπτείας» και της

«επίδοσης των ομάδων» που περιλαμβάνονται ως αναγνωρίσιμη ικανότητα εντός των περιγραφικών δεικτών υπευθυνότητας και αυτονομίας διευκολύνουν τη γεφύρωση αυτών των δύο διαφορετικών πλαισίων. Δεδομένου ότι το Επίπεδο 4 είναι το πρώτο επίπεδο που αναφέρει για πρώτη φορά την «επίβλεψη της δουλειάς των άλλων» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018, σ. 19), η κοινοπραξία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτό το επίπεδο πρέπει να είναι το ελάχιστο ευθυγραμμισμένο επίπεδο με τον πίνακα ικανοτήτων και να θεωρείται ως η ελάχιστη απαίτηση για την είσοδο στο επίπεδο του προγράμματος WBL εντός της εταιρείας και την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης επιπέδου EQF 5. Το επαγγελματικό προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της 1ης Εργασίας ως επαγγελματίες με δυνατότητες σύλληψης στρατηγικών για τη διαχείριση, την ενίσχυση και την προώθηση του εξεπαγγελματισμού και της κοινωνικοποίησης μαθητευόμενων και ασκούμενων σε περιβάλλοντα WBL με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, υιοθετώντας ένα επαγγελματικό προφίλ με πολυεπιστημονικές «σκληρές», δηλαδή εξειδικευμένες επαγγελματικές δεξιότητες μαζί με «μαλακές», δηλαδή προσωπικές δεξιότητες για την αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, γεγονός που δικαιολογεί την πιστοποίηση επιπέδου EQF 5.

Ο πίνακας ικανοτήτων για τον ενδοεταιρικό μέντορα WBL, ο οποίος αναφέρεται στη 2η Εργασία του IO1, ήταν το σκαλοπάτι για την εκκίνηση της τελικής εργασίας του IO1, της 3ης Εργασίας, δηλαδή, του σχεδιασμού των μαθημάτων, καθώς τώρα η κοινοπραξία είχε μια σαφή ιδέα των επιδόσεων που πρέπει να επιδείξει το νέο αναδυόμενο επάγγελμα και, επομένως, θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αυτό τον πίνακα ως πυξίδα για να σχεδιάσει τη σχετική πορεία που οδηγεί σε αυτά τα κριτήρια επίδοσης. Το επόμενο κεφάλαιο περιγράφει τη διαδικασία για το σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης του ενδοεταιρικού μέντορα WBL.

Κεφάλαιο 4 Σχεδιασμός του προγράμματος

Ο πίνακας ικανοτήτων ενδοεταιρικής μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL) που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της 2ης Εργασίας του IO1 παρείχε τα επιθυμητά αποτελέσματα σχετικά με τα κριτήρια επίδοσης, δηλαδή τι πρέπει να μπορούν να κάνουν οι μαθητές μετά την παρακολούθηση του προγράμματος, το οποίο αναφέρεται στην 3η Εργασία του IO1. Οι Wiggins και McTighe (1998) ξεκινούν το Κεφάλαιο 1 του βιβλίου τους «Understanding by Design» με την ακόλουθη αναφορά:

«Το να ξεκινάς έχοντας στο μυαλό σου τον στόχο σημαίνει να ξεκινάς με μια σαφή κατανόηση του προορισμού. Σημαίνει να γνωρίζεις πού πηγαίνεις, ώστε να καταλαβαίνεις καλύτερα πού βρίσκεσαι τώρα, ώστε τα βήματα που ακολουθείς να είναι πάντα προς τη σωστή κατεύθυνση.»

—Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*

Με μια σαφή εικόνα του αναδυόμενου επαγγέλματος του προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του, με βάση την πρόσφατη βιβλιογραφική αναθεώρηση και τη συγκριτική ανάλυση, η κοινοπραξία είχε τώρα μια σαφή εικόνα των κριτηρίων επίδοσης αυτού του νέου επαγγέλματος και, επομένως, του προορισμού του έργου μας, δηλαδή, ποιοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτύχει η πορεία που θα σχεδιαστεί. Δεδομένων των βασικών επιδόσεων που οι μαθητές πρέπει να κατακτήσουν, η τελική εργασία του IO1 ήταν να σχεδιαστούμε ένα πρόγραμμα καθοδηγούμενο από τον «προορισμό» μας, δηλαδή να σχεδιάσουμε μαθησιακές εμπειρίες που θα ικανοποιούν τον καθορισμένο σκοπό. Η προσέγγιση ανάστροφου σχεδιασμού (backward design) έχει το ίδιο σημείο εκκίνησης, ξεκινά την ακολουθία σχεδιασμού από τον προσδιορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων, και προχωρά στον καθορισμό αποδεκτών αποδεικτικών στοιχείων πριν ξεκινήσει να σχεδιάζει τις σχετικές μαθησιακές εμπειρίες και οδηγίες (Wiggins & McTighe, 1998). Το μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink (2003) υποστηρίζει την ανάπτυξη ενός προγράμματος με επίκεντρο τη μάθηση, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά προγράμματα που έχουν ως επίκεντρο το περιεχόμενο, βασίζοντας την αποτελεσματικότητά του στην επίτευξη των στόχων των μαθημάτων. Σε αυτό το πνεύμα, η 3η Εργασία του IO1 περιγράφει την εφαρμογή του μοντέλου ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink για την κατασκευή του νέου προγράμματος ενδοεταιρικής WBL με σκοπό την εκπλήρωση των κριτηρίων επίδοσης που αναπτύχθηκαν στη 2η Εργασία του IO1.

4.1. Η μεθοδολογία σχεδιασμού του προγράμματος: Μοντέλο Ανάστροφου Σχεδιασμού του Dee Fink

Για το σχεδιασμό των μαθημάτων υιοθετήθηκε μια προσέγγιση με επίκεντρο τη μάθηση και με έμφαση στη διαμόρφωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Πρόκειται για μια μετατόπιση από την παραδοσιακή προσέγγιση που βλέπει τη μάθηση ως μια διαδικασία παθητικής αποδοχής γνώσεων από ένα άτομο εξουσίας σε μια προσέγγιση με επίκεντρο τη μάθηση που αντιλαμβάνεται τη μάθηση ως μια ενεργή διαδικασία στην οποία οι μαθητές περνούν από μια διαδικασία αλλαγής. Σύμφωνα με την ερευνητική βιβλιογραφία, η προσέγγιση αυτή προωθεί πράγματι υψηλότερης ποιότητας μάθηση (Davidovitch, 2013; Utsching, Williams, & El-Sayed, 2010; Li, 2015; Indiana University, 2019). Η ανάγκη για παραδειγματική αλλαγή πηγάζει από τεχνολογικούς μετασχηματισμούς και από το καθεστώς της γνώσης που ανήκει σε όλους. Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό του προγράμματος με επίκεντρο τη μάθηση είναι ο καθορισμός των στόχων διδασκαλίας: Τι θα γνωρίζουν και τι θα μπορούν να κάνουν οι εκπαιδευόμενοι, γενικά, μέχρι το τέλος του προγράμματος; Μόλις καθοριστούν οι γενικοί στόχοι, θα καθοριστούν ξεχωριστά τα μαθησιακά αποτελέσματα. Το δεύτερο βήμα είναι να αποφασιστεί ποια σημαντικά μαθησιακά επιτεύγματα πρέπει να επιτύχουν οι μαθητές. Το τρίτο βήμα είναι να επιλεγθεί ένα μέσο μέτρησης της επίτευξης των στόχων, ενώ μόνο το τέταρτο και τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την επιλογή του τρόπου διδασκαλίας για την επίτευξη των επιδιωκόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

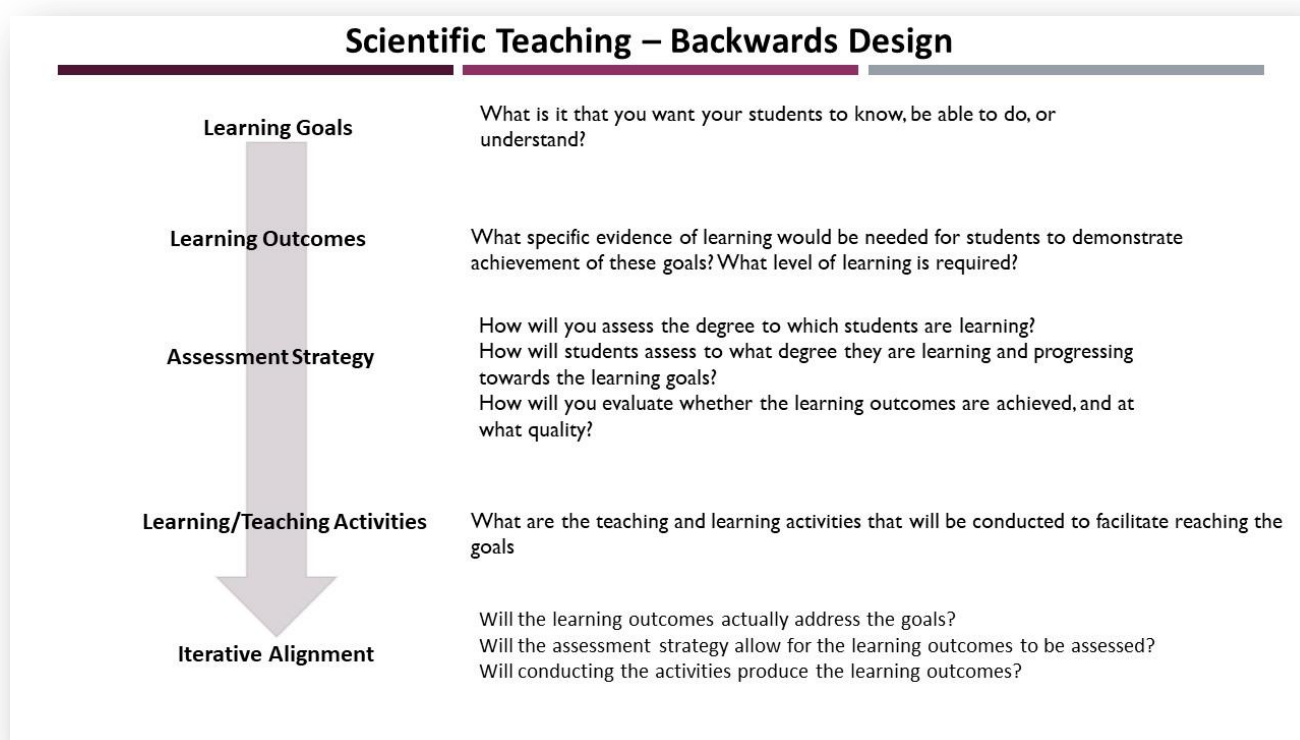
Ο Dee Fink (2003) στο βιβλίο του με τίτλο «Creating Significant Learning Experiences» παρέχει έναν πρακτικό και επινοητικό οδηγό για το σχεδιασμό και την παροχή αποτελεσματικών μαθημάτων με επίκεντρο τη μάθηση (Utsching et al., 2010). Η κατασκευή ενός προγράμματος εκπαίδευσης με βάση το μοντέλο σχεδιασμού του Dee Fink (2003) (Σχ. 5) βασίζεται στις αποφάσεις των σχεδιαστών του προγράμματος αναφορικά με τρεις βασικές ερωτήσεις:



Σχήμα 5 Τα βήματα του μοντέλου Ανάστροφου Σχεδιασμού (Indiana University, 2019)

- Τι θα μάθουν και θα μπορούν να κάνουν οι μαθητές μετά το μάθημα;
 - Ποια στοιχεία θα αποδεικνύουν τις ικανότητες των μαθητών και του καθοδηγητή;
 - Ποιο περιεχόμενο και ποια μέθοδος θα επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα;
- (Davidovitch, 2013; Indiana University, 2019)

Η αλλαγή παραδείγματος του ανάστροφου σχεδιασμού (Εικ. 6) παρέχει ένα σαφώς περιγραφόμενο κριώμα που αποτελείται από διαδοχικά βήματα συνοδευόμενα από μια προτεινόμενη ταξινόμηση σημαντικής μάθησης με σκοπό τη δημιουργία σημαντικών μαθησιακών εμπειριών (Dee Fink, 2003).

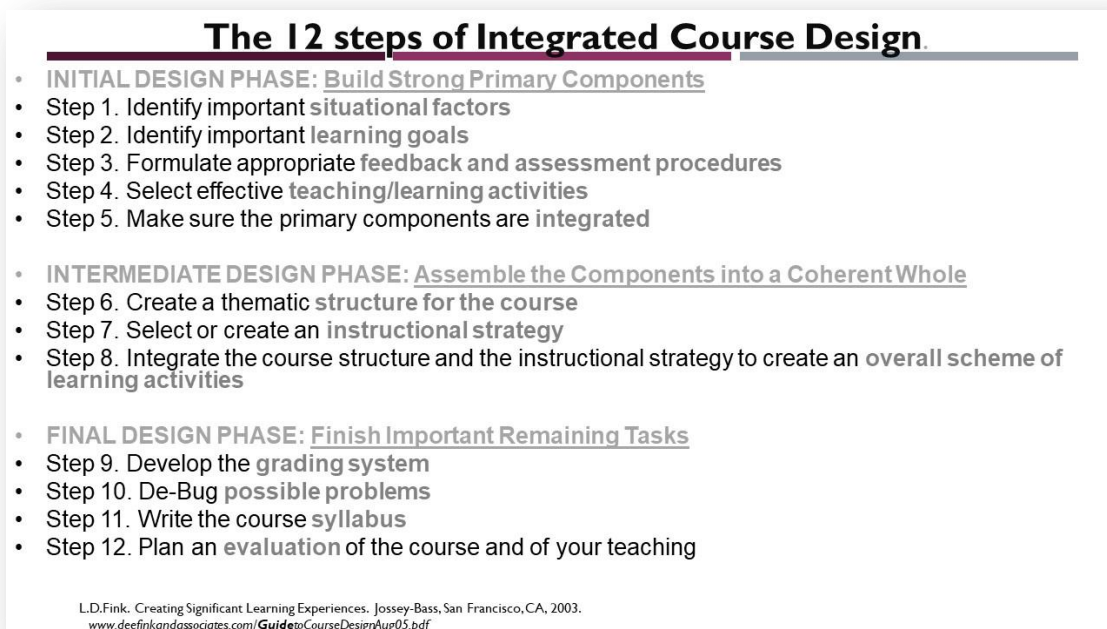


Σχήμα 6 Η αλλαγή παραδείγματος του ανάστροφου σχεδιασμού

Ο όρος «σημαντικές μαθησιακές εμπειρίες» περιγράφει μια διαδικασία που βασίζεται στο μαθητή ως επίκεντρο και ερμηνεύει τη μάθηση όχι απλώς ως μια εσωτερική διαδικασία του μαθητή αλλά ως μια διαπραγμάτευση με βάση το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, η μάθηση είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ του καθορισμένου πλαισίου που θέτει έναν στόχο και του μαθητή που προσπαθεί να πετύχει τον στόχο. Κατά συνέπεια, επίκεντρο του σχεδιασμού των μαθημάτων θα πρέπει να είναι ο μαθητής, λαμβάνοντας υπόψη τι θα επιτρέψει στον μαθητή να

εκτελέσει μια εργασία και πώς θα αποκτήσει αυτή η ικανότητα (Li, 2015, σ. 2469). Σε αυτό το πνεύμα, αναστρέφοντας την παραδοσιακή προσέγγιση με επίκεντρο το περιεχόμενο, ο μαθητής γίνεται ο τόπος (locus) της μάθησης για τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα, εστιάζοντας πρωταρχικά σε αυτό που πρέπει να γνωρίζουν και να μπορούν να κάνουν οι μαθητές, προτού εξεταστεί το περιεχόμενο και οι μέθοδοι και προτού τα εφαρμόσουν στη δική τους μάθηση. Ξεκινώντας με τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα, οι σχεδιαστές του προγράμματος καθορίζουν τι θέλουν να μάθουν και να μπορούν να κάνουν οι μαθητές τους μετά το τέλος του προγράμματος και στη συνέχεια κινούνται προς τα πίσω για να αποφασίσουν πώς αυτοί και οι μαθητές τους θα γνωρίζουν ότι έχουν αποκτήσει τις συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες μέσω των δραστηριοτήτων αξιολόγησης, όπου, τέλος, και οι δύο θα καθοδηγήσουν τους σχεδιαστές των μαθημάτων στις σωστές δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης για την παράδοση του περιεχομένου (Indiana University, 2019).

Η διαδικασία του μοντέλου Backward Design αποτελείται από 12 βήματα (Σχ. 7) παρέχοντας ολοκληρωμένη καθοδήγηση για τους σχεδιαστές μαθημάτων. Τα δύο πρώτα βήματα αναφέρονται στον προσδιορισμό των καταστασιακών παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στο



The 12 steps of Integrated Course Design.

- **INITIAL DESIGN PHASE: Build Strong Primary Components**
 - Step 1. Identify important **situational factors**
 - Step 2. Identify important **learning goals**
 - Step 3. Formulate appropriate **feedback and assessment procedures**
 - Step 4. Select effective **teaching/learning activities**
 - Step 5. Make sure the primary components are **integrated**
- **INTERMEDIATE DESIGN PHASE: Assemble the Components into a Coherent Whole**
 - Step 6. Create a thematic **structure for the course**
 - Step 7. Select or create an **instructional strategy**
 - Step 8. Integrate the course structure and the instructional strategy to create an **overall scheme of learning activities**
- **FINAL DESIGN PHASE: Finish Important Remaining Tasks**
 - Step 9. Develop the **grading system**
 - Step 10. De-Bug **possible problems**
 - Step 11. Write the course **syllabus**
 - Step 12. Plan an **evaluation** of the course and of your teaching

L.D.Fink. Creating Significant Learning Experiences. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003.
www.deefinkandassociates.com/GuideToCourseDesignAug05.pdf

Σχήμα 7 Τα βήματα ανάστροφου σχεδιασμού του μοντέλου Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 1)

μάθημα όπως το μέγεθος, το επίπεδο, το περιβάλλον κ.λπ., δίνοντας έμφαση στη συγκεκριμτικότητα του προγράμματος και στη διατύπωση ισχυρών μαθησιακών αποτελεσμάτων μετά από τη σημαντική

μάθηση του Fink που καλύπτει έξι τομείς: Βασικές γνώσεις, Εφαρμογή, Ενσωμάτωση, Ανθρώπινη διάσταση, Φροντίδα και Εκμάθηση του τρόπου μάθησης (Σχ. 8) (Utsching et al., 2010).

Το επόμενο βήμα καλύπτει το στάδιο ανατροφοδότησης και

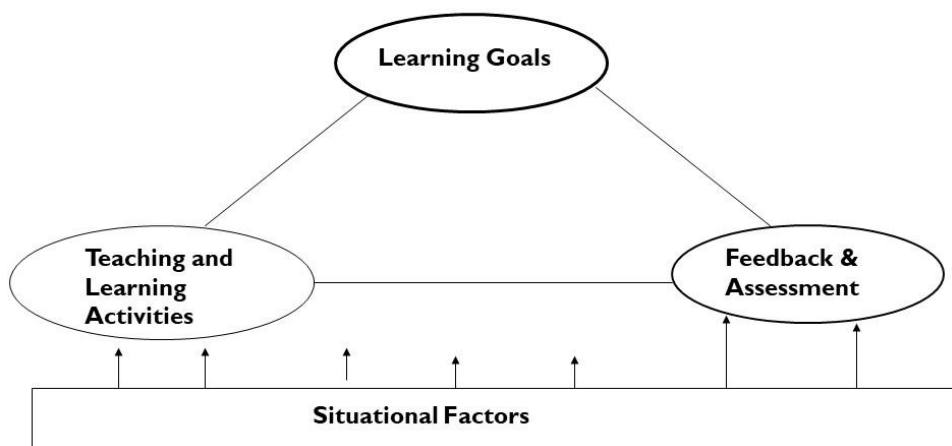
αξιολόγησης προτού γίνει η επιλογή αποτελεσματικών δραστηριοτήτων διδασκαλίας, ενώ το τελικό βήμα αυτής της αρχικής φάσης του σχεδιασμού μαθημάτων είναι η εναρμόνιση και ολοκλήρωση των προηγούμενων στοιχείων.

Το IO1, και συγκεκριμένα η 3η Εργασία, δηλαδή ο σχεδιασμός του προγράμματος, περιλαμβάνει αυτή την πρώτη φάση ανάστροφου σχεδιασμού καλύπτοντας τα βήματα 1 έως 5, ενώ οι υπόλοιπες φάσεις με τα βήματά τους αναφέρονται στο IO2 που ακολουθεί. Το έργο μας, το οποίο εφαρμόζει το μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink, ακολούθησε τον οδηγό 12 βημάτων για το σχεδιασμό σημαντικών μαθησιακών δραστηριοτήτων για το πρόγραμμα ενδοεταιρικής WBL αναφορικά με το σχετικό αναδυόμενο επάγγελμα. Στο τρέχον IO1 θα περιγραφεί η διαδικασία των βασικών στοιχείων αυτού του μοντέλου σχεδιασμού μαθημάτων (Σχ. 9): ανάλυση των καταστασιακών παραγόντων, διατύπωση των μαθησιακών στόχων, σχεδιασμός των διαδικασιών ανατροφοδότησης και αξιολόγησης και επιλογή των δραστηριοτήτων διδασκαλίας/ μάθησης (Dee Fink, 2003, σ. 2).

Taxonomy of Significant Learning	
Table 2: Fink's Taxonomy of Significant Learning (after Fink, 2003, Figure 2.1)	
Foundational Knowledge	– understanding and remembering information and ideas
Application	– allows other kinds of learning to become useful
Integration	– the skill of making connections gives learners intellectual power
Human Dimension	– social, personal and political implications of learning
Caring	– provides motivation for learning
Learning How to Learn	– enables students to continue learning in the future

Σχήμα 8 Ταξινόμηση σημαντικής μάθησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003)

Model to Follow When Designing A Course/Lesson



L. Dee Fink "A Self-Directed Guide to Designing Courses for Significant Learning" 2003

Σχήμα 9 Επισκόπηση του Ολοκληρωμένου Σχεδιασμού του Προγράμματος (Dee Fink, 2003, σ. 2)

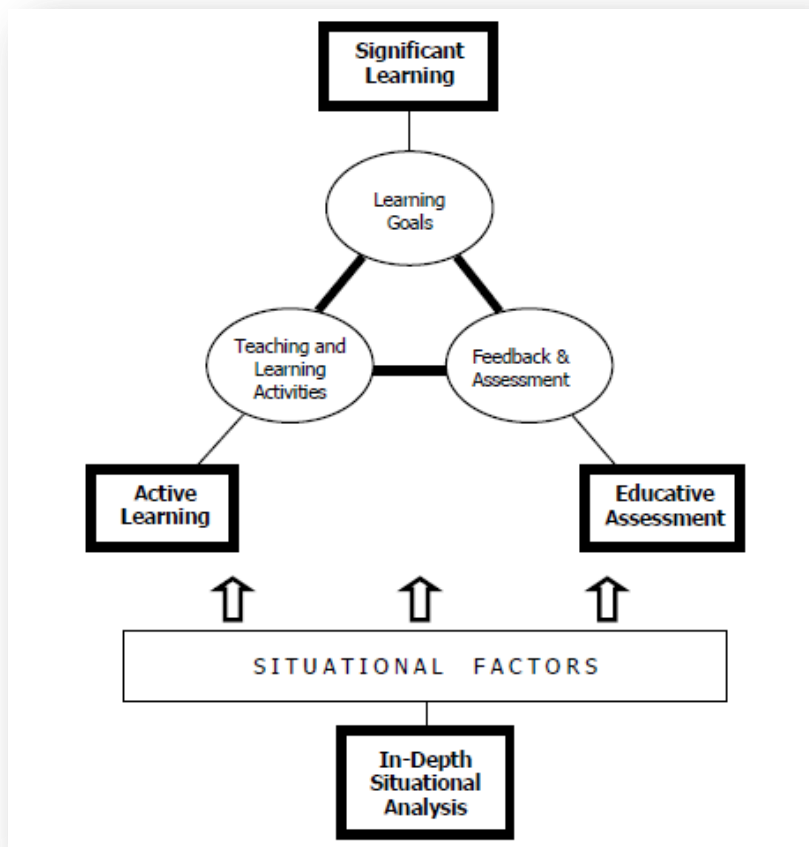
4.2. Η διαδικασία σχεδιασμού του προγράμματος του ενδοεταιρικού μέντορα WBL: Εφαρμογή του ανάστροφου σχεδιασμού του Dee Fink

Ακολουθώντας την αρχική φάση του μοντέλου Dee Fink (2003) με σκοπό την κατασκευή ισχυρών πρωτογενών στοιχείων, η κοινοπραξία προχώρησε στην κατασκευή του ολοκληρωμένου σχεδιασμού μαθημάτων για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL, ξεκινώντας τη διαδικασία των 12 βημάτων και εστιάζοντας για το τρέχον IO1 στα πρώτα 5 βήματα, τα οποία περιλαμβάνουν τα βασικά στοιχεία του ολοκληρωμένου σχεδιασμού μαθημάτων (σ. 2). Απαντώντας στις κρίσιμες ερωτήσεις για κάθε βήμα, η κοινοπραξία καθόρισε τους καταστασιακούς παράγοντες με τις αντίστοιχες συνέπειες για το πρόγραμμα ενδοεταιρικής WBL, καθώς και τους μαθησιακούς στόχους με βάση τα αναπτυγμένα κριτήρια επίδοσης, όπως απεικονίζονται στον πίνακα ικανοτήτων μας που παραδόθηκε στη 2η Εργασία του IO1 και με βάση την προτεινόμενη ταξινόμηση σημαντικών μαθησιακών εμπειριών. Τα επόμενα βήματα περιλάμβαναν την προτεινόμενη αξιολόγηση, η οποία παραπέμπει επίσης στα IO3 και IO4, και τις δραστηριότητες διδασκαλίας, οι οποίες αναφέρονται στο IO5. Οι επιβαλλόμενες από τη διαδικασία συνέργειες με

τα υπόλοιπα ΙΟ και η αλληλοσύνδεσή τους κατέστησαν αναπόφευκτες τις επιπτώσεις που μερικές φορές προκαλούν καθυστερήσεις, καθώς και την ανάγκη αναθεώρησης συγκεκριμένων βημάτων για τη διασφάλιση της εναρμόνισης και ενσωμάτωσης όλων των στοιχείων.

4.2.1 Βήμα 1: Καταστασιακοί παράγοντες

Το αρχικό βήμα για τον ανάστροφο σχεδιασμό ενός ποιοτικού προγράμματος είναι να εξεταστεί προσεκτικά η κατάσταση του περιβάλλοντος με μια εις βάθος ανάλυση της κατάστασης (Σχ. 10).



Σχήμα 10 Ανάστροφος σχεδιασμός του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 25)

Είναι σημαντικό να συγκεντρωθούν σημαντικές πληροφορίες που μπορεί να έχουν επίπτωση στην κατάσταση της μάθησης και διδασκαλίας και να επηρεάσουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τα ερωτήματα που θα ακολουθήσουν στα επόμενα βήματα αυτής της αρχικής φάσης. Οι γενικές κατηγορίες που ενδεχομένως επηρεάζουν ένα μάθημα, σύμφωνα με τον Dee Fink (2003), είναι οι ακόλουθες (σ. 6):

- Ειδικό πλαίσιο της κατάστασης μάθησης/ διδασκαλίας

- Γενικό πλαίσιο της κατάστασης μάθησης
- Φύση του μαθήματος
- Χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων
- Χαρακτηριστικά του καθοδηγητή

Επομένως, η 3η Εργασία, δηλαδή, ο σχεδιασμός του προγράμματος ξεκίνησε με τη συσχέτιση της διαδικασίας ανάστροφου σχεδιασμού με τις ιδιαιτερότητες των καταστασιακών παραγόντων για το πρόγραμμα ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL, μια συνεργατική ερευνητική προσπάθεια μεταξύ των εταιρών, οι οποίοι μοιράστηκαν σχετικές και πολλαπλές εξειδικευμένες γνώσεις, τα ευρήματα των οποίων ακολουθούν. Ο υπεύθυνος του IO, IME ΓΣΕΒΕΕ, ανέθεσε κάθε καταστασιακό παράγοντα σε έναν συγκεκριμένο εταίρο προκειμένου να ερευνήσει και να επεξεργαστεί τα ερωτήματα που παρέχονται από τον Dee Fink (2003) για καθοδήγηση (βλ. Παράρτημα Ι). Οι εταίροι είχαν την ευκαιρία να εξετάσουν και να συζητήσουν τα ευρήματά τους από κοινού στο χώρο εργασίας μας στο Freedcamp μέσω των δυνατοτήτων του φόρουμ μας. Ακολουθούν τα τελικά σχέδια αυτής της συλλογικής προσπάθειας.

4.2.1.1. Ειδικό πλαίσιο κατάστασης μάθησης και διδασκαλίας

Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να έχει τουλάχιστον 12 μαθητές. Οι δεξιότητες ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL θα παρέχονται κυρίως στο βασικό επίπεδο. Η επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και η διαδικασία αξιολόγησης θα οδηγούν σε πιστοποιητικό παρακολούθησης του βασικού προγράμματος κατάρτισης ενδοεταιρικού μέντορα WBL.

Το μάθημα θα παραδίδεται μέσω της μεθοδολογίας μικτής ή/ και υβριδικής μάθησης, καθώς αποτελείται τόσο από μάθηση πρόσωπο με πρόσωπο, είτε σε σύγχρονη διαδικτυακή πλατφόρμα είτε με φυσική παρουσία ανάλογα με τους παράγοντες περιβάλλοντος, όσο και από μάθηση ηλεκτρονικής μορφής (e-learning). Το «πρόσωπο με πρόσωπο» μέρος του προγράμματος θα βασίζεται σε μαθήματα που έχουν ήδη αναπτυχθεί στο πλαίσιο προηγούμενων ευρωπαϊκών έργων (NAAGRCY, INNOAPPRENET) και θα προσαρμόζεται επαρκώς για να καλύψει τις ανάγκες του πίνακα ικανοτήτων του ενδοεταιρικού μέντορα WBL όπως αναπτύχθηκε στο IO1 του έργου.

Όσον αφορά το κομμάτι e-learning του προγράμματος, το περιεχόμενο θα είναι ασύγχρονο και πιο εκτεταμένο από το προηγούμενο μέρος. Το ασύγχρονο υλικό θα προετοιμάζεται εκ των προτέρων και θα είναι έτοιμο για χρήση κατόπιν αιτήματος. Αυτό θα επιτρέπει την εφαρμογή του

υλικού σε διαφορετική τοποθεσία και σε συμμετέχοντες με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο και γεωγραφική θέση.

Η παράδοση του μαθήματος θα γίνεται μέσω φορητών υπολογιστών ή προσωπικών υπολογιστών των συμμετεχόντων. Η παράδοση του μαθήματος δεν απαιτεί ρύθμιση σε τάξη ή σε εργαστήριο. Για να προστεθεί στο πρόγραμμα η μάθηση «πρόσωπο με πρόσωπο», όπου το μάθημα παραδίδεται με φυσική παρουσία και όχι σε ηλεκτρονική, σύγχρονη λειτουργία συνεδρίας, θα χρειάζεται ένα δωμάτιο με ρυθμίσεις θέσεων για τη διευκόλυνση της εργασίας πολλών ομάδων.

Πριν από το μάθημα, οι συμμετέχοντες θα λαμβάνουν προτάσεις σχετικά με το εικονικό περιβάλλον και πληροφορίες που σχετίζονται με τη διάρκεια και το περιεχόμενο του μαθήματος. Η σύνδεση στο Διαδίκτυο θα είναι το μόνο ζωτικό στοιχείο που θα επηρεάζει την επιτυχία της παράδοσης του υλικού του μαθήματος. Στη μάθηση «πρόσωπο με πρόσωπο», το μαθησιακό περιβάλλον πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, οι οποίες δίνουν έμφαση στην ευελιξία του τόπου και του χρόνου παράδοσης των μαθημάτων. Επίσης, απαιτείται εξοπλισμός όπως προσωπικοί υπολογιστές/ φορητοί υπολογιστές/ tablet με σύνδεση στο Διαδίκτυο και μια συσκευή προβολής (projector) (μόνο σε συνεδρίες με φυσική παρουσία).

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει επίσης να έχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη διάρκεια του μαθήματος, τη δομή του περιεχομένου του μαθήματος και την ακριβή κατανομή χρόνου (σε ώρες) και μονάδων ECVET ανά εκπαιδευτική ενότητα.

Το μάθημα δεν απαιτεί ειδικό εξοπλισμό, καθώς περιορίζεται στην παροχή δεξιοτήτων ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες αναμένεται να έχουν εμπειρία και επαρκείς τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις στον κλάδο όπου θα λειτουργήσουν ως ενδοεταιρικοί μέντορες WBL.

4.2.1.2. Προσδοκίες εξωτερικών ομάδων

Οι μαθητές που εγγράφονται σε αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναμένεται να:

- Να είναι ικανοί να εγγραφούν ως ασκούμενοι, μαθητευόμενοι ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL ή/και ως ενδοεταιρικοί συμμετέχοντες προγράμματος WBL
- Να μπορούν να μετακινηθούν και να απασχοληθούν στη διεθνή αγορά εργασίας
- Να συμμετέχουν σε συνεχιζόμενη ΕΕΚ για επαγγελματική εξέλιξη

- Να γνωρίζουν τους τελευταίους κανονισμούς και απαιτήσεις του κλάδου
- Να γνωρίζουν τα χάσματα δεξιοτήτων που προκύπτουν μεταξύ της παραδοσιακής εκπαίδευσης και των τελευταίων τεχνολογιών
- Να γνωρίζουν τις απαιτήσεις και πρακτικές για την ανάπτυξη βιομηχανικών ή εμπορικών δεξιοτήτων, τις παγκόσμιες τάσεις προσωπικών δεξιοτήτων και τις εξελίξεις για την πρόοδο σταδιοδρομίας ασκούμενων/ μαθητευόμενων, και
- Να έχουν ολοκληρωμένες τεχνικές γνώσεις.

Επιπλέον, η σχετική επαγγελματική ένωση ενδοεταιρικών μεντόρων WBL αναμένει από τους νέους μαθητευόμενους:

- Να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρία
- Να συνεργάζονται με ενδιαφερόμενους φορείς
- Να γνωρίζουν τις απαιτήσεις πρακτικής άσκησης, εκπαίδευσης σε χώρο εργασίας ή/και μαθητείας, συμπεριλαμβανομένης τυχόν πρωινής/ απογευματινής αποδέσμευσης για πανεπιστημιακές σπουδές
- Να μπορούν να εφαρμόζουν το μαθησιακό υλικό στην αξιολόγηση και την πρακτική
- Να μπορούν να επικοινωνούν το μαθησιακό υλικό σε ασκούμενους, εκπαιδευόμενους στο χώρο εργασίας και μαθητευόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά
- Να μπορούν να αναπτύσσουν και να αξιολογούν βασικές κοινές δεξιότητες όπως αυτοεξέλιξη, εργασία ως μέλος μιας ομάδας, εφαρμογή σχεδίου και τεχνολογίας κ.λπ.
- Να μπορούν να αναπτύσσουν ένα σύστημα δίκαιης αξιολόγησης και βαθμολόγησης, και
- Να γνωρίζουν το σύστημα πιστοποίησης.

Το πρόγραμμα κατάρτισης ενδοεταιρικών μεντόρων WBL επηρεάζεται από:

- Θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία
- Θέματα που αφορούν στρατηγικές για μελλοντική πρόοδο
- Θέματα που αφορούν τη βέλτιστη πρακτική ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL για τυπική, μη τυπική και άτυπη μάθηση σε μια ποικιλία μεθόδων εποπτείας και υποστήριξης, όπως διαμορφωτική, κανονιστική και επανορθωτική, και
- Η ικανότητα να συνδέουν τη μάθηση του Μαθητευόμενου ή Ασκούμενου με τους στόχους της επιχείρησης.

Επιπλέον, υπάρχουν και πρότυπα που πρέπει να πληρούνται για άλλες πηγές, και συγκεκριμένα για τους φορείς διαπίστευσης.

4.2.1.3. Φύση του μαθήματος

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης ενδοεταιρικών μεντόρων WBL που θα δημιουργηθεί στο πλαίσιο του έργου #In-company WBL mentor4WBL@EU διακρίνεται από ποικιλότητα και διεπιστημονικότητα, καθώς αντλεί το θεωρητικό του υπόβαθρο από πολλαπλούς και διαφορετικούς τομείς, για παράδειγμα από τη διαχείριση, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την αυτοδιαχείριση, την ψυχολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την επικοινωνία, την ηγεσία και, κυρίως, την εκπαίδευση ενηλίκων. Αυτά τα πεδία είναι σε μεγάλο βαθμό διασυνδεδεμένα και αλληλοσυμπληρούμενα: για παράδειγμα, οι αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας χρησιμοποιούνται επίσης στον τομέα της επιτυχημένης διαχείρισης, της κοινωνικής ψυχολογίας και της ηγεσίας.

Το περιεχόμενο του προγράμματος χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες: 20% θεωρητικό περιεχόμενο (νομοθετικό και παιδαγωγικό επίπεδο) και 80% πρακτικό περιεχόμενο. Το πρόγραμμα σπουδών του προγράμματος είναι αναλογικά δομημένο, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών εργατικών νόμων, του ιστορικού και των βασικών στοιχείων του συστήματος διπλής επαγγελματικής κατάρτισης, των εννοιών διαχείρισης δεξιοτήτων και της αξιολόγησης των βασικών ικανοτήτων για την εργασία, των διαδικασιών πρόσληψης, καθώς επίσης της κατάρτισης του εκπαιδευτικού προγράμματος, της επίλυσης προβλημάτων, της επικοινωνίας, της ασφάλειας στην εργασία, της προστασίας στην εργασία, της εφαρμογής εργαλείων και τεχνικών μέτρησης κ.λπ..

Το πεδίο εκπαίδευσης για την ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL είναι ουσιαστικά ένα γνωστικό πεδίο, διότι καλλιεργεί τους μηχανισμούς για το πώς οι μαθητές μαθαίνουν, θυμούνται, δίνουν προσοχή και επιλύουν προβλήματα. Παράλληλα, οι ενότητες που περιλαμβάνονται και οι μέθοδοι και τεχνικές μάθησης που χρησιμοποιούνται απευθύνονται στην αντίληψη των μαθητών (αναγνώριση και ερμηνεία των αισθητηριακών ερεθισμάτων), την προσοχή (ικανότητα διατήρησης της συγκέντρωσης σε μια συγκεκριμένη δράση/ σκέψη και ικανότητα διαχείρισης ανταγωνιστικών απαιτήσεων του περιβάλλοντος), την αποθήκευση μνήμης, αλλά και σε εκτελεστικές λειτουργίες που επιτρέπουν συμπεριφορά προσανατολισμένη στον στόχο, όπως η ικανότητα σχεδιασμού και

εκτέλεσης ενός σχεδίου (δηλαδή ευελιξία, θεωρία του νου, πρόβλεψη, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, λειτουργική μνήμη, συναισθηματική αυτορρύθμιση, αλληλουχία και αναστολή).

Ωστόσο, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει επίσης μεταγνωστικές πτυχές (μαθαίνω πώς να μαθαίνω), καθώς απευθύνεται τόσο στη γνώση όσο και στη ρύθμιση της γνώσης. Η **γνώση της γνώσης** περιλαμβάνει τη γνώση κάποιου για τον εαυτό του ως μαθητή, τη γνώση σχετικά με τις στρατηγικές μάθησης και τη γνώση σχετικά με το γιατί και πότε να χρησιμοποιεί μια δεδομένη στρατηγική, ενώ η **ρύθμιση της γνώσης** περιλαμβάνει τη δυνατότητα σχεδιασμού, παρακολούθησης, ρύθμισης και αξιολόγησης της μαθησιακής διαδικασίας. Η διαδικασία ανάπτυξης της αυτογνωσίας και της ικανότητας αυτοαξιολόγησης αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού για την εκπαίδευση και τη μάθηση κάποιου – παρελθόν, παρόν και μέλλον. Δεδομένου ότι οι ενήλικες είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοπροσδιοριζόμενοι, το να βοηθηθούν στο να αναπτύξουν μεταγνωστικές δεξιότητες αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο σε οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης που προορίζεται να αυξήσει την αυτονομία των εκπαιδευομένων.

Το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος θα δομηθεί με τρόπο που να επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της αυτογνωσίας και την ικανότητα αυτοαξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι μαθητές θα προβληματιστούν σχετικά με τον τρόπο μάθησης τους – παρελθόν, παρόν και μέλλον. Δεδομένου ότι οι ενήλικες είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοπροσδιοριζόμενοι, το να βοηθηθούν στο να αναπτύξουν μεταγνωστικές δεξιότητες αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο του προγράμματος κατάρτισης με σκοπό την αύξηση της αυτονομίας τους ακόμη περισσότερο.

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Θέτουν μαθησιακούς στόχους για τους καθοδηγούμενους (π.χ. ορισμός στόχου, διαφοροποίηση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, εξωτερικές δραστηριότητες που βοηθούν τους καθοδηγούμενους να πετύχουν τους στόχους, προσδιορισμός ενδεχόμενων εμποδίων στην επίτευξή τους, κ.λπ.)
- Κατανοούν τον δικό τους τρόπο μάθησης αλλά και τον τρόπο μάθησης των καθοδηγούμενων (π.χ. να εκφράζουν τι τους αρέσει και τι δεν τους αρέσει σε διάφορες μαθησιακές δραστηριότητες, να αναγνωρίζουν προτιμήσεις μάθησης με

απλά λόγια, να κοινοποιούν και να εξηγούν τις μαθησιακές τους προτιμήσεις σε άλλους, κ.λπ.)

- Να αξιολογούν τη δική τους μάθηση αλλά και τη μάθηση των καθοδηγούμενων (π.χ. να εκφράζουν τα συναισθήματά τους για ένα μάθημα με απλά λόγια, να παρακολουθούν και να αξιολογούν την πρόοδό τους, να αναγνωρίζουν τους στόχους που επιτεύχθηκαν, να κάνουν σχόλια στον ενδοεταιρικό μέντορα WBL σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις, κ.λπ.).

Το περιεχόμενο του προγράμματος δεν θεωρείται σταθερό, αφού τουλάχιστον στην ΕΕ η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL έχει μόλις ανακύψει ως ένας διακριτός τομέας που οριοθετείται και διαφοροποιείται από άλλους παρόμοιους τομείς. Επιπλέον, η διαμόρφωσή του είναι ακόμη σε εξέλιξη. Το πρόγραμμα προορίζεται να βασίζεται στα ενημερωμένα ευρήματα της βιβλιογραφικής αναθεώρησης και υπάρχει πιθανότητα η μελλοντική έρευνα να αποδείξει το μαθησιακό περιεχόμενο που σήμερα φαίνεται σημαντικό να συμπεριληφθεί ως ξεπερασμένο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευόμενοι θα ειδοποιηθούν ότι διερευνώνται περαιτέρω αλλαγές και ενημερώσεις.

Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ορισμένοι παράγοντες θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε εκπαιδευόμενου και το εργασιακό περιβάλλον όπου πρόκειται να εξασκήσει τις δεξιότητες του ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL. Ακόμη, εκτός από το γεγονός ότι οι μελλοντικοί ενδοεταιρικοί μέντορες WBL θα πρέπει να είναι πλήρως προσαρμοσμένοι στα μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα, και συνεπώς στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, θα πρέπει να είναι σε θέση να «παρέχουν» τους εκπαιδευόμενους δεξιότητες ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε πολλαπλά περιβάλλοντα εργασίας, δεξιότητες που οι ίδιοι πρέπει πρώτα να αποκτήσουν και να κατέχουν μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος. Ως εκ τούτου, ο κύριος σκοπός του μαθήματος θα διαρθρώνεται όχι μόνο με την απόκτηση διαφορετικών επιπέδων δεξιοτήτων από τους μαθητές, αλλά, ταυτόχρονα, με την παιδαγωγική ικανότητα των εκπαιδευομένων να μεταφέρουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες στους εκπαιδευόμενους. Το πρόγραμμα θα ασχοληθεί με το βασικό επίπεδο ικανοτήτων τους.

4.2.1.4. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα επαγγελματιών (ομάδα στόχος). Η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που την ορίζουν και προσδιορίζουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το μέγεθος, η δομή και οι κοινωνικοί κανόνες των μελών.

Ως ενήλικες, έχουν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών βάσει των οποίων έχουν διαμορφώσει στάσεις και αξίες. Τείνουν να έχουν ενεργή συμμετοχή κι αυτό είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της ενηλικίωσης. Αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση τόσο εσωτερικά (έλλειψη αυτοπεποίθησης, χαμηλή αυτοεκτίμηση, άγχος, προϋπάρχουσες γνώσεις και αξίες που καθιστούν δύσκολη την προσαρμογή σε νέες καταστάσεις) όσο και εξωτερικά (κοινωνικές, εργασιακές, οικογενειακές ευθύνες και καθήκοντα ενηλίκων). Αναπτύσσουν τον δικό τους τρόπο μάθησης ως αποτέλεσμα των ικανοτήτων, της εμπειρίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου και των χαρακτηριστικών της δικής τους προσωπικότητας (Κόκκος, 2005, σσ. 86-91; Κόκκος, 2008, σσ. 81-83).

Η ομάδα στόχος των μαθητευομένων στο πρόγραμμα είναι ενήλικες άνδρες και γυναίκες, υπάλληλοι επιχειρήσεων, με πολυετή εμπειρία στην εργασία τους. Σε αυτό το περιεχόμενο, ένα βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να ληφθεί υπόψη πριν από το σχεδιασμό του προγράμματος είναι το στοιχείο ενηλικίωσης των μαθητευομένων. Όλοι οι μαθητευόμενοι έχουν τα ειδικά χαρακτηριστικά των ενηλίκων: αναζητούν συνειδητά την εκπαίδευσή τους με συγκεκριμένους επαγγελματικούς ή κοινωνικούς στόχους, αναμένουν ότι η γνώση και οι δεξιότητές τους θα εφαρμοστούν άμεσα και πρακτικά και θα αποκτήσουν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν ως πηγή μάθησης (Κόκκος, 2005, 2008). Πρόκειται για άτομα με εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις που θέλουν να μοιραστούν την εμπειρία τους, αλλά δεν διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για το πώς μπορεί να γίνει αυτό.

Επιπλέον, οι μαθητευόμενοι μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά εκπαιδευτικά επίπεδα. Κάποιοι θα είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων, κάποιοι μπορεί να έχουν μεταπτυχιακές σπουδές, κάποιοι να έχουν παρακολουθήσει ιδιωτικές ή δημόσιες σχολές κατάρτισης και άλλοι μπορεί να έχουν μόνο δευτεροβάθμια ή μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μπορεί να γνωρίζουν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα και να έχουν γνώσεις υπολογιστή.

Εκτός από την επαγγελματική τους υποχρέωση, οι μαθητευόμενοι πιθανότατα να συνεχίζουν παράλληλα με την παρακολούθηση του προγράμματος μας τις οικογενειακές τους

υποχρεώσεις (δεν είναι πολύ πιθανό ότι η εταιρεία θα δώσει άδεια επαγγελματικής εξέλιξης ή αν θα βρουν εύκολα αντικαταστάτη αν είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης). Οι περισσότεροι μαθητές είναι πιθανό να είναι παντρεμένοι, πράγμα που σημαίνει αυξημένες υποχρεώσεις και λιγότερο ελεύθερο χρόνο. Η ηλικία τους κυμαίνεται από 25 έως 55 ετών. Αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη καθώς το περιεχόμενο πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτούς τους περιορισμούς. Τέλος, εκτός από το χρόνο και τους παράγοντες κόπωσης, σχετικά με το «πρόσωπο με πρόσωπο» μέρος του προγράμματος, ο παράγοντας απόστασης πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή ενός χώρου που να βολεύει τους συμμετέχοντες.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου κατάρτισης, οι μαθητές που ανήκουν στο προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να έχουν μειωμένο ωράριο εργασίας. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και στην περίπτωση έμπειρου εκπαιδευόμενου, ο εκπαιδευόμενος μπορεί μεν να έχει εμπειρία στην ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL, αλλά χωρίς καμία εκπαίδευση. Αυτό μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση καθιερωμένων απόψεων ότι η ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL δημιουργεί μια αίσθηση απροθυμίας απέναντι στην αλλαγή ορισμένων πρακτικών. Με πιο απλά λόγια, η προηγούμενη εμπειρία, οι γνώσεις και οι άτυπες δεξιότητες στην ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL μπορεί να είναι ένας παράγοντας άλλοτε θετικός κι άλλοτε αρνητικός, καθώς οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες έχουν αποκτηθεί χωρίς εκπαίδευση από ειδικούς και επομένως δεν είναι εγγυημένο ότι είναι σωστές. Ο καταστασιακός παράγοντας της πιθανής απροθυμίας να αλλάξει κάποιος, εάν έχει συνηθίσει να κάνει τα πράγματα με έναν συγκεκριμένο τρόπο, θα μπορούσε επίσης να ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Οι ενδοεταιρικοί μέντορες WBL για μαθητεία και πρακτική άσκηση στο πλαίσιο μάθησης στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι είτε επαγγελματίες στον τομέα της ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL είτε έμπειροι υπάλληλοι της εταιρείας που προσφέρει τη θέση μαθητείας/πρακτικής άσκησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το πρόγραμμα σπουδών πρέπει να είναι ευέλικτο, ανάλογα με το μέγεθος και τον τομέα δραστηριότητας της εταιρείας.

Όσον αφορά το προφίλ των εκπαιδευομένων, ενδεικτικά, ένας συμμετέχων σε αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι πρόθυμος να απασχοληθεί (ή να έχει ήδη εργαστεί) ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL, να έχει τουλάχιστον 3 έτη επαγγελματικής/εργασιακής εμπειρίας στον συγκεκριμένο τεχνικό τομέα, να έχει συμπληρώσει τουλάχιστον ένα έτος πλήρους απασχόλησης στην εταιρεία – στην περίπτωση που ο ενδοεταιρικός μέντορας WBL είναι μέλος του

προσωπικού και όχι ελεύθερος επαγγελματίας – και να κατέχει διπλώματα/ πιστοποιήσεις γνώσεων στον τομέα της εμπειρίας του.

Οι μαθητές αναμένεται επίσης να έχουν αυτο-κίνητρα σε μεγάλο βαθμό, όπως τείνει να χαρακτηρίζει τους ενήλικες μαθητές, δεδομένου μάλιστα ότι η παρακολούθηση αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι προαιρετική. Τα κίνητρά τους πρέπει να σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική τους εξέλιξη, π.χ. καλλιέργεια ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, αυτοεκτίμηση, ενίσχυση της αυτοπεποίθησης ή ακόμη και της θέλησής τους να γίνουν μέλη ενός μητρώου ενδοεταιρικών μεντόρων WBL.

4.2.1.5. Χαρακτηριστικά του καθοδηγητή

Δεδομένου ότι το πρόγραμμα για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL απευθύνεται σε ενήλικες μαθητές, είναι σημαντικό ο καθοδηγητής (instructor) του προγράμματος να επιδείξει υψηλή ικανότητα και εμπιστοσύνη στην εκπαίδευση ενηλίκων και στις αρχές της ορθολογικής μάθησης. Η διαδικασία εκπαίδευσης ενηλίκων διαφέρει από την εκπαίδευση παιδιών και εφήβων λόγω διαφορετικών κοινωνικών, ψυχολογικών, αναπτυξιακών και καταστασιακών χαρακτηριστικών. Είναι σημαντικό ο καθοδηγητής να είναι πολύ ικανός και βέβαιος να ακολουθήσει εκπαιδευτικά μοντέλα ενηλίκων που φέρουν υψηλό βαθμό ευθύνης για τη μάθηση που δέχεται ο εκπαιδευόμενος (Gravani, 2012, σ. 420-421; Knowles et al., 2005, σ. 64). Ως εκ τούτου, ο καθοδηγητής αναλαμβάνει το ρόλο του εμπυχωτή/ διευκολυντή που καθοδηγεί τους ενδοεταιρικούς μέντορες WBL σε αυτο-κατεύθυνση, αυτόνομη συμμετοχή και έλεγχο της εκπαιδευτικής τους ανάπτυξης μέσω του προγράμματος. Επιπλέον, καθώς η μέθοδος παράδοσης των μαθημάτων θα είναι μικτή/ υβριδική, ο ρόλος του καθοδηγητή είναι ο ρόλος των διαδικτυακού εμπυχωτή (facilitator). Τα προσόντα του μπορεί να περιλαμβάνουν επίδειξη εξαιρετικής διδακτικής πρακτικής, ισχυρές ενδο- και δια-προσωπικές δεξιότητες, εμπειρία με ενήλικες μαθητές, σεβασμό των συνομηλίκων και τρέχουσα γνώση επαγγελματικής ανάπτυξης.

Απαραίτητη είναι η προηγούμενη εμπειρία εργασίας με ενήλικες μαθητές, είτε σε αμειβόμενη είτε σε εθελοντική βάση, και η εμπειρία στο πλαίσιο ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL θεωρείται πλεονέκτημα. Το υπόβαθρο και οι ρόλοι του πτυχίου ενδέχεται να επεκταθούν και για την κάλυψη όσων δεν έχουν τίτλους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά έχουν αποκτήσει σχετική εμπειρία μέσω της εργασίας ή του εθελοντισμού. Επαγγελματικά προσόντα ή εκπαίδευση σε

τομείς όπως η ψυχολογία, η παροχή συμβουλών ή η καθοδήγηση μπορούν να αποδειχθούν πλεονέκτημα.

Η κοινοπραξία του έργου Mentor4WBL@EU αποτελείται από εκπαιδευτικούς παρόχους με υψηλό επίπεδο των παραπάνω περιγραφόμενων ικανοτήτων, και κατά την υλοποίηση των αρχικών πνευματικών προϊόντων του έργου, τα οποία περιελάμβαναν μια λεπτομερή ανάλυση των αναγκών και καθηκόντων των ενδοεταιρικών μεντόρων WBL που οδήγησαν στον καθορισμό των αντίστοιχων ικανοτήτων τους, η κοινοπραξία έχει αποκτήσει μια πολύτιμη εικόνα του τομέα ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL, έτσι ώστε οι καθοδηγητές των μαθημάτων που έχουν ορισθεί να είναι αρκετά σίγουροι γύρω από το θέμα.

Παρόλο που η προηγούμενη εμπειρία σχετικά με το περιεχόμενο των μαθημάτων είναι αδύνατη λόγω της καινοτόμου φύσης του προγράμματος, η βιβλιογραφική αναθεώρηση του τρέχοντος διαθέσιμου προγράμματος για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL που η κοινοπραξία ανέπτυξε κατά τη διάρκεια του IO1 θα αποτελέσει μια εμπειριστατωμένη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη πιο σχετικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών μέσω προσωπικής έρευνας αλλά και σε συνεργασία με τους μαθητές ως συν-ερευνητές, τηρώντας τις ανδραγωγικές αρχές (Gravani, 2012; Knowles et al., 2005). Ως επαγγελματίες εκπαιδευτικοί σε επίπεδο μεταδευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, θα πρέπει να κατέχουν ενημερωμένες εκπαιδευτικές μεθόδους και θεωρίες μάθησης και επαρκή εμπειρία στη διδασκαλία και τη μάθηση.

Η ποιότητα και η ποσότητα της προηγούμενης εμπειρίας στη διδασκαλία και τη μάθηση των καθοδηγητών του προγράμματος της κοινοπραξίας μας μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα, όπως και η συμμετοχή τους στο σχεδιασμό των μαθημάτων από το αρχικό του στάδιο, ακολουθώντας τις πιο σύγχρονες θεωρίες του σχεδιασμού μαθημάτων ενηλίκων, ειδικά όταν πρόκειται για μικτή ή υβριδική μάθηση, όπως έχει σχεδιαστεί το πρόγραμμα για ενδοεταιρικούς μέντορες WBL (McGee & Reis, 2012, σ. 9). Ωστόσο, δεδομένου ότι ο ρόλος του καθοδηγητή σε αυτό είναι εκείνος του διαδικτυακού εμπυχωτή, είναι σημαντικό να εξελιχθεί σε έναν προσαρμοστικό ενεργοποιητή στο πλαίσιο μιας διαδικασίας που θα ξεπερνά την παραδοσιακή τάξη παθητικών μαθητών και θα οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό του όρου ενεργών μαθητών. Αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός του προγράμματος θα πρέπει να επιτρέπει την ευελιξία του καθοδηγητή και, όταν είναι απαραίτητο, τον επανασχεδιασμό του μαθήματος, δεδομένου ότι ένα θεμελιώδες στοιχείο, οι μαθητές, δεν συμμετείχε στη διαδικασία σχεδιασμού των μαθημάτων όπως υπαγορεύεται από τις θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων (Gravani, 2012; Knowles et al., 2005).

Εκτός από τον τρόπο παράδοσης, ο διαθέσιμος χρόνος για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των μαθημάτων είναι μια μεταβλητή που επηρεάζει το σχεδιασμό των μαθημάτων. Το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει η κοινοπραξία έχει ορισμένους περιορισμούς λόγω του ότι είναι ένα έργο που πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθήσει τους κανόνες και κανονισμούς του προγράμματος Erasmus+ που είναι και η πηγή χρηματοδότησής του. Με δεδομένο αυτό, ο εκπαιδευτής του προγράμματος έχει περιορισμένη ελευθερία να παρεκκλίνει από το περιεχόμενο των εγκεκριμένων προτάσεων και από τα περιθώρια του χρόνου.

4.2.1.6. Ειδική παιδαγωγική πρόκληση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λόγω του πλαισίου Erasmus+ στο οποίο πρέπει να παραδοθεί το πρόγραμμά μας, προκύπτουν ορισμένες προκλήσεις πέρα των προαναφερθέντων. Πρώτα απ' όλα, η απουσία ενδοεταιρικών μεντόρων WBL, των ίδιων των μαθητευομένων, στο σχεδιασμό των μαθημάτων όπως απαιτείται για κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση ενηλίκων, σημαίνει ότι υπάρχει έλλειψη εγγενών κινήτρων που είναι επιτακτική ανάγκη για την ενεργή συμμετοχή τους σύμφωνα με στη θεωρία αυτοκαθορισμού (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991). Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η πρόκληση, είναι συνετό ο σχεδιασμός του προγράμματος να επιτρέπει στον καθοδηγητή με επαρκή ευελιξία να προσαρμόζει το περιεχόμενο στις ανάγκες των μαθητών, όποτε προκύπτει κενό μεταξύ των εκπεφρασμένων αναγκών τους και αυτών που καλύπτει το μάθημα. Με αυτόν τον τρόπο τόσο ο καθοδηγητής όσο και ο εκπαιδευόμενος θα αναλάβουν τους ρόλους του εμπυχωτή/ ενεργοποιητή και του αυτοκατευθυνόμενου/ αυτόνομου εκπαιδευόμενου αντίστοιχα, λειτουργώντας κατεξοχήν με τις ανδραγωγικές αρχές (Gravani, 2012; Knowles et al., 2005).

Μια άλλη πρόκληση που πρέπει να λάβει υπόψη ο σχεδιασμός των μαθημάτων μας είναι το επίπεδο εξοικείωσης των μαθητών στην αυτονομία που θα τους αποδοθεί σχετικά με τη μάθησή τους. Να σημειωθεί ότι οι μαθητές έχουν εμπειρία στην παραδοσιακή μορφή τάξης, η οποία παρόλο που είναι μια οικεία εικόνα για αυτούς, έρχεται σε αντιπαράθεση με τις ανδραγωγικές αρχές και τις μεθόδους μικτής/ υβριδικής μάθησης. Επιπλέον, το τεχνολογικό τους υπόβαθρο στην ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να είναι ανεπαρκές. Αυτή η πρόκληση μπορεί να επιλυθεί με μια σύμβαση μάθησης κατόπιν συζήτησης και συμφωνίας πριν από την έναρξη του προγράμματος, ένα ευέλικτο εργαλείο που εγγυάται αμοιβαιότητα και συνεργασία από τα αρχικά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Knowles, 1977, σ. 210).

4.2.2 Βήμα 2: Διατύπωση των μαθησιακών στόχων του προγράμματος

Σε συνδυασμό με το μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού, ο Dee Fink (2003) ανέπτυξε την Ταξινόμια Σημαντικής Μάθησης με 6 διαδραστικές γνωστικές, μετα-γνωστικές και συναισθηματικές περιοχές που θα χρησιμοποιηθούν επιλεκτικά ανάλογα με τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα αντί της ιεραρχικής Ταξινόμιας του Bloom (University of British Columbia, 2019), όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 11.

Bloom's Taxonomy	Learning Behavior	Fink's Taxonomy of Significant Learning	Learning Behavior	Wiggins & McTighe Facets of Understanding	Depth of Understanding
Create	Generate, Design, Produce, Construct	Foundational Knowledge	Remember, understand, identify	Explanation	Accurate (basic), coherent, systematic, justified, predictive (advanced)
Evaluate	Judge, critique against standards	Application	Use, judge, calculate, critique, create, manage, coordinate, produce, solve, assess, decide	Interpretation	Meaningful (basic), insightful, significant, illustrative, illuminating (advanced)
Analyze	Differentiate, Organize, Attribute	Integration	Connect, relate, integrate, compare, associate	Application	Effective (basic), efficient, fluent, adaptive, graceful (advanced)
Apply	Execute, Implement	Human Dimension	Come to see themselves as... Understand others in terms of... Decide to become... Interact with others regarding...	Perspective	Credible (basic), revealing, insightful, plausible, Unusual (advanced)
Understand	Interpret, Exemplify, Classify, Summarize, Infer, Compare, Explain	Caring	Value, empathize, support, respond	Empathy	Sensitive (basic), open, receptive, perceptive, tactful (advanced)
Remember	Recognize, recall	Learning How to Learn	Question, adjust, reflect, plan, revise, seek feedback, read, summarize, teach	Self Knowledge	Self-aware (basic), metacognitive, self-adjusting, reflective, wise (advanced).

Bloom's orientation: hierarchical from the bottom up

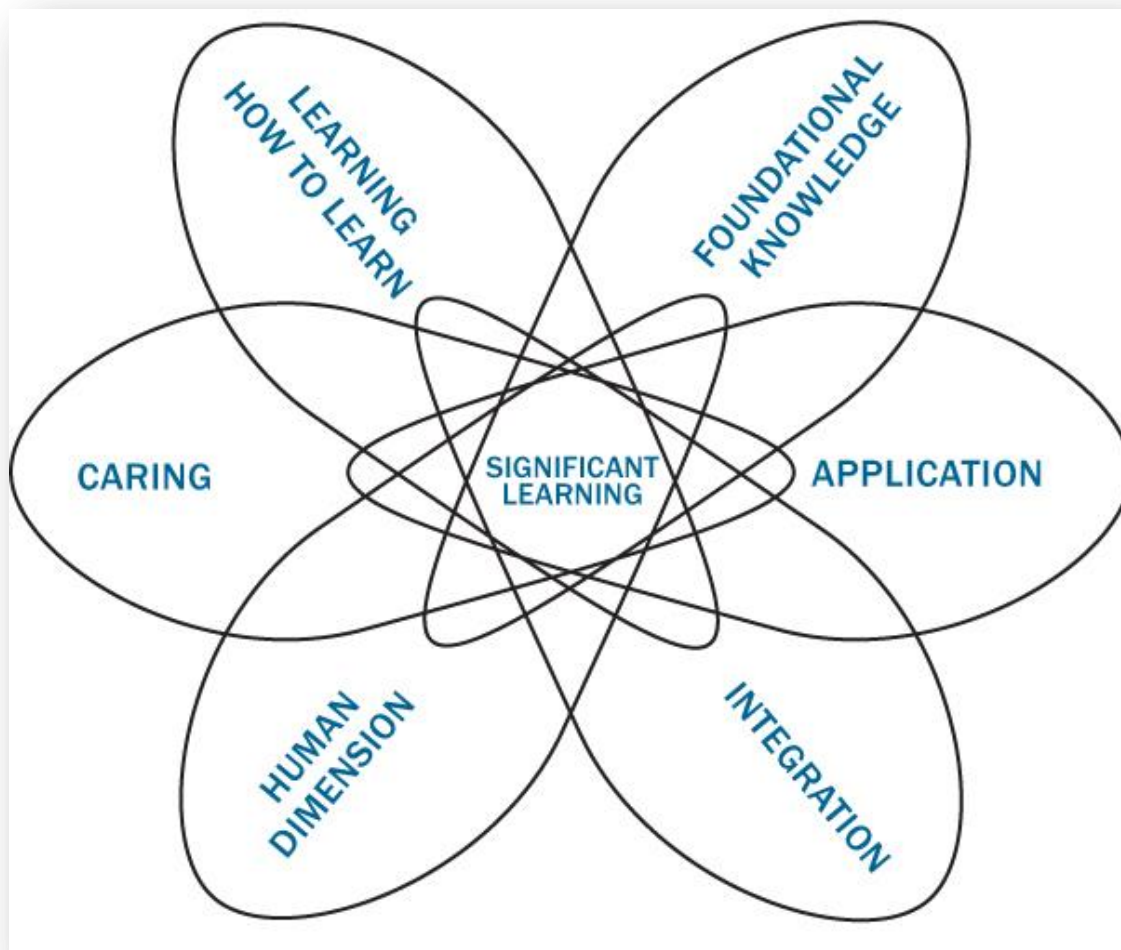
Fink's orientation: interdependent – no hierarchy

Wiggins & McTighe orientation: level of depth for each facet

Σχήμα 11 Ταξινόμιας μάθησης σε αντιπαραβολή (University of British Columbia, 2019)

4.2.2.1. Ταξινόμια σημαντικής μάθησης του Dee Fink

Ο Fink (2007) αναφέρεται στη σημαντική ταξινόμηση μάθησης που βασίζεται στις έξι παραδοσιακές γενικές κατηγορίες μάθησης του Benjamin Bloom (1956 όπως αναφέρεται στο Fink, 2007), αλλά αντί να έχει μια ιεραρχική τάξη, αντιμετωπίζει τα μαθησιακά του αποτελέσματα ταξινόμησης και κατάταξης (ταξινόμια) ως διαδραστικά και αλληλεξαρτώμενα, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 12, σε καθένα από τα οποία μαθαίνεται κάτι σημαντικό.



Σχήμα 12 Ταξινόμια σημαντικής μάθησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 9)

Σύμφωνα με τον Fink (2007), περιγράφονται έξι ευρείες κατηγορίες μάθησης, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στο IO1 για τον ορισμό των μαθησιακών αποτελεσμάτων του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL, ως εξής:

1. **Βασικές γνώσεις:** Ένα σύνολο γεγονότων, αρχών, σχέσεων. Εν προκειμένω, γνώσεις που συνιστούν το περιεχόμενο ενός προγράμματος εκπαίδευσης και θέλουμε να καταλάβουν και να θυμούνται οι μαθητευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος.
2. **Εφαρμογή:** Αυτό που θέλουμε να είναι σε θέση να κάνουν οι μαθητευόμενοι με τις βασικές γνώσεις που έχουν αποκτήσει, συμπεριλαμβανομένων σωματικών δεξιοτήτων ή/και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων και κριτικής σκέψης.

3. **Ενσωμάτωση:** Οι συνδέσεις (ομοιότητες και αλληλεπιδράσεις) τις οποίες θα αναγνωρίζουν οι μαθητευόμενοι και θα χρησιμοποιούν για να εντοπίσουν τη σχεσιακή φύση των ιδεών σε ένα θέμα, μάθημα ή ένα πρόγραμμα, καθώς και τη σχέση τους με άλλα προγράμματα ή τομείς και στη προσωπική, κοινωνική και εργασιακή ζωή τους. Η ώθηση της διεπιστημονικότητας της μάθησης όπως το έθεσε ο Dee Fink (2007).
4. **Ανθρώπινη διάσταση:** Τι έχουν μάθει οι μαθητές για τον εαυτό τους ή/ και για την κατανόηση άλλων ή/ και την αλληλεπίδραση μαζί τους.
5. **Φροντίδα:** Τυχόν αλλαγές που θέλουμε να υιοθετήσουν οι μαθητές σχετικά με τα συναισθήματα, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και τις ιδέες τους γύρω με το θέμα του μαθήματος.
6. **Μάθηση του τρόπου μάθησης:** Αναγνώριση της συνεχούς εξέλιξης της γνώσης, δεδομένου του γρήγορου ρυθμού με τον οποίο σημερινές γνώσεις καθίστανται παρωχημένες. Είναι σημαντικό να βοηθήσουμε τους μαθητές να διατηρήσουν μια συνεχιζόμενη μάθηση μέσα από ένα αυτοκατευθυνόμενο πρόγραμμα μάθησης μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Με την προϋπόθεση ότι και οι παραπάνω έξι γενικοί τύποι μάθησης θεωρούνται σημαντικοί και μπορούν να απευθύνονται σε όλους, ο Dee Fink (2007) προτείνει έναν ισχυρό σχεδιασμό προγράμματος που να ενσωματώνει τη σημαντική μάθηση ως σκοπό ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού μαθημάτων, τον οποίο και ακολουθήσαμε στο έργο μας προκειμένου να σχεδιάσουμε το πρόγραμμα ενδοεταιρικού μέντορα WBL.

4.2.2.2. Διατύπωση μεθοδολογίας μαθησιακών αποτελεσμάτων του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Ακολουθώντας τη ρητή περιγραφή της ταξινόμιας σημαντικής μάθησης του Dee Fink (2007) με διευκρινιστικές ερωτήσεις για τη διαμόρφωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων κάθε κατηγορίας (Dee Fink, 2003) και τα σχετικά ρήματα για την περιγραφή των μαθησιακών αποτελεσμάτων για κάθε κατηγορία (University of British Columbia, 2019; The Peak Performance Center, 2019), ο υπεύθυνος του IO, IME ΓΣΕΒΕΕ, διένειμε τα καθήκοντα για τη διαμόρφωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων για το πρόγραμμα ενδοεταιρικού μέντορα WBL, όπως προκύπτουν από τα κριτήρια επίδοσης του πίνακα ικανοτήτων που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της 2ης

Εργασίας, σε ζευγάρια δύο εταιρών, κάθε ένα από τα οποία θα πρέπει να συνεργαστεί με τον εταίρο C4FF, υπεύθυνο για τη μεθοδολογία αξιολόγησης (IO4) για να συμφωνήσουν τα κριτήρια αξιολόγησης για τα μαθησιακά αποτελέσματα που αναπτύχθηκαν (βλ. Παράρτημα J). Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος του IO

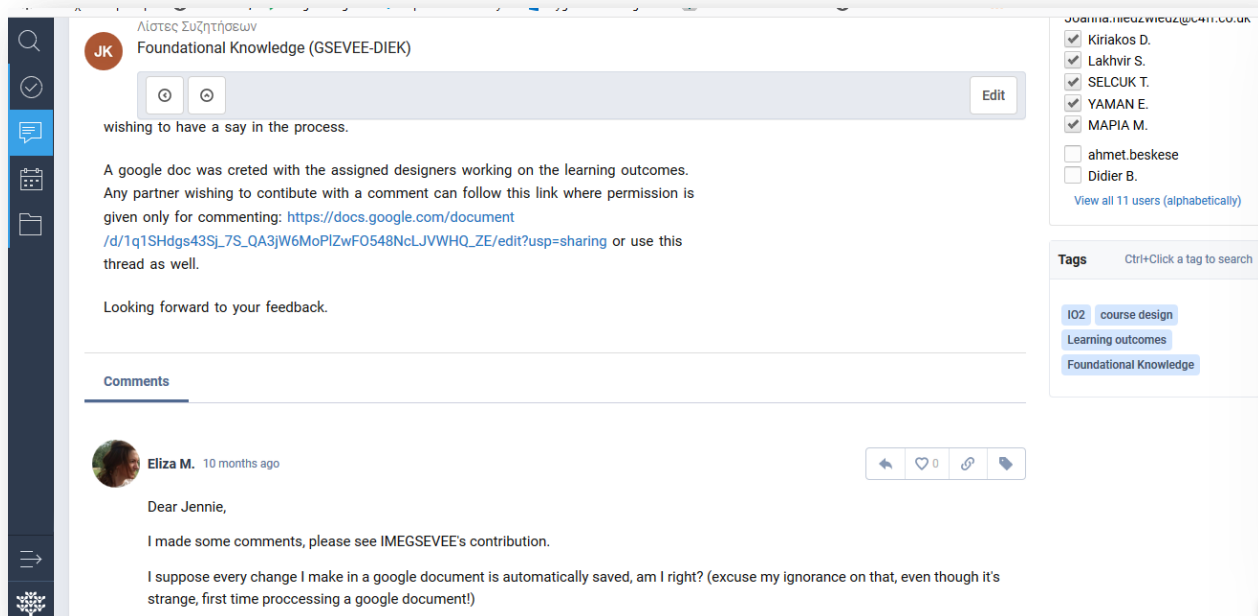
- διαίρεσε την κοινοπραξία σε 6 ζευγάρια αναθέτοντας μια κατηγορία σημαντικού τύπου μάθησης του Dee Fink σε δύο εταίρους:
 - οι βασικές γνώσεις ανατέθηκαν σε IME ΓΣΕΒΕΕ και ΔΙΕΚ Αιγάλεω
 - η εφαρμογή ανατέθηκε σε IME ΓΣΕΒΕΕ και ΒΑΥ
 - η ενσωμάτωση ανατέθηκε σε IME ΓΣΕΒΕΕ και ΟΑΕΔ
 - οι ανθρώπινες διαστάσεις ανατέθηκαν σε ΔΙΕΚ Αιγάλεω και ΒΑΥ
 - η φροντίδα ανατέθηκε σε ΒΑΥ και ΟΑΕΔ
 - η εκμάθηση του τρόπου μάθησης ανατέθηκε σε ΟΑΕΔ και ΔΙΕΚ Αιγάλεω
- Σε κάθε ζευγάρι δόθηκαν οδηγίες για τη διαμόρφωση ποιοτικών μαθησιακών αποτελεσμάτων, διευκρινίσεων και ερωτήσεων για κάθε κατηγορία καθώς και τα αντίστοιχα ρήματα για κάθε κατηγορία (Πίνακας 9).
- Κάθε ζευγάρι θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το Google Drive των έργων μας για τη δημιουργία εγγράφων προκειμένου να συνεργαστεί στη διαμόρφωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Οι εταίροι μπορούσαν να παρακολουθήσουν την πρόοδο της διαμόρφωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις αξιολόγησης από ομότιμους μέσα στο φόρουμ του χώρου εργασίας μας που δημιουργήθηκε για να διευκολύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.

<p style="text-align: center;">Πρόγραμμα εκπαίδευσης ενδοεπιχειρησιακού μέντορα WBL</p> <p style="text-align: center;">Μαθησιακά αποτελέσματα</p>	<p>Βασικές γνώσεις</p>	<p>Περιγράφει τι θα μπορούν να κάνουν οι μαθητές με τις πληροφορίες, π.χ. οι μαθητές θα καταλάβουν και θα θυμούνται βασικές έννοιες, όρους, ιδέες, σχέσεις, γεγονότα κ.λπ. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>αναγνωρίζω, θυμάμαι, κατανοώ</i></p>
	<p>Εφαρμογή</p>	<p>Περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων που θα μπορούν να εκτελούν οι μαθητές με βάση τις πληροφορίες που έχουν αποκτήσει, π.χ. οι μαθητές θα κάνουν / «εκτελούν» σημαντικές εργασίες. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>αναλύω, κρίνω, επιλύω, επιδεικνύω, σχεδιάζω, αναπτύσσω, χρησιμοποιώ, υπολογίζω, δημιουργώ, διαχειρίζομαι, συντονίζω, παράγω, επιλύω, αξιολογώ, αποφασίζω, κρίνω</i></p>
	<p>Ενσωμάτωση</p>	<p>Περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων που θα μπορούν να εκτελούν οι μαθητές όταν συνθέτουν, συνδέουν ή συσχετίζουν συγκεκριμένες πληροφορίες με άλλες πληροφορίες, π.χ. Οι μαθητές θα προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ "x" και "y". Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>εναρμονίζω, συγκρίνω, αντιπαραθέτω, ολοκληρώνω, οργανώνω, σχετίζω, συνδέω, συσχετίζω</i></p>
	<p>Ανθρώπινη διάσταση μάθησης εαυτού</p>	<p>Περιγράφει τα είδη δραστηριοτήτων που οι μαθητές θα μπορούν να εκτελούν όταν εφαρμόζουν πληροφορίες στον εαυτό τους, δηλαδή από αυτά που γνωρίζουν για τον εαυτό τους. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>συμπεραίνω, διακρίνω, συζητώ, εντοπίζω, αναγνωρίζω, σχετίζω, ερμηνεύω τον εαυτό μου ως, κατανοώ τος άλλους σε σχέση με, αποφασίζω</i></p>
	<p>Ανθρώπινη διάσταση μάθησης άλλων</p>	<p>Περιγράφει τα είδη δραστηριοτήτων που θα μπορούν να εκτελούν οι μαθητές όταν εφαρμόζουν πληροφορίες στον εαυτό τους και στις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους, δηλαδή από αυτά που γνωρίζουν για άλλους. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>πειθώ, συζητώ, παρουσιάζω, προτείνω, επανεξετάζω</i></p>
	<p>Φροντίδα</p>	<p>Περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων που θα μπορούν να εκτελούν οι μαθητές όταν συνδέουν τις πληροφορίες με τον εαυτό τους και την προσωπική τους ζωή με ουσιαστικό τρόπο. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>πράττω, προκαλώ, υπερασπίζομαι, προτείνω, υποστηρίζω, αξιολογώ, συμμερίζομαι, ανταποκρίνομαι</i></p>
	<p>Μάθηση του τρόπου μάθησης</p>	<p>Περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων που θα μπορούν να εκτελέσουν οι μαθητές προκειμένου να συνεχίσουν να μαθαίνουν περισσότερα γύρω από ένα θέμα στο μέλλον/ ικανότητα να γνωρίζουν πώς να μαθαίνουν αποτελεσματικά. Παράδειγμα ρημάτων προς χρήση: <i>δημιουργώ, αναπτύσσω, διαμορφώνω, αναγνωρίζω, οργανώνω, επιλέγω, ρωτώ, προσαρμόζω, προβληματίζομαι, σχεδιάζω, αναθεωρώ, ζητώ ανατροφοδότηση, συνοψίζω, διδάσκω</i></p>

Πίνακας 9 Ρήματα περιγραφής της ταξινόμιας του Dee Fink (The Peak Performance Center, 2019)

Κάθε ζεύγος εταίρων συνεργάστηκε για να αντλήσει τα μαθησιακά αποτελέσματα για την κατηγορία που τους αντιστοιχούσε, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα ρήματα και βεβαιώνοντας ότι τηρήθηκαν οι οδηγίες για τη διασφάλιση ποιότητας και η άμεση σχέση με τουλάχιστον ένα κριτήριο επίδοσης από τον πίνακα ικανοτήτων μας. Το ζευγάρι ολοκλήρωσε έναν πίνακα με τα συνεργατικά μαθησιακά αποτελέσματα για την κατηγορία η οποία τους ανατέθηκε με τα αντίστοιχα κριτήρια επίδοσης. Ένα δείγμα ενός τέτοιου εγγράφου google που αναπτύχθηκε από

κοινού από το ζευγάρι των εταιρών IME ΓΣΕΒΕΕ και ΔΙΕΚ Αιγάλεω παρατίθεται στο Παράρτημα Κ. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε μια συζήτηση στο φόρουμ εργασίας μας (π.χ. https://freedcamp.com/Partners_Ycl/Mentor4WBLEU_Vt7/discussions/796683) όπου το ζευγάρι των εταιρών θα μπορούσε να συζητήσει δημόσια τις ιδέες του, οι οποίες θα μπορούσαν ελεύθερα και δημόσια να αναθεωρηθούν από τους υπόλοιπους εταιρους που συνέβαλαν στη διαδικασία (Σχ. 13).



Σχήμα 13 Στιγμιότυπο της συζήτησης στο φόρουμ για τη διατύπωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των βασικών γνώσεων

Ο πίνακας περιελάμβανε επίσης προτάσεις για τα κριτήρια αξιολόγησης και τις μαθησιακές δραστηριότητες διδασκαλίας. Το ζευγάρι των εταιρών συνεργάστηκε ξεχωριστά με τους υπεύθυνους των IO4 και IO5 για να συμβάλει στη δημιουργία των κριτηρίων αξιολόγησης και του περιεχομένου που θα αποτελέσουν το αντικείμενο των αντίστοιχων IO. Δεδομένου ότι τα IO4 και IO5 θα αναπτύξουν λεπτομερώς τα κριτήρια αξιολόγησης και το μαθησιακό περιεχόμενο του προγράμματος, κρίθηκε πιο ωφέλιμο για το έργο να επιτρέψει στους εμπειρογνώμονες εταιρους στους συγκεκριμένους τομείς να ερευνήσουν διεξοδικά αυτές τις πτυχές σχεδιασμού του προγράμματος. Επομένως, σε αυτή τη φάση κάθε ζευγάρι εταιρών ανέπτυξε κάποιες γενικές

κατευθύνσεις, οι οποίες και έπειτα συζητήθηκαν με τους ειδικούς υπεύθυνους των IO4 και IO5 ως συνεισφορές στο αντίστοιχο παραδοτέο όπου θα αναπτυχθούν πιο λεπτομερώς.

4.2.2.3. Μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL

Η συνεργατική δουλειά όλων των εταίρων σε ζευγάρια που διευκολύνθηκε από τα έγγραφα εταίρων μας στο Google Drive και τις λειτουργίες του χώρου εργασίας στο Freedcamp οδήγησαν στη δημιουργία μαθησιακών αποτελεσμάτων από κάθε κριτήριο επίδοσης του πίνακα ικανοτήτων μας. Επρόκειτο για μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία καθώς, μεταξύ άλλων, περιελάμβανε το IO3, το σύστημα πιστοποίησης συμβατό με ISO, το οποίο καθιστούσε μια συγκεκριμένη διαδικασία συνεχούς σχολιασμού και τροποποιήσεων ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με πρότυπα ISO. Μετά από συνεχή αναφορά στη λίστα των κριτηρίων επίδοσης για να ακολουθηθούν οι αλλαγές λόγω των συμβατών με ISO διαδικασιών του IO3 και των συνεχών ενημερώσεων των μαθησιακών αποτελεσμάτων με βάση αυτές τις αλλαγές, ο τελικός πίνακας του εναρμονισμένου με τα κριτήρια επίδοσης πίνακα ικανοτήτων για τα μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL που θα συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό του προγράμματος παρατίθενται στο Παράρτημα L.

Η συλλογή των μαθησιακών αποτελεσμάτων σύμφωνα με την ταξινόμια σημαντικής μάθησης του Dee Fink (2007, 2003) έχει ως εξής:

Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, ο μαθητής θα πρέπει **να είναι σε θέση**:

Βασικές γνώσεις

- Να αναγνωρίζει τα θεμέλια της μαθητείας και της πρακτικής άσκησης για την καθοδήγηση WBL εντός της εταιρείας
- Να εξηγεί τη σημασία και τη συμβολή της μαθητείας και πρακτικής άσκησης με μάθηση στο χώρο εργασίας (WBL) για τις εταιρείες
- Να κατανοεί τι εστί καθοδήγηση WBL εντός της εταιρείας/ να εντοπίζει τις διαφορές της από παρόμοιους όρους (π.χ. διδασκαλία, εποπτεία)
- Να περιγράφει τις αρχές μιας παραγωγικής σχέσης καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας/ να αναγνωρίζει τη σημασία και τις προκλήσεις της οικοδόμησης σχέσεων καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να θυμάται τους ειδικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν τους ενήλικες μαθητές

- Να απαριθμεί τα διάφορα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης ενός προγράμματος WBL μαθητείας και πρακτικής άσκησης
- Να υποδεικνύει τρόπους κοινωνικοποίησης του καθοδηγούμενου
- Να δίνει παραδείγματα αποτελεσματικών πρακτικών καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να ορίζει δομημένες και τεκμηριωμένες μεθόδους για την αξιολόγηση διαφορετικών πτυχών της διαδικασίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να αναγνωρίζει τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα
- Να αναγνωρίζει τα οφέλη της δημιουργικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων στη WBL
- Να εξηγεί τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης
- Να κατανοεί τι σημαίνει ενσυναίσθηση
- Να αναγνωρίζει τη σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων
- Να περιγράφει πώς η καλή επικοινωνία με άλλους μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις
- Να αναλύει και να κατανοεί καλύτερα τις τεχνικές της αποτελεσματικής ακρόασης

Εφαρμογή

- Να δημιουργεί και να διαχειρίζεται εφικτά σχέδια δράσης και πόρους για την επίτευξη των στόχων της WBL / να αναλύει τις ανάγκες του μαθητευόμενου
- Να εκτιμά τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση της διαδικασίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να αξιολογεί τη δέσμευση του καθοδηγούμενου ως προς τους στόχους, τα σχέδια δράσης και τις μεθόδους αξιολόγησης της προόδου των στόχων
- Να συντονίζει με τον δάσκαλο της σχολής ΕΕΚ την ανάπτυξη του βέλτιστου σχεδίου μεταφοράς δεξιοτήτων στον καθοδηγούμενο
- Να συντονίζει το σχέδιο WBL εάν διαφορετικοί μέντορες WBL εντός της εταιρείας εκπαιδεύσουν τον καθοδηγούμενο
- Να λαμβάνει αποφάσεις μαζί με τον καθοδηγούμενο σχετικά με τους επιχειρησιακούς κανόνες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να καταγράφει στο ημερολόγιο μάθησης/ σύστημα καταγραφής προσωπικής μάθησης του καθοδηγούμενου σύμφωνα με το πλαίσιο (π.χ. σύμβαση, ημερολόγιο μάθησης)
- Να επιδεικνύει ευελιξία στην προσαρμογή της μαθησιακής πορείας σύμφωνα με τις ανάγκες του καθοδηγούμενου, τους χρονικούς περιορισμούς, τους πόρους ή άλλα θέματα
- Να επιλύει σύνθετα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της μαθητείας/ πρακτικής άσκησης
- Να δημιουργεί σενάρια μάθησης και να τα συνδέει με την κατάλληλη μεθοδολογία διδασκαλίας
- Να δημιουργεί ένα ενημερωτικό φυλλάδιο/ μια παρουσίαση/ ένα πακέτο ένταξης με περίληψη του περιεχομένου του προγράμματος WBL

- Να αναγνωρίζει τις βασικές αρχές του χώρου εργασίας και την οργανωτική κουλτούρα
- Να παρουσιάζει τους επαγγελματικούς κανόνες και τη δεοντολογία της εργασίας
- Να χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία, μέσα και τεχνολογίες για τις ανάγκες της ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Να αξιολογεί τον αντίκτυπο του καθοδηγούμενου στην εταιρεία και την ομάδα
- Να αξιολογεί και να ερμηνεύει την επίδοση του καθοδηγούμενου
- Να κρίνει και να καθορίζει τις απαραίτητες αλλαγές στους στόχους
- Να προτείνει την καλύτερη πορεία δράσης με βάση την αξιολόγηση
- Να χρησιμοποιεί δεξιότητες συμβουλευτικής που περιλαμβάνουν τεχνικές αξιολόγησης για τη διευκόλυνση της συζήτησης και της αμοιβαίας λήψης αποφάσεων μεταξύ του μέντορα και του καθοδηγούμενου για τη δημιουργία θετικής αλλαγής στην πορεία ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Να αναλύει και να κατανοεί καλύτερα τις τεχνικές της αποτελεσματικής ακρόασης
- Να χρησιμοποιεί τις νέες δεξιότητές του στην αποτελεσματική ενεργή ακρόαση στο εργασιακό περιβάλλον
- Να αξιολογεί τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του μαθητευόμενου

Ενσωμάτωση

- Να συνδέει τους στόχους του προγράμματος WBL με τα σχέδια δράσης και τις μεθόδους αξιολόγησης της προόδου των στόχων
- Να συνδυάζει αποτελεσματικά τις ανάγκες της σχολής ΕΕΚ, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μαθητευόμενων και της εταιρείας
- Να συσχετίζει τις πολιτικές και τις διαδικασίες των εταιρειών με όλη τη διαδικασία ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Να ενώνει τους ενδιαφερόμενους που συμμετέχουν στη διαδικασία ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Να οργανώνει τις καθημερινές εργασίες του καθοδηγούμενου
- Να συνδέει και να συνδυάζει τις επαγγελματικές γνώσεις, την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τις ικανότητές του με το προσωπικό προφίλ του καθοδηγούμενου και την ενδοεταιρική διαδικασία καθοδήγησης WBL στο σύνολό της
- Να ευθυγραμμίζει τις εργασίες WBL με τις ανάγκες του τομέα
- Να ενσωματώνει ακαδημαϊκές εργασίες στα σενάρια/ σχέδια μάθησης WBL
- Να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη μιας καθορισμένης εργασίας
- Να χρησιμοποιεί ενσυναίσθηση για αλλαγή συμπεριφοράς και οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (μάθηση και αλλαγή εαυτού)

- Να αναστοχάζεται προκειμένου να παρακολουθεί και να αξιολογεί την ανάπτυξη της ικανότητάς του ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL
- Να προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση γύρω από τις πρακτικές καθοδήγησης WBL εντός εταιρείας
- Να ανταποκρίνεται και να εμπνέει με τις απαραίτητες κοινωνικές και συμπεριφορικές ικανότητες (πρότυπο, επικοινωνία, ομαδική εργασία, διαθεσιμότητα)
- Να προσδιορίζει τα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσής του ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL
- Να συζητά με τον καθοδηγούμενο για την αξιολόγησή του σχετικά με τις πρακτικές και τις ικανότητες καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας κατά τη διάρκεια της WBL
- Να επικοινωνεί εποικοδομητικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα, να συνεργάζεται σε ομάδες και να διαπραγματεύεται
- Να προστατεύει τον καθοδηγούμενο από ανήθικη ή παράνομη δραστηριότητα
- Να αντιλαμβάνεται τον αντίκτυπο του ρόλου του στον καθοδηγούμενο, την εταιρεία και την κοινωνία
- Να κατανοεί τους άλλους ως προς τα μαθησιακά τους εμπόδια
- Να αναλύει τις δεξιότητες επικοινωνίας και να εστιάζει στην τέχνη της ακρόασης

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (κατανόηση και αλληλεπίδραση με άλλους)

- Να συνεργάζεται με τον καθοδηγούμενο σε μια παραγωγική σχέση καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να καλλιεργεί τις ικανότητες του καθοδηγούμενου
- Να συνεργάζεται με τον καθοδηγούμενο για την επίτευξη αμοιβαίου οφέλους
- Να παρακινεί εστιάζοντας σε θετικές αλλαγές
- Να επικοινωνεί δημιουργικά για να «χτιστεί» μια σχέση εμπιστοσύνης
- Να υποστηρίζει τον καθοδηγούμενο αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του
- Να επιλύει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις
- Να συμπάσχει με τις ανησυχίες και τα συναισθήματα του καθοδηγούμενου
- Να συνεργάζεται με τους ενδιαφερόμενους που συμμετέχουν στη διαδικασία καθοδήγησης WBL εντός της εταιρείας
- Να εμπνέει ως πρότυπο
- Να εμπνέει τον καθοδηγούμενο σε μια διά βίου μάθησης
- Να ηγείται της κοινωνικοποίησης του καθοδηγούμενου στην εταιρεία
- Να προστατεύει τον καθοδηγούμενο από ανήθικη ή παράνομη δραστηριότητα
- Να διαισθάνεται τον αντίκτυπο του ρόλου του στον καθοδηγούμενο, την εταιρεία και την κοινωνία
- Να αναλύει τις δεξιότητες επικοινωνίας και να εστιάζει στην τέχνη της ακρόασης
- Να βοηθά τον καθοδηγούμενο να εξοικειωθεί με το εργασιακό περιβάλλον και να περιγράφει θέματα ασφάλειας της εργασίας και υποχρεωτικά ζητήματα

- Να επικοινωνεί τη βάση που θα μοιράζεται ως ενδοεταιρικός μέντορας WBL με τον καθοδηγούμενο καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος
- Να παρακινεί τον καθοδηγούμενο να εκτιμήσει την αξία της απόκτησης γνώσεων μέσα από μια επίσημη εκπαίδευση
- Να συζητά με τον καθοδηγούμενο WBL τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με παραγωγικό τρόπο
- Να προτείνει την καλύτερη πορεία δράσης με βάση την αξιολόγηση

Φροντίδα

- Να ενεργεί ως πρότυπο στην εργασία
- Να υποστηρίζει τη συνεχή μάθηση
- Να δεσμεύεται σε σχέσεις φροντίδας και εμπιστοσύνης με τους καθοδηγούμενους
- Να κατανοεί τις προσωπικότητες και τις ζωές των καθοδηγούμενων
- Να αξιολογεί τον αντίκτυπο διαφορετικών πλαισίων (να λαμβάνει υπόψη διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά και πολιτιστικά υπόβαθρα)
- Να εκτιμά το δημόσιο όφελος πάνω από το ιδιωτικό κέρδος

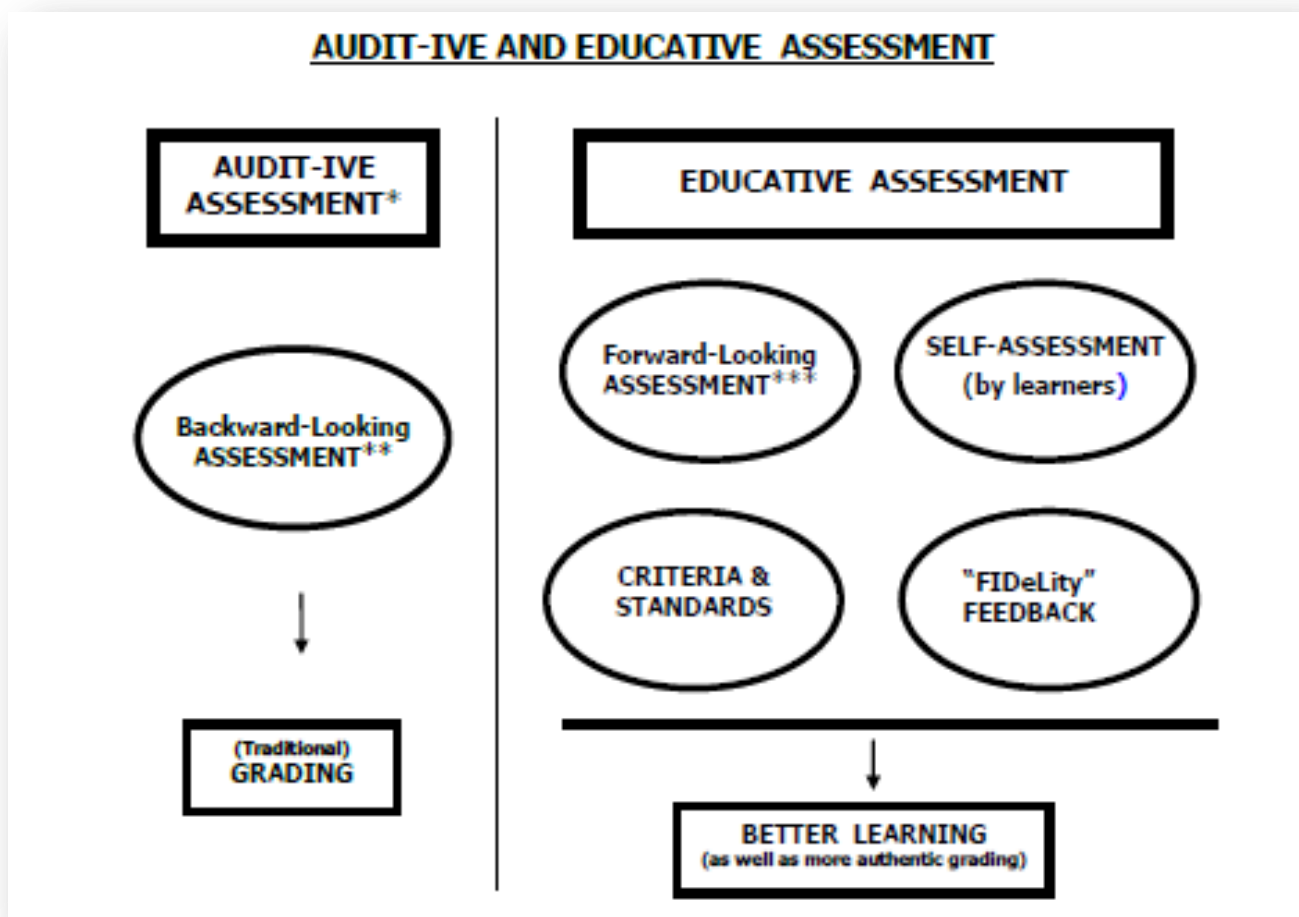
Μάθηση του τρόπου μάθησης

- Να αναπτύσσει και να εφαρμόζει ένα προσωπικό σχέδιο για ενημέρωση σχετικά με την ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL
- Να αναστοχάζεται και να αυτοαξιολογεί την απόδοσή του
- Να ερευνά και να εντοπίζει σημαντικές πηγές πληροφοριών που απαιτούνται για την εφαρμογή νέων αρχών και εργαλείων ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL για έναν νέο καθοδηγούμενο
- Να μεταφέρει γνώσεις και να δεσμεύεται στην αυτοπαρακολούθηση της απόδοσής του
- Να εντοπίζει πηγές στο Διαδίκτυο σχετικά με ενδοεταιρική καθοδήγηση WBL και προσωπική μάθηση
- Να διατυπώνει ερωτήσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καθοδηγούμενου
- Να αναπτύσσει ένα πρόγραμμα μάθησης που να καλλιεργεί τη δημιουργική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και την εργασιακή κουλτούρα
- Να αναλαμβάνει την ευθύνη της δικής του μάθησης για την προώθηση της ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Να αυτορρυθμίζει τη συμπεριφορά του για να επηρεάζει θετικά το περιβάλλον της ομάδας

4.2.3. Βήμα 3: Καθορισμός ανατροφοδότησης και αξιολόγησης

Ο Dee Fink ορίζει τον όρο εκπαιδευτική αξιολόγηση ως την εξελιγμένη προσέγγιση με επίκεντρο τη μάθηση, η οποία κινείται πέρα από την ακουστικού τύπου αξιολόγηση, βελτιώνοντας

την ποιότητα της μάθησης (Dee Fink, 2003, σ. 13), όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 14. Η προσέγγιση ανάστροφου σχεδιασμού επικεντρώνεται κυρίως στην έννοια της ευθυγράμμισης



Σχήμα 14 Μοντέλο εκπαιδευτικής αξιολόγησης του Dee Fink (Dee Fink, 2003, σ. 14)

των μαθησιακών αποτελεσμάτων με την αξιολόγησή τους παρέχοντας την καθοδηγητική ερώτηση «Πώς θα γνωρίζουμε εάν ο μαθητής έχει επιτύχει τον μαθησιακό στόχο;» ως βασική στρατηγική αξιολόγησης για τη μέτρηση του επιπέδου γνώσης του περιεχομένου του προγράμματος. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει μια συνέχεια τυπικών και άτυπων μεθόδων αξιολόγησης που ποικίλλουν ως προς το πεδίο εφαρμογής, το χρονικό πλαίσιο, το πλαίσιο και τη δομή που αποτυπώνουν την εξέλιξη της μάθησης και οδηγούν σε αποδεκτά στοιχεία για την επικύρωση της επίτευξης του μαθησιακού στόχου (Wiggins & McTighe, 1998).

Αυτή η φάση του σχεδιασμού του προγράμματος θα εξεταστεί λεπτομερέστερα στο IO3, το σύστημα πιστοποίησης, και στο IO5, τη μεθοδολογία αξιολόγησης, τα οποία ειδικεύονται στα αποδεκτά στοιχεία για τη μέτρηση της προόδου των μαθητών προς την πιστοποίησή τους,

αντίστοιχα. Σε αυτό το πνεύμα, το τρέχον IO αναπτύχθηκε παράλληλα με τα IO3 και IO4 συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας και των κριτηρίων αξιολόγησης, καθώς και στη διαδικασία του συστήματος πιστοποίησης και στην ανάπτυξη του δείγματος ερωτήσεων και αποδεικτικών στοιχείων αξιολόγησης για την πιστοποίηση των μαθητών. Για το σκοπό αυτό, μια πιο λεπτομερής παρουσίαση της μεθοδολογίας και των κριτηρίων αξιολόγησης θα παρουσιαστεί στα επόμενα παραδοτέα IO. Το τρέχον IO θα περιοριστεί στην παρουσίαση μιας λίστας δραστηριοτήτων ανατροφοδότησης και αξιολόγησης σε μια γενική μορφή που σχετίζεται με καθένα από τα 6 είδη σημαντικής μάθησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων, ενώ μια πιο λεπτομερής παρουσίαση της μεθοδολογίας και των κριτηρίων αξιολόγησης μαζί με τη διαδικασία πιστοποίησης, τα κριτήρια και τα αποδεικτικά στοιχεία θα παρουσιαστούν στα ακόλουθα IO.

4.2.3.1. Λίστα δραστηριοτήτων ανατροφοδότησης και αξιολόγησης

Οι εταίροι πρότειναν και ανέπτυξαν ένα σύνολο μεθόδων συνεχούς αξιολόγησης για καθένα από τους έξι τύπους σημαντικής μάθησης, ως εξής:

Βασικές γνώσεις

- Αξιολόγηση από ομότιμους
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
- Ερωτήσεις (κουίζ) με μελέτες περιπτώσεων
- Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για την περιγραφή των ειδικών χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης ενηλίκων

Εφαρμογή

- Δημιουργία προσωπικού χαρτοφυλακίου με σχέδια δράσης
- Προσωπικές εργασίες
- Ομαδικές εργασίες
- Σχεδιασμός χάρτη διά βίου μάθησης για συγκεκριμένες περιπτώσεις
- Απάντηση σε ένα σύνολο ερωτήσεων σύμφωνα με τις μαθησιακές δραστηριότητες
- Αυτοαξιολόγηση για την τήρηση του στόχου της βελτίωσης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης

Ενσωμάτωση

- Προσωπικές εργασίες
- Σύντομες εργασίες ανάπτυξης
- Παρακολούθηση βίντεο και απάντηση ερωτήσεων

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (μάθηση και αλλαγή εαυτού)

- Επαναληπτική αυτοαξιολόγηση
- Εξάσκηση στην προετοιμασία και την εφαρμογή μιας αρχικής λίστας ελέγχου για ανάλυση των αναγκών του καθοδηγούμενου και του μέντορα WBL εντός της εταιρείας, εάν είναι απαραίτητο
- Εξάσκηση στην προετοιμασία και την εφαρμογή μιας τελικής λίστας ελέγχου για μελλοντικές συμβουλές στον καθοδηγούμενο

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (κατανόηση και αλληλεπίδραση με άλλους)

- Συζητήσεις σε ομάδες ή φόρουμ προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Χαρτοφυλάκιο μάθησης
- Ερωτήσεις (κουίζ)
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

Φροντίδα

- Συζητήσεις σε ομάδες
- Αυτοαξιολόγηση
- Ερωτήσεις (κουίζ) με μελέτες περιπτώσεων

Μάθηση του τρόπου μάθησης

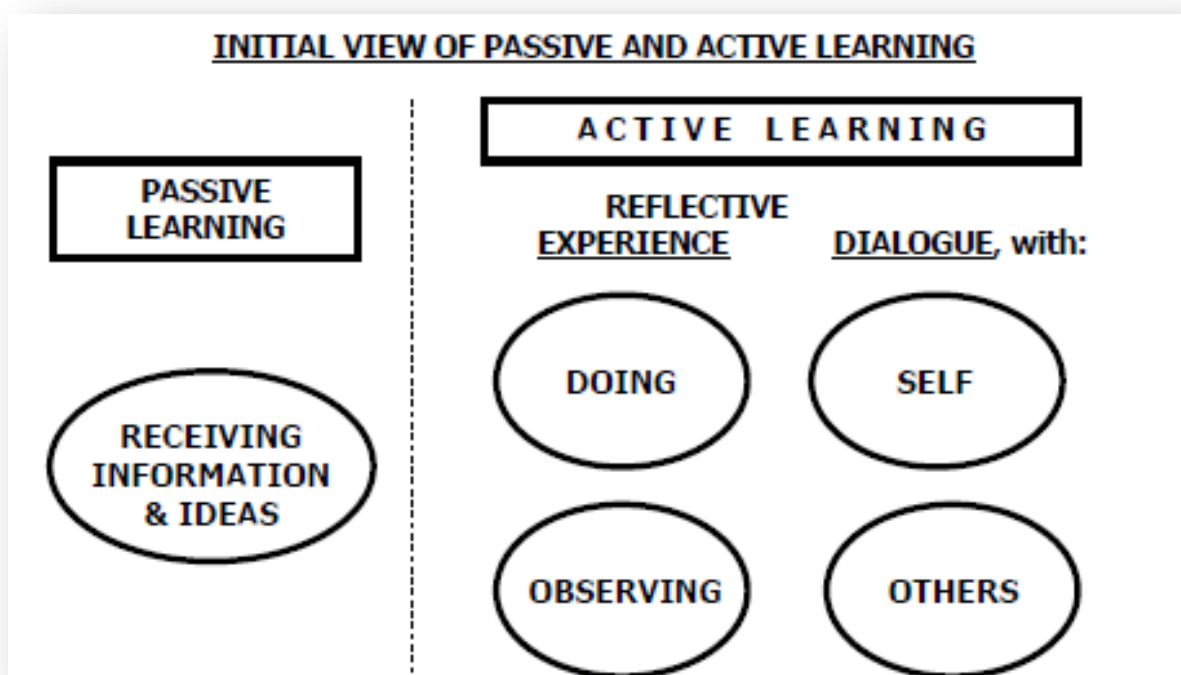
- Συζητήσεις σε ομάδες ή φόρουμ προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Χαρτοφυλάκιο μάθησης
- Ερωτήσεις (κουίζ)
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
- Διατήρηση προσωπικού αρχείου παρακολούθησης για αυτοβελτίωση

4.2.4. Βήμα 4: Προσδιορισμός μαθησιακών δραστηριοτήτων

Με σημείο εκκίνησης για το IO5 την ανάπτυξη περιεχομένου του προγράμματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL, το τρέχον IO είχε την ευθύνη να παρέχει οδηγίες σχεδιασμού για τις μαθησιακές δραστηριότητες που θα ενσωματωθούν στο προς ανάπτυξη εκπαιδευτικό περιεχόμενο και μια λίστα προτεινόμενων δραστηριοτήτων. Σε αυτό το πνεύμα, η έννοια της ενεργού μάθησης κυριαρχεί στη μεθοδολογία σχεδιασμού των μαθησιακών δραστηριοτήτων και στις προτεινόμενες μαθησιακές δραστηριότητες σύμφωνα με τις προτάσεις του μοντέλου ανάστροφου σχεδιασμού (Dee Fink, 2003, σσ. 10-21).

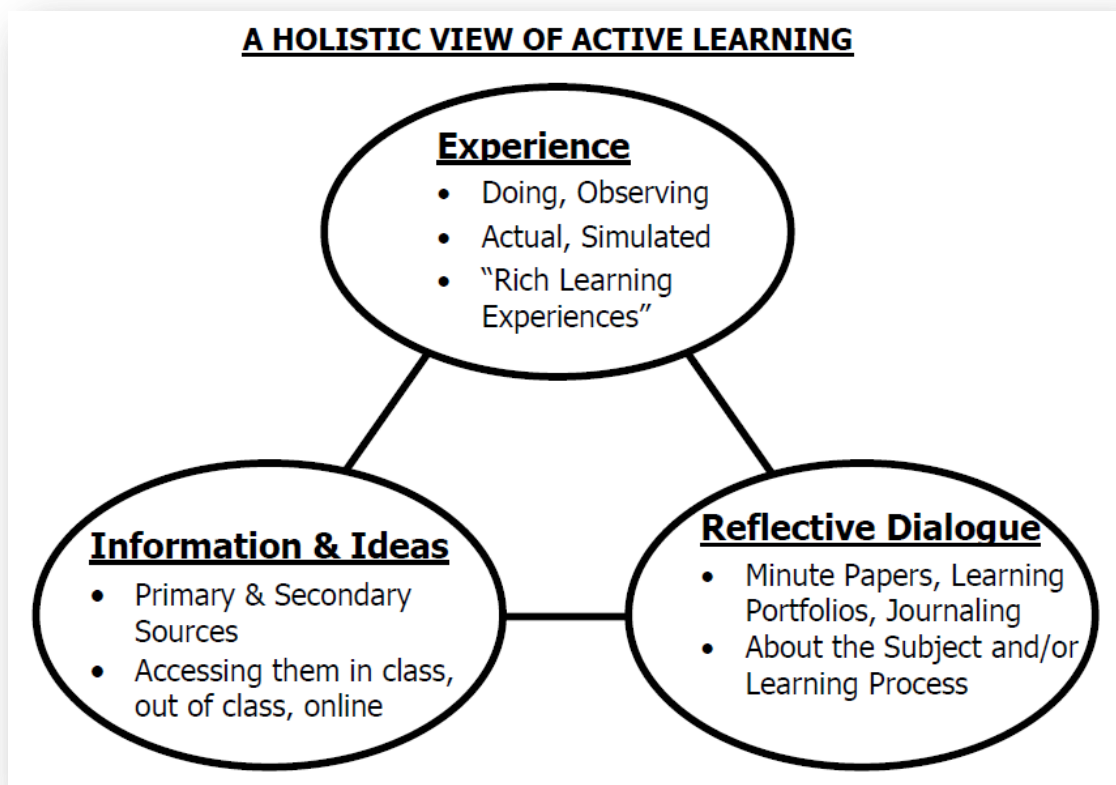
4.2.4.1. Μεθοδολογία μαθησιακών δραστηριοτήτων

Η έννοια της ενεργού μάθησης υποστηρίζει τα οφέλη του «να εκτελούμε πράγματα» και να εμπλέκουμε τους μαθητές στην απόκτηση και διατήρηση των γνώσεων τους. Η βασική ιδέα είναι ότι η συμμετοχή των μαθητευόμενων, περισσότερο ενεργά παρά ως «κενά δοχεία» περιμένοντας παθητικά να τους εγχυθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες, επιτρέπει στους μαθητές να εμπλακούν και να ασχοληθούν με το περιεχόμενο, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την επιτυχία τους στη μάθηση (Dee Fink, 2003, 2007), όπως φαίνεται στο Σχήμα 15. Επιπλέον, το προφίλ του μαθητή



Σχήμα 15 Παθητική έναντι Ενεργούς Μάθησης (Dee Fink, 2003, σ. 16)

ενδοεταιρικού μέντορα WBL, όπως προσδιορίστηκε κατά την ανάλυση καταστασιακών παραγόντων που ξεκίνησε τη διαδικασία του ανάστροφου σχεδιασμού μας, επιδέχεται ανδραγωγικής προσέγγισης η οποία συνίσταται στη βιωματική μάθηση με έμφαση στην αλληλεπίδραση και ανακάλυψη του εαυτού (Knowles, Holton III, & Swanson, 2005, p. 116). Ο σχεδιασμός σημαντικών μαθησιακών δραστηριοτήτων απαιτεί μια ολιστική θεώρηση της ενεργούς μάθησης την οποία ο Dee Fink (2003) αντιλαμβάνεται όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 16 παρακάτω.



Σχήμα 16 Η σύλληψη ολιστικής προσέγγισης ενεργούς μάθησης από τον Dee Fink (2003) (σ. 17)

Το μοντέλο της ολιστικής μάθησης προτείνει ότι οι μαθητές πρέπει:

- Να αποκτούν τις απαραίτητες πληροφορίες και ιδέες, κάτι που συχνά επιτυγχάνεται από αναγνώσεις ή διαλέξεις,
- Να παρακολουθούν ή να δρουν βιωματικά, παρέχοντας μια πλούσια μαθησιακή εμπειρία όπως μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδι ρόλων, δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, ιστορίες πραγματικής εμπειρίας,

- Να προβληματίζονται σχετικά με τις σημασίες εννοιών και εμπειριών μέσω ημερολογίων ή/ και χαρτοφυλακίων μάθησης (Dee Fink, 2007).

Η εναρμόνιση τόσο των μαθησιακών αποτελεσμάτων όσο και της αξιολόγησης με ευκαιρίες για παροχή στους μαθητές πλούσιων μαθησιακών εμπειριών με σκοπό την εκμάθηση νέων εννοιών και δεξιοτήτων και την εξάσκηση τους με πρακτικές δραστηριότητες, καθώς και η ενθάρρυνσή τους να σκέφτονται αντανακλαστικά, συνέβαλαν τόσο στο μοντέλο ανάστροφου σχεδιασμού του προγράμματος του έργου μας όσο και την ανδραγωγική μας προσέγγιση και, έτσι, ο σχεδιασμός μαθησιακών δραστηριοτήτων για ολιστική και ενεργή μάθηση, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 17, πλαισιώνει πλήρως τη μεθοδολογία για την ανάπτυξη του περιεχομένου μάθησης που θα πραγματοποιηθεί στο IO5.

LEARNING ACTIVITIES FOR HOLISTIC, ACTIVE LEARNING

	GETTING INFORMATION & IDEAS	EXPERIENCE		REFLECTIVE DIALOGUE, with:	
		"Doing"	"Observing"	Self	Others
DIRECT	<ul style="list-style-type: none"> • Primary data • Primary sources 	<ul style="list-style-type: none"> • "Real Doing," in authentic settings 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct observation of phenomena 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflective thinking • Journaling 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue (in or out of class)
INDIRECT, VICARIOUS	<ul style="list-style-type: none"> • Secondary data and sources • Lectures, textbooks 	<ul style="list-style-type: none"> • Case Studies • Gaming, Simulations • Role Play 	<ul style="list-style-type: none"> • Stories (can be accessed via: film, oral history, literature) 		
ONLINE	<ul style="list-style-type: none"> • Course website • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Teacher can assign students to "directly experience _____." • Students can engage in "indirect" kinds of experience online. 		<ul style="list-style-type: none"> • Students can reflect and then engage in various kinds of dialogue online. 	

Σχήμα 17 Μοντέλο ανάπτυξης μαθησιακών δραστηριοτήτων του προγράμματος (Dee Fink, 2003, σ. 18)

4.2.4.2. Λίστα μαθησιακών δραστηριοτήτων

Εκτός από τη μεθοδολογία για την ανάπτυξη του μαθησιακού περιεχομένου στο IO5, το τρέχον IO1 προχώρησε στην παροχή μιας λίστας ενδεικτικών μαθησιακών δραστηριοτήτων που

ακολουθούν το Μοντέλο Ολιστικής Μάθησης, οι οποίες θα ληφθούν ως παραδείγματα από τους σχεδιαστές μαθησιακού περιεχομένου στο IO5.

Βασικές γνώσεις

- Ανατεθειμένα βίντεο
- Παρουσιάσεις και άρθρα
- Έρευνα στο Διαδίκτυο
- Συζητήσεις σε ομάδες/ φόρουμ
- Συνεργασίες με ομότιμους σε σενάρια επίλυσης προβλημάτων

Εφαρμογή

- Έρευνα στο Διαδίκτυο
- Συζητήσεις σε μικρές ομάδες/ παιχνίδι ρόλων
- Μελέτες περιπτώσεων για την προσαρμογή της μαθησιακής διαδικασίας σύμφωνα με τις ανάγκες του καθοδηγούμενου

Ενσωμάτωση

- Αναζήτηση πηγών στο Διαδίκτυο
- Προσομιώσεις με πραγματικές ιστορίες ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Παιχνίδι ρόλων σε σενάρια περιπτώσεων

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (μάθηση και αλλαγή εαυτού)

- Ανατεθειμένα βίντεο, παρουσιάσεις, πρότυπες λίστες ελέγχου και άρθρα
- Έρευνα στο Διαδίκτυο
- Συζητήσεις σε φόρουμ
- Συζητήσεις σε μικρές ομάδες
- Συνεργασίες με ομότιμους σε σενάρια επίλυσης προβλημάτων

Ανθρώπινη διάσταση μάθησης (κατανόηση και αλληλεπίδραση με άλλους)

- Ανατεθειμένα βίντεο, παρουσιάσεις, πρότυπες λίστες ελέγχου και άρθρα
- Έρευνα στο Διαδίκτυο
- Συζητήσεις σε φόρουμ
- Συζητήσεις σε μικρές ομάδες
- Συνεργασίες με ομότιμους σε σενάρια επίλυσης προβλημάτων

Φροντίδα

- Συζητήσεις σε μικρές ομάδες/ παιχνίδι ρόλων
- Ερωτηματολόγια και ανατροφοδότηση από μαθητευόμενους

- Αξιολογήσεις στρογγυλής τραπέζης ή 360 μοιρών (λήψη σχολίων)

Εκμάθηση του τρόπου μάθησης

- Ανατεθειμένα βίντεο, παρουσιάσεις και άρθρα
- Έρευνα στο Διαδίκτυο
- Πληροφορίες, ενημέρωση από ενδιαφέρουσες ιστοσελίδες, επιστημονικές περιοδικά, ενώσεις ενδοεταιρικής καθοδήγησης WBL
- Συζητήσεις σε φόρουμ
- Συζητήσεις σε μικρές ομάδες
- Συνεργασίες με ομότιμους σε σενάρια επίλυσης προβλημάτων

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Για το πνευματικό προϊόν IO1 «Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης για ενδοεταιρικούς μέντορες μαθητείας και πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας» ακολουθήθηκε μια οργανική μεθοδολογία που σχετίζεται με τα υπόλοιπα IO, καθώς τα παραδοτέα του IO1 αποτελούνταν από τις κύριες έννοιες που το έργο έπρεπε να αντιμετωπίσει και οι οποίες επηρεάζουν τα ακόλουθα IO. Για το σκοπό αυτό, η μεθοδολογική διαδικασία συμφωνήθηκε να ξεκινήσει με τη σύλληψη του όρου της ικανότητας σε ένα κοινωνικά κατασκευασμένο *modus operandi*, αξιοποιώντας την πολυθεσμική και διεπιστημονική σύνθεση της κοινοπραξίας, την επιτροπή εμπειρογνομόνων και τους συμμετέχοντες στο Multiplier Event, με σκοπό την προσθήκη πολλαπλών διαστάσεων, ατομικών αλλά και συλλογικών, και τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων των συζητήσεών τους στα παραδοτέα του IO. Η επόμενη μεθοδολογική φάση συνίστατο σε μια συμφωνημένη δομή πλαισίου που χρησιμεύει ως κριώμα για την κατασκευή του πίνακα ικανοτήτων του νέου επαγγέλματος, το οποίο αποτελεί μια συγχώνευση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ηλεκτρονικών Ικανοτήτων με τον κύκλο PDCA, προσθέτοντας δύο επιτυχημένα εφαρμοσμένες διαδικασίες: το στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας και τις προσωπικές δεξιότητες.

Σε αυτό το πνεύμα, πραγματοποιήθηκε έρευνα γραφείου από τους εταίρους της κοινοπραξίας για τον εντοπισμό των βέλτιστων σύγχρονων πρακτικών για μαθήματα κατάρτισης μεντόρων στην ΕΕ και παγκοσμίως, με βάση το ανεπτυγμένο εργαλείο ταξινόμησης και κατάταξης των βέλτιστων πρακτικών. Τα συμπεράσματα της έρευνας γραφείου μαζί με μεταβιβάσιμα στοιχεία προηγούμενων έργων της ΕΕ συνέβαλαν στον ορισμό του πρόσφατα αναδυόμενου επαγγέλματος και κατ' επέκταση στη δημιουργία του προφίλ του ενδοεταιρικού μέντορα WBL, σε συνδυασμό με τα καθήκοντα, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες όπως προέκυψαν από τη σύνθεση των πολλαπλών προσεγγίσεων της κοινοπραξίας γύρω από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας γραφείου. Με σημείο εκκίνησης το προφίλ του νέου αναδυόμενου επαγγέλματος ενδοεταιρικού μέντορα WBL και με βάση τη συμφωνηθείσα δομή πλαισίου ικανοτήτων που πρέπει να ακολουθηθεί, η κοινοπραξία προχώρησε στον ορισμό των κύριων τομέων ικανότητας που αναφέρονται στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών ενδοεταιρικής WBL, ακολουθώντας τον Κύκλο PDCA και προσθέτοντας σε αυτήν τη φάση το «EIMAI» για να ενσωματώσει τις προσωπικές

δεξιότητες που απαιτούνται για το επάγγελμα. Ακολούθησαν διαπραγματεύσεις και διαδικασίες επεξεργασίας σύμφωνες με πρότυπα ISO, προκειμένου να προσδιοριστεί ένα σύνολο κριτηρίων επίδοσης για κάθε τομέα ικανοτήτων σε μια οργανική λειτουργικότητα, η οποία περιελάμβανε τα IO3, IO4 και IO5. Το πλαίσιο αυτό κατέστησε απαραίτητη την ύπαρξη συνεργασίας και ευελιξίας, προκειμένου να ενσωματωθούν δημιουργικά και διαλεκτικά οι πολυθεσμικές και διεπιστημονικές προσεγγίσεις της κοινοπραξίας και της επιτροπής εμπειρογνώμωνων. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα που ενέχει η κατασκευή επαγγελματικών προφίλ και ικανοτήτων, καθώς και τη σημασία που έχει η ενσωμάτωση πολλαπλών προσεγγίσεων από εμπειρογνώμονες, κλάδους, ιδρύματα και τα περιβάλλοντά τους. Η τελευταία φάση της δομής πλαισίου για τον πίνακα ικανοτήτων περιελάμβανε την εναρμόνιση των κριτηρίων επίδοσης που αναπτύχθηκαν με τα επίπεδα Foundation και Practitioner του Πλαισίου Ικανοτήτων του EMCC καθώς και με το επίπεδο EQF 4.

Ο τελικός πίνακας ικανοτήτων χρησίμευσε ως βάση για την αρχική φάση του μοντέλου ανάστροφου σχεδιασμού του προγράμματος που περιλαμβάνει τη συγκεκριμενική ανάλυση των καταστασιακών παραγόντων, την εναρμόνιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων με τον πίνακα ικανοτήτων με βάση την ταξινόμια του Dee Fink από κάθε κριτήριο επίδοσης, και το πλαίσιο για τα κριτήρια αξιολόγησης και τις μαθησιακές δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν πλήρως στα ακόλουθα IO. Η ενδιάμεση και η τελική φάση του μοντέλου ανάστροφου σχεδιασμού θα συζητηθεί στο IO2 που ακολουθεί.

Βιβλιογραφία

- Breyer, J., Hook, T., & Marinoni, C. (2007). *Towards a European e-Competence Framework: Interim Report*. CEN/ISSS Workshop on ICT Skills. Retrieved January 22, 2019, from http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/4217_CENWSEUeCompFWInterimReport.pdf
- Bruges Communiqué. (7 December 2010). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020*. Bruges: Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission in Bruges. Retrieved March 12, 2019, from https://www.cedefop.europa.eu/files/bruges_en.pdf
- Davidovitch, N. (2013). Learning-Centered Teaching And Backward Course Design From Transferring Knowledge To Teaching Skills. *Journal of International Education Research – Fourth Quarter 2013*, 9(4), pp. 329-338. Retrieved February 15, 2019, from <https://www.researchgate.net/publication/298905687>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3&4), 325-346. Retrieved October 14, 2017, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.707.3114&rep=rep1&type=pdf>
- Dee Fink, L. (2003). *A Self-Directed Guide to Designing Courses for Significant Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dee Fink, L. (2007). The Power of Course Design to Increase Student Engagement and Learning. *Peer Review*, 9(1). Retrieved February 20, 2019, from <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/power-course-design-increase-student-engagement-and-learning>
- EMCC. (2019, September 18). *Purpose & Vision*. Retrieved from EMCC, European Mentoring & Coaching Council: https://www.emccglobal.org/about_emcc/who_we_are/purpose/
- European Commission. (2013). *Work-Based Learning in Europe: Practices and Policy Pointers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved February 10, 2020, from https://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Details/?dn=WCMSTEST4_057845
- European Commission. (2017). *High-performance apprenticeships & work-based learning*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved February 18, 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f010ea2-265b-11e7-ab65-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-63634090>
- European Commission. (2017). *Teachers and trainers in work-based learning/apprenticeships - Mapping of models and practices - Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, . doi:10.2767/34652
- European Commission. (2018). *The European Qualifications Framework: supporting learning, work and cross-border mobility (10th anniversary)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- European Commission. (2019). *A quick guide to EU action on vocational education and training (VET)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved February 18, 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fa010796-3a40-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-104698190>
- European Commission. (2020, February 12). *Education and Training - Policies*. Retrieved from EU policy in the field of vocational education and training: https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_en
- Federal Ministry of Education and Research. (2020, Φεβρ012). *Federal Ministry of Education and Research - Εδ0ψατιον*. Retrieved from The German Vocational Training System: <https://www.bmbf.de/en/the-german-vocational-training-system-2129.html>
- Gravani, M. N. (2012). Adult learning principles in designing learning activities for teacher development. *International Journal of Lifelong Education*, 51(4), pp. 419–432.
- Hamburg, I., & Hall, T. (2013). Social Networks, Web and Mentoring Approaches in SME Continuing Vocational Education and Training. *Journal of Information Technology and Application in Education*, 2(2), 85-94. Retrieved January 25, 2019, from <http://oaji.net/articles/2014/1437-1416292605.pdf>
- Heathfield, S. M. (2020, March 07). *the balance careers*. Retrieved March 20, 2020, from Use Mentoring to Develop Employees: <https://www.thebalancecareers.com/use-mentoring-to-develop-employees-1918189>
- Indiana University. (2019, February 2). *Course Planning with Backward Design*. Retrieved from IU - Teaching Online: <https://canvas.ucdavis.edu/courses/34528/pages/course-planning-with-backward-design>
- IPAC. (2012). *OECD10 – Requisitos específicos de acreditação – Certificação de sistemas de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia*. . Caparica: IPAC.
- ISO. (2018). *ISO 21001: Educational organizations— Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. Geneva, Switzerland: ISO.
- Kent, T., Dennis, C., & Tanton, S. (2003). An Evaluation of Mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 440-448. doi:10.1108/09590550310484115
- Knowles, M. (1977). Adult Learning Processes: Pedagogy Andragogy. *Religious Education*, 72(2), pp. 202-211. doi:10.1080/0034408770720210
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6th ed.). USA: Elsevier.
- Kokkos, A. (2005). *Adult Education: Detecting the Landscape*. Athens: Metehmio Publications (in Greek).
- Kokkos, A. (2008). *Introduction to Adult Education: Theoretical Approaches. Volume A*. Patra: Greek Open University (in Greek).
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. Retrieved 2 4, 2019, from https://www.andrews.edu/sed/leadership_dept/documents/phases_of_the_mentor.pdf

- Li, P. (2015). A Learning-centered Course Design of Interpreting for Non-English Majors—An Empirical Study. *Theory and Practice in Language Studies*, 5(12), pp. 2469-2479. doi:<http://dx.doi.org/10.17507/tpls.0512.06>
- McGee, P., & Reis, A. (2012). Blended Course Design: A Synthesis of Best Practices. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16(4), pp. 7-22.
- Merriam-Webster. (n.d.). *best practice*. Retrieved from Merriam-Webster.com dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice>
- NAAGRCY. (n.d.). NAAGRCY: “National Authorities for Apprenticeship: Companies as Sustainable Partners for Apprenticeship in Greece and Cyprus”. European Union. Retrieved February 14, 2020, from <http://iep.edu.gr/en/projects/european-projects/naagrcy-national-authorities-for-apprenticeship-companies-as-sustainable-partners-for-apprenticeship-in-greece-cyprus>
- National Resource Center. (2010). *Identifying and Promoting Effective Practices*. (M. Publow, Ed.) Retrieved November 3, 2018, from www.acf.hhs.gov: https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/ocs/id_bestpractices.pdf
- Patel, P. M., & Deshpande, V. A. (2017). Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 5(1). doi:
- Rigby, M. T., & Sanchis, E. (2006). The concept of skill and its social construction. *European journal of vocational training*, 1(37), 22-33. Retrieved November 14, 2018, from <https://pdfs.semanticscholar.org/1872/96c8227e7fe320ab0a3117c1fe35457cdc23.pdf>
- Robin, S. (2011). *A methodology for defining and identifying Best Practice for communication providers*. Retrieved November 5, 2018, from www.reply.com: https://www.reply.com/Documents/10937_img_SYTR12_Best_Practice_Methodology_Communication_Providers.pdf
- Soare, E. (2015). Perspectives on designing the competence based curriculum. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, pp. 972-977. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.259>
- Teodorescu, T. (2006). Competence vVersus Competency: What is the difference. *Performance Improvement*, 45(10), 27-30. doi:<https://doi.org/10.1002/pfi.4930451027>
- Tessaring, M., & Wannan, J. (2004). *Vocational education and training – key to the future Lisbon-Copenhagen-Maastricht: mobilising for 2010*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved April 18, 2019, from http://old.nvf.cz/observatory/dokumenty/publikace/eng/key_future.pdf
- The Peak Performance Center. (2019, May 15). *Fink's Taxonomy Verbs*. Retrieved from The Peak Performance Center: <https://thepeakperformancecenter.com/educational-learning/thinking/blooms-taxonomy/verbs-learning-objectives/finks-taxonomy-verbs/>
- Trif, L. (2015). Training models of social constructivism. Teaching based on developing a scaffold. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, pp. 978 – 983. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.184>
- Tsutsui, W. M. (1996). W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. *Journal of Japanese Studies*, 22(2), pp. 295-325. doi:10.2307/132975

- Tuokuu, F. X., Idemudia, U., Gruber, J. S., & Kayira, J. (2019). ReviewIdentifying and clarifying environmental policy best practices for themining industryeA systematic review. *Journal of Cleaner Production*(222), pp. 922-933. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.111>
- University of British Columbia. (2019, February 20). *Taxonomies of Learning: Side by Side*. Retrieved from https://wiki.ubc.ca:https://wiki.ubc.ca/images/e/e8/Taxonomies_Informing_Learning_Design_Decisions.pdf
- Utsching, T., Williams, B., & El-Sayed, J. (2010). Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College courses- An Interactive Book Review. *Process Education Conference: Preparing Today's Students to Solve Tomorrow's Problems* (pp. 6-13). St Louis, Missouri: Academy of Process Education.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (1998). *Understanding by Design*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. Retrieved February 5, 2019, from <https://educationaltechnology.net/wp-content/uploads/2016/01/backward-design.pdf>

Appendix A - The Best Practices Matrix: a classification tool

The purpose of this guidebook is to assist and equip the consortium with sufficient insight and guidance to identify, validate and compile effective models and practices regarding educational frameworks covering the training of in-company mentors involved in WBL in VET.

According to mentor4WBL@EU our first intellectual output, the course design for apprenticeship & internship in-company WBL mentors will be derived after the reviewing of existing state of the art of competences profiles of- and trainings for- in-company WBL mentors available within the 28 European countries with a focus on the represented partnership countries. In order to fulfil our first task, which is the description of the in-company WBL mentor’s profile IME GSEVEE will take the lead to provide partners with a methodology for defining and identifying Best Practices, as well as the definitions of criteria and a roadmap towards achieving this. A matrix will be provided as a framework for ranking a Practice against the criteria required to classify it, or identify where the Practice is in the evolutionary scale facilitating partners to position a Practice on the matrix and provide an indication of the potential for that Practice to be classified as Best Practice and benchmark it. Peer networking among partners and research will result in a collection of existing or new best, effective, promising or innovating practice within or outside EU that are evidence-based and show measurable impact in the area to be benchmarked.

Benchmarking means identifying, understanding and acknowledging as ideal to follow as example for the optimisation of the performance improvement process. This guidebook provides a useful methodology and tools to assist the consortium partners in their benchmarking process.

Classification of Practices tool The Best Practices Matrix

	Innovative practice	Promising practice	Effective practice	Best practice
Sustainable	1	2	3	4
Repeatable	2	3	4	5

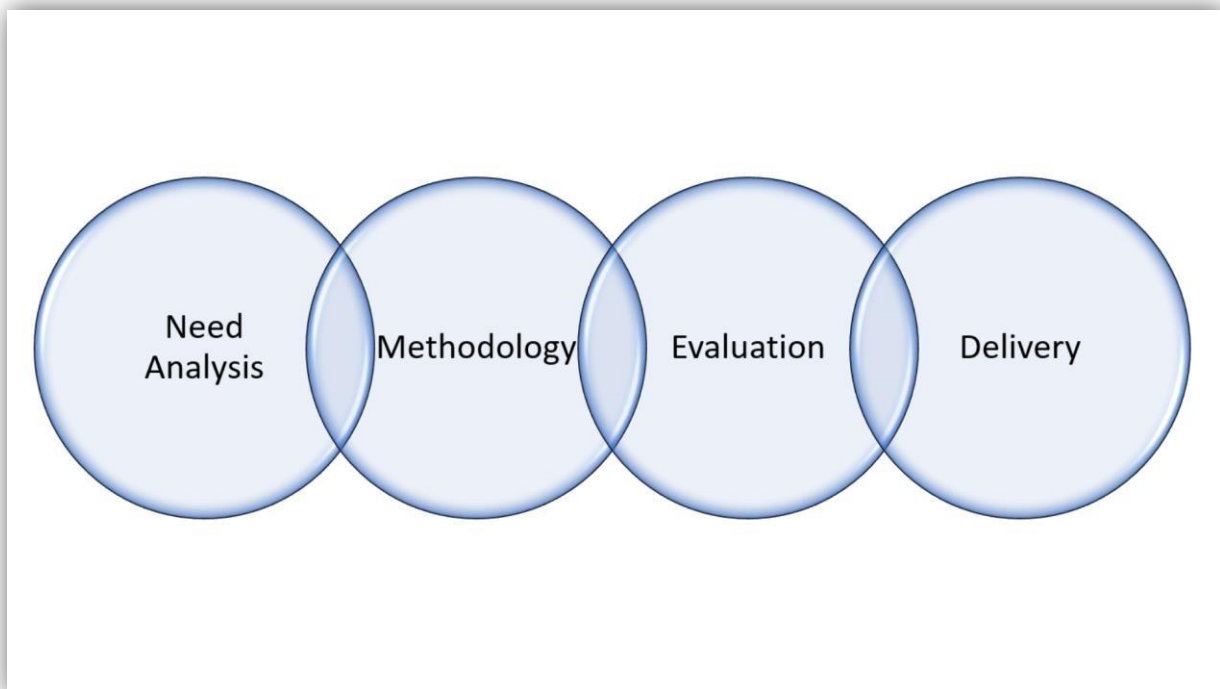
Proposal compliant	3	4	5	6
Deemed essential	4	5	6	7

Matrix Criteria

Horizontal Axis		
Criteria	Definition	Related Questions
Innovative practice	<ul style="list-style-type: none"> • New suggestion addressing the problem • Not yet tested in wide context • Limited supported data 	Does this idea break new ground? Is it unique? Does it significantly enhance existing practices?
Promising practice	<ul style="list-style-type: none"> • New suggestion already put into practice in a limited scope • Replicated in limited scale • Enough supporting data with positive results 	Has this practice been implemented in one or two organisations? Are the results or its evaluation either subjective or not validated enough yet?
Effective practice	<ul style="list-style-type: none"> • Proven effectiveness • Long-standing solutions • Replicated in broad scale • Conclusive data with positive results 	Has this practice been a long time in operation? Have its results been objectively evaluated and externally audited positively?
Best Practice	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative practice with proven effectiveness • Newly presented solution • Replicated in sufficient scale • Conclusive data with positive results 	Is it an idea different from dominant practices? Has it proved its operational value as highly effective?
Vertical Axis		
Sustainable	<ul style="list-style-type: none"> • It is inexpensive • It delivers stable results 	Does it require more effort than it is worth? Is it dependent on an individual? Does it have sponsorship? Is

Repeatable	<ul style="list-style-type: none"> • It can be replicated 	<p>it funded?</p> <p>Is it restricted for any local reasons? Can it be replicated?</p>
Proposal compliant	<ul style="list-style-type: none"> • It complies with the proposals' IOs 	<p>Is it within our proposal's IOs? Does it exceed or reduce our expected results?</p>
Deemed essential	<ul style="list-style-type: none"> • It is included in our deliverables 	<p>Is it something we cannot do without? Is it embedded in all training interventions?</p>

The training course elements to be reviewed:



Each partner will research what training courses are available for in-companies' in-company WBL mentors either in their country or another and will provide their feedback in a paper defining which element is considered as worth being followed as exemplar justifying their choices with a paragraph explaining the mark they have assigned to their choice.

This way we will provide a state-of-the-art report on the top current best practice in EU and worldwide and the justifiable foundations of the course to be designed as a constellation of the best practices' elements found in the current literature review.

Appendix B – The desk research tool

IO1- Course design

Proposition based on two standards:

1. ISO 21001: Educational organizations management systems - Requirements with guidance for use
 - a. Chapter 8.3.4.2. Educational service design and development controls
 - b. Chapter 8.3.4.3. Curriculum design and development controls
2. NP4512 : 2012 Vocational training management systems, Requirements
 - a. Chapter 7.3.3.

This document can be used to draft the In-company WBL mentor4WBL course design. It can also be used as a guideline to list all components of existing trainings in European countries, allowing a benchmark.

Title: #in-company WBL mentor4WBL@EU: Questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum

Source: EFCoCert

Intellectual output: IO1-: Invitation to complete questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum

Document Type: Document

Date: 2018-12-20

Action ID: To invite all partners to submit completed questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum in their respective country and/or in other European countries.

*Proposed deadline **2019-01-25***

Course design structure

Course name and description	
Purpose and scope of the course	
Statutory and regulatory requirements applicable	
Country in which the course is organised	
Name of the organization that delivers the course	
Prerequisites	
Characteristics of the learners	
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	
Pedagogical methods	
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	
Training schedule <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	
Language	
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software,	

documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Appendix C – Desk research findings compilation

IO1-A3 Course design

Proposition based on two standards:

1. ISO 21001: Educational organizations management systems - Requirements with guidance for use
 - a. Chapter 8.3.4.2. Educational service design and development controls
 - b. Chapter 8.3.4.3. Curriculum design and development controls
2. NP4512: 2012 Vocational training management systems, Requirements
 - a. Chapter 7.3.3.

This document can be used to draft the In-company WBL mentor4WBL course design. It can also be used as a guideline to list all components of existing trainings in European countries, allowing a benchmark.

Title: #In-company WBL mentor4WBL@EU: Questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum

Source: IMEGSeVee, Fondation EFCoCert, Centre for Factories of the Future Limited, Bahcesehir Universitesi Foundation, DIEK Aigaleo, Manpower Employment Organisation

Intellectual output: IO1-A3: Invitation to complete questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum

Document Type: Document

Date: 2019-02-08

Action ID: To invite all partners to submit completed questionnaire on essential characteristics of existing in-company WBL mentor training course curriculum in their respective country and/or in other European countries.

Proposed deadline: 2019-02-08

Contents

Course design structure 1: Austria	120
Course design structure 2: Belgium	122
Course design structure 3: Denmark	124
Course design structure 4: Equitas – International Centre for Human Rights Education	126
Course design structure 5: European Commission	130
Course design structure 6: Finland	135
Course design structure 7: France (1)	139
Course design structure 8: France (2)	141
Course design structure 9: Germany	144
Course design structure 10: Greece.....	147
Course design structure 11: LdV project 2013-15 (Portugal, Belgium, Turkey, Slovakia, Poland, UK)	149
Course design structure 12: Luxembourg.....	152
Course design structure 13: Myanmar	155
Course design structure 14: Ohio, USA.....	157
Course design structure 15: Turkey	160
Course design structure 16: United Kingdom	164

Course design structure 1: Austria

Source: <https://www.eqavet.eu/eu-quality-assurance/case-studies/the-academy-for-apprenticeship-trainers-in-vorarlb>

Course name and description	IVET course
Purpose and scope of the course	The course aims to pose specific qualification standards for in-company trainers regarding vocational and pedagogical issues, which are regulated by the Austrian law.
Statutory and regulatory requirements applicable	<p>Before participating in apprenticeships, companies must have been evaluated regarding their suitability. In detail, companies should have been evaluated by the responsible organizations which are the Chamber of Labour and the Apprenticeships Office of each province (receiving a related certification). Among the auditing criteria is the existence of qualified in-company trainers between their employees (the other criteria are the existence of the necessary equipment and the implementation of the legal framework concerning the activities that the apprentice will be trained).</p> <p>The in-company trainer before undertaking the task of educating the trainee should have proven qualifications in vocational pedagogy and law. The in-company trainer should take the IVET trainer examination (which is one module of the master craftsman examination, to assess their knowledge and skills). The necessary requirements are described in the Vocational Training Act (BAG).</p>
Country in which the course is organised	Austria
Name of the organization that delivers the course	Regional Economic Chambers
Prerequisites	<p>The vocational qualification must be at least on the level of an experienced skilled worker. In terms of law the trainer must have passed the final exam after an apprenticeship and at least a two years practical experience in the field of work or</p> <ul style="list-style-type: none"> • a graduation from a relevant school and at least two years practical experience in the field of work or • at least five years practical experience in the field of work (which does not have to be a training practice). <p>For pedagogical qualification a rather simple and practice-oriented standard is set, for the reason that it should not be a too big hurdle for SMEs. A person who fulfils the above mentioned vocational standard has two possibilities to become an acknowledged trainer for apprenticeship training, as described below.</p>
Characteristics of the learners	Skilled workers (staff or owner of a company) who are interested to participate in apprenticeships as an in-company trainer
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes	<p>The learner is supposed to have acquired specific skills and competences after the completion of the course and in detail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal skills,

<p>learners should acquire by completing the curriculum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<ul style="list-style-type: none"> • Social skills, • Pedagogical skills • Technical skills
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	face to face, blended
Pedagogical methods	
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	<p>In order the diploma of in-company trainer to be acquired two basic routes exist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a trainers exam before an examination committee • a recognised (voluntarily participation) with a final “expert talk” (instead of a formal examination)
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>The content is divided in two basic categories. 60% legal content and 40% pedagogic content</p> <p>Main content modules</p> <p>1. Determination of the training targets and planning of the training in the enterprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • analysis of the job profile regarding the planning of training measures • specification of individual training targets • choice and design of appropriate training measures • time and organization-related structuring of the training activities in the company • workflow <p>2. Preparation, realization and supervision of the training measures</p> <ul style="list-style-type: none"> • training methodology (taking into consideration activating methods in particular) • use of more staff in the training • use of training tools • success control <p>3. Trainer's attitude / behavior</p> <ul style="list-style-type: none"> • tasks and responsibilities of the trainer • personality development of the apprentice • leadership and motivation • communication skills <p>4. Training-relevant legal provision</p>
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	Length: 40 hours

Language	German
Price	
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	Three main levels exist: Level 1: certified apprenticeship trainer / 25 points Level 2: licensed apprenticeship trainer/ 40 points Level 3: qualified apprenticeship trainer with diploma/ 70 points
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	7
Course Element(s):	Overall
<p>The methodology of this course is quite in-depth and detailed, structured in levels. There is a provision for success control (evaluation). Deemed essential and best practice.</p>	

Course design structure 2: Belgium

Source: <http://www.ifapme.be/tutorat>

Course name and description	Tutoring trainings to optimize your learner's stay in your company
Purpose and scope of the course	<p>With this training based on situations encountered every day in the field, the tutor will have useful tips and concrete tools to practice with his learner daily.</p> <p>This training gives the opportunity to discuss with other in-company WBL mentors. It brings tools easy to use to enhance daily professional practices. It valorizes in-company WBL mentor's role.</p>
Statutory and regulatory requirements applicable	
Country in which the course is organised	Belgium
Name of the organization that delivers the course	IFAPME

Prerequisites	To be a in-company WBL mentor
Characteristics of the learners	
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>What is your role as a tutor? How to motivate your learner? How to positively evaluate the young person? How to better understand the training system in which you and your learner evolve? How to act so that your learner is always punctual? How can your apprentice or trainee best represent your company? How to avoid breach of contract?</p>
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	Face-to-face
Pedagogical methods	Discussions and practical cases
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	Exchanges with other in-company WBL mentors
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	
Training schedule <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>Length: 8 hours (a second module of 16 hr exists) Given during the day or given during evenings</p>
Language	
Price	Free
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during	

and after the training sessions)	
Best Practices Matrix Classification:	3
Course Element(s):	Need Analysis, Delivery
This face-to-face training course is viable, inexpensive and with quick results. Deemed Essential. Includes peer learning. Not so many information provided.	

Course design structure 3: Denmark

Source: <https://www.apprenticeship-toolbox.eu/training-teaching/teachers-trainers/128-teachers-trainers-in-denmark>
<http://eng.uvm.dk/adult-education-and-continuing-training/adult-vocational-training>
<http://certsupp.uds.dk/amu>

Course name and description	Person to Person training
Purpose and scope of the course	The diploma allows managing job functions in companies/organisations which employ skilled and/or unskilled employees within the job areas that the vocational training programme targets. Factions has been described in the centrally approved action oriented of the specific vocational training program.
Statutory and regulatory requirements applicable	Companies is necessary to have been approved by the relevant trade committee (consisting of social partners representatives) to ensure that the training environment is appropriate and that there are qualified trainers available. In- company-trainers, however, is not necessary to have any pedagogical trainer qualification. In general there are different programs available related with the training of in-company trainers offered by the AMU system (the adult vocational training programmes), lasting from 2 days to 2 weeks, depending on sector. However, so far the specific programs are more familiar between social and healthcare professions.
Country in which the course is organised	Denmark
Name of the organization that delivers the course	Vocational Training Centres
Prerequisites	The in-company trainer must have a qualification as a skilled worker (or equivalent) within the trade in question. There are very few legal requirements to become a trainer. Trainers in enterprises who are responsible for apprentices must be craftsmen. They must have completed a VET programme for which they have received a 'journeyman's certificate' and have work experience.
Characteristics of the learners	The trainer is supposed to have some years practical experience in the related job
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	

Learning outcomes	Upon the completion of the project the participant would be able to:
<ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<ul style="list-style-type: none"> • use the training methods, training materials, and communication to train other people. • understand the importance of their colleagues' skills and learning style in connection with the training, and make use of this knowledge in their training of the individual colleague.
Training mode and format	face to face
<ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	
Pedagogical methods	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretical course with presentation on methods that can be used in the working environment • exchanges and the sharing of experience • scenarios based on the work of the participants • working in teams based on specific scenarios
Learning activities	
<ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
Assessment criteria and methods	No exams are necessary, only attendance
<ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan of teaching/ training • Communication • Feedback • Teaching Methods • Motivation
Training schedule	Length: 2 days
<ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	
Language	Danish
Price	Between 50€ (for target group) and 250 € (non- target group)
EQF level	4
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during	

and after the training sessions)	
----------------------------------	--

Best Practices Matrix Classification:	2
Course Element(s):	Delivery
<p>This course constitutes a promising practice given its repeatable and inexpensive with a so far application to social and healthcare professions. Sustainable and Repeatable.</p>	

Course design structure 4: Equitas – International Centre for Human Rights Education

Source: https://equitas.org/wp-content/uploads/2010/11/Equitas_Generic_TOT_2007.pdf

Course name and description	Training of Trainers: Designing and Delivering Effective HRE
Purpose and scope of the course	The manual outlines a six-day workshop which aims at providing human rights educators with the necessary tools for planning, designing, and conducting effective training-of-trainers (TOT) workshops. The manual has been designed for use by both facilitators and participants. Facilitators will use the manual to prepare and conduct the workshop. Participants will use the manual as a reference tool both during and after the workshop. The workshop is designed as a practicum for human rights education (HRE) development. It focuses on the “how to” of designing, delivering, and evaluating human rights training, as well as the development of a systematic approach to HRE. Participants will not only learn about effective HRE design, they will also have the opportunity to put their learning into practice by preparing an actual model for a human rights training session. The expectation is that participants will use the model as a basis for developing training they will deliver within the context of the work of their organizations.
Statutory and regulatory requirements applicable	
Country in which the course is organised	
Name of the organization that delivers the course	
Prerequisites	
Characteristics of the learners	
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum 	At the end of the workshop, participants should be able to: <ul style="list-style-type: none"> • Use a basic instructional design model to plan and develop effective human rights training for specific target groups • Identify appropriate evaluation methods and processes for their HRE training • Facilitate human rights training more effectively • Identify follow up activities to the training for furthering their HRE work

<ul style="list-style-type: none"> ● Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved ● Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (e-learning, blended, f-to-f) 	<p>The TOT workshop as outlined in this manual is designed to take place over six days. A minimum of 10 and a maximum of 30 participants are recommended in order to maintain the integrity of the training design. However, the content and activities can be modified to accommodate smaller groups. Some guidelines and suggestions for planning and conducting an effective workshop are provided below.</p>
<p>Pedagogical methods</p>	<p>The participatory curriculum design model of the workshop outlined in this manual is based on principles of adult experiential learning. The underlying principle is that much of the content will come from the participants and that the workshop will serve as a framework for drawing out their experiences. Participants and facilitators commit themselves to engage in a process of mutual teaching and learning. The emphasis is on practical application and the development of strategies for action. Continued reflection and evaluation are central to the learning process. Transformative learning theory underpins the workshop content and process.</p>
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Are suitable to the method of educational delivery ● Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes ● Are SMART 	<p>This manual contains everything needed to implement a training-of-trainers (TOT) workshop, including a sample workshop schedule, instructions for facilitating each activity, training materials (e.g., worksheets, reference sheets), a sample application form, a pre-training assignment, sample evaluation questionnaires, and a glossary of terms specific to training. The manual is divided into eight modules, each building on the others, and provides a comprehensive training on developing a model for a human rights training session for a specific target group.</p>
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prior to training ● During training ● After training 	
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>The content of each module is briefly described below. Module 1 – Getting Started serves to welcome the participants and situate the relevance of this workshop in building their capacity as human rights educators. Participants begin by reviewing their expectations and resources for the workshop and reflecting on how they can work effectively as a group. They explore principles of adult learning and participant-centred methodology and examine the application of these principles in the area of human rights education. Participants also reflect on their personal capacity as human rights educators and the socio-political context in which their HRE work is carried out. In Module 2 – Effective Human Rights Education – A Tool for Social Change, participants explore the transformative potential of HRE work. They examine the elements of a transformative learning model and</p>

	<p>then explore the potential for social transformation of their own HRE work. The focus is on establishing some common understanding around the “what” and the “why” of HRE (i.e., what is it? and why do it?) before addressing the “how” of effective HRE. Participants also begin to reflect on appropriate means for measuring the impact of their HRE work. Module 3 – Designing Human Rights Education focuses on the importance of approaching human rights training in a systematic way in order to achieve results. Participants explore what a systematic approach to human rights training entails by examining the essential elements, at the organizational and societal levels, that human rights educators must consider when planning a human rights training session. These include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Their organization’s HRE work on particular issues as well as its overall HRE and HR work • Other local, national actors working on similar issues within the society • The broader international human rights community addressing similar issues nationally and globally • The human rights situation and context of the potential participants • The global human rights environment <p>In Module 4 – Developing a Model for a Training Session, participants work in designated groups to outline the main elements of a model for the training they will be designing for their specific target group. This work will be completed in Modules 6 and 7. In Module 5 – The Human Rights Educator and the Art of Facilitation, participants have the opportunity to reflect on their role as facilitators of a HRE process, explore some of the facilitation challenges they face in their work and share strategies for addressing them. In Module 6 – Evaluation, Transfer of Learning, and Follow Up, participants determine effective methods for measuring results. They also plan evaluation and follow up activities for the training they have designed, which are essential elements for ensuring the sustainability of HRE, work. Module 7 – Model for Your Training Session provides the opportunity for participants to complete the models for the training sessions they have been developing throughout this workshop and share them with the group for comments and feedback. In Module 8 – Evaluation and Closing, participants will have the opportunity to give their feedback on the workshop.</p>
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>Remember to include in your workshop schedule time for: daily recaps and debriefs, evaluations, and breaks (morning, lunch, afternoon).</p> <p>Day 1 5 hrs 45 min Module 1 Getting Started Total: 4 hrs 45 min Activity 1 Group Introductions 45 min Activity 2 Guidelines for Working Effectively as a Group 30 min Activity 3 Expectations, Resources and Workshop Content 30 min Activity 4 Participatory Methodology and HRE 45 min Activity 5 About Recaps and Debriefings 30 min Activity 6 Profile of a Human Rights Educator: Self-Assessment 45 min Activity 7 The Current Context of Our HRE Work 1 hr</p> <p>Module 2 Effective Human Rights Education – A Tool for Social Change Total: 3 hrs 45 min Activity 1 Our Understanding of HRE and its Goal 1 hr</p> <p>Day 2 5 hrs 30 min Module 2 cont’d Activity 2 Transformative</p>

	<p>Learning: Theory and Practice 1 hr 30 min Activity 3 The Transformative Potential of HRE 45 min Activity 4 Measuring Impact 30 min</p> <p>Module 3 Designing Human Rights Education Total: 2 hrs 15 min Activity 1 Developing Human Rights Training for Results 2 hrs Activity 2 Educational Development Cycle 15 min</p> <p>Module 4: Developing a Model for a Training Session Total: 9 hrs 15 min Activity 1 Developing a Training Session – The Basics 30 min</p> <p>Day 3 5 hrs 45 min Module 4 cont'd Activity 2 Assessing Learning Needs of Your Target audience 2 hrs 30 min Activity 3 Determining Goals and Objectives 1 hr 15 min Activity 4 Determining Training Content 2 hrs</p> <p>Day 4 5 hrs 45 min Module 4 cont'd Activity 5 Determining Training Materials and Techniques 2 hrs 30 min</p> <p>Module 5 The Human Rights Educator and the Art of Facilitation Total: 5 hrs 45 min Activity 1 The HR Educator's: Core Values and Beliefs 30 min Activity 2 Setting the Climate 45 min Activity 3 Facilitation Dilemmas 1 hr 15 min Activity 4 Handling Conflict in our HRE and HR Work 45 min</p> <p>Day 5 6 hrs Module 5 cont'd Activity 5 Reflecting on My Role as a HR Educator 1 hr Activity 6 Sharing HRE Activities 1 hr 30 min</p> <p>Module 6 Program Evaluation, Transfer of Learning and Follow Up Total: 3 hrs 30 min Activity 1 The Continuous Improvement Cycle 45 min Activity 2 Evaluation Techniques 1 hr Activity 3 Transfer of Learning 1 hr Activity 4 Planning for Follow Up to Your Training Session 45 min</p> <p>Day 6 6 hrs Module 7 Model for Your Training Session Total: 4 hrs 30 min Activity 1 Putting Together the Model for Your Training Session 2 hrs 30 min Activity 2 Presentations of Participants' Models for Their Training Session 2 hrs</p> <p>Module 8 Workshop Evaluation and Closing Total: 45 min Activity 1 Evaluation of Workshop 30 min Activity 2 Closing of Workshop 15 min</p>
Language	
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection,	

browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	7
Course Element(s):	Methodology, Best Practice
<p>The methodology of this course based on the principles of adult experiential learning is the best practice of all train the trainer programmes I reviewed. Trainees' centred. Sustainable, Repeatable, Proposal compliant and Deemed essential for the course we described in our proposal.</p>	

Course design structure 5: European Commission

Source: [Teachers and trainers in work-based learning/apprenticeships Final Report - Mapping of models and practices \(2017\)](#)

Course name and description	<p>Trainers in company are professionals, and to become one a certain level of experience is necessary, most often described by previous education and an additional minimum number of years of experience on the job in a (most often designated) sector. Next to these requirements, a good number of MS have set up various types of training programmes, which serve as condition to qualify for operating as a trainer in work-based learning settings in VET (pp. 67-68).</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Full programme (often containing a train-the-trainer component) AT, DE, HU, LU, NL, SI</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Top-up programme (additional on top of earlier education and experience) AT, DE, FI, HR, IE, LU, NL, PL, PT, RO, SI, SK</p> </div> <p>(p. 69)</p>
Purpose and scope of the course	<p>Types of programmes offered to trainers in company: In our review across the EU-Member States, we encountered initial trainer education programmes in at least half of the MS. Some countries offer full training/educational programmes (see table 4.5), all of which cover pedagogical/andragogical competences (most often mentioned as prerequisites for becoming a trainer) and training methodologies (i.e. how to function as a master, tutor or in-company WBL mentor to an apprentice) (p. 68).</p>
Statutory and regulatory requirements applicable	Formal frameworks that define the knowledge, skills and attitudes that

trainers should possess are only found in a few MS (i.e. DE, FI, IT, NL), and even in these MS, the trainer competences defined are often a suggestion to companies, and are not binding. This does not mean that such frameworks for training competences are completely absent in other MS. Skills and competences for trainers can also be included as part of the competences defined for their occupational profiles, instead of in a separate occupational profile for trainers. To understand the types of competences included, table 2.5 presents a number of illustrative examples of trainers in companies' competences in WBL along the main categories of competences.

Table 2.5. Examples of required trainers' competences

Main categories of trainer competences:	Specific examples:
Pedagogical, andragogical, psychological competences	<ul style="list-style-type: none"> - Attunes his way of educating on the task maturity and learning of the participant (NL) - To support apprentices with learning difficulties through individual design of the training and learning guidance, reach supportive aids if necessary and consider to provide the possibility to extend the training time (DE)
Social, communicative and motivational skills	<ul style="list-style-type: none"> - The IVET trainer must be able to create conditions conducive to learning and create a motivating learning culture which includes give and receive feedback (DE)
Practical training content	<ul style="list-style-type: none"> - IVET trainers must be able to create on the basis of training regulations a company training plan, which is geared particularly toward professional and business processes typical for the work (DE) - Makes an induction programme (NL)
Guidance monitoring, evaluation and assessment	<ul style="list-style-type: none"> - Assessment of a candidate's competences through tests for competence-based qualifications (FI)
Didactical & methodological competences	<ul style="list-style-type: none"> - Views information about the training institute, the needs of the participant and the opportunities within the training company to examine how the learning objectives can be achieved (NL) - Planning of vocational skills demonstrations and/or competence tests (FI)
Legal framework and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> - Understand their own functions and the contractual elements of the sector and/or company in terms of training (IT)
Personal development & cooperation	<ul style="list-style-type: none"> - The workplace instructor develops his or her own work as an instructor (FI) - Manage relationship with people outside the company that are involved in the apprentice's training (IT)

More often, minimal requirements on trainers in companies do not include specific competences, but vary substantially on other types of requirements that are in place. For example, trainers in companies should not be younger than 18 years (AT) and they should have a minimum amount of years of working experience in the specific sector, most often 3-5 years of experience (BG, IE, IT, PT, SI). Often the demanded amount of years of experience are associated with the qualification level of the professional. University graduates are often required to have less years of working experience than professionals with a secondary educational degree. Trainers in companies should thus also meet with the requirements regarding their own education. For example, they should at least have the same level of qualification for which the apprenticeship is qualifying (NL), they should have a craft certificate or further education (IE) or they should be specialists in their branch (LV) and/or have a Master Craftsmanship qualification (HU, SI, DE). In various MS there are also requirements concerning the successful completion of specific training programmes, generally in the field of pedagogical competences (i.e. PT, RO, DE). In Romania, trainers

	should have a secondary education for trainers in apprenticeship/work placements to function as trainers in company. In Germany trainers in company who carry the responsibility for the students' development during the in-company placement, if they do not have a Master Craftsmanship qualification, should have passed the Trainer Aptitude Regulation (i.e. AEVO).																																																						
Country in which the course is organised	EU																																																						
Name of the organization that delivers the course	<table border="1"> <tr> <td>Chambers</td> <td>DE, HU, LU, SK, SI,</td> </tr> <tr> <td>Social partners (also authorities for VET or further training and employment)</td> <td>AT, IE, NL</td> </tr> <tr> <td>Higher Education Institutions (HEIs)</td> <td>FI, PL, SK</td> </tr> <tr> <td>VET-institutions or VET training schools</td> <td>IE, NL, PT</td> </tr> <tr> <td>Private education providers, business training centres</td> <td>FI, DE, PL, PT, SI, SK</td> </tr> </table> <p>p. 72</p>	Chambers	DE, HU, LU, SK, SI,	Social partners (also authorities for VET or further training and employment)	AT, IE, NL	Higher Education Institutions (HEIs)	FI, PL, SK	VET-institutions or VET training schools	IE, NL, PT	Private education providers, business training centres	FI, DE, PL, PT, SI, SK																																												
Chambers	DE, HU, LU, SK, SI,																																																						
Social partners (also authorities for VET or further training and employment)	AT, IE, NL																																																						
Higher Education Institutions (HEIs)	FI, PL, SK																																																						
VET-institutions or VET training schools	IE, NL, PT																																																						
Private education providers, business training centres	FI, DE, PL, PT, SI, SK																																																						
Prerequisites																																																							
Characteristics of the learners	<p>trainers on their place of work, either employed by the VET institution (teachers) or the company that deals with administration, training, development and quality assurance and networking related to providing work-based learning (trainers).</p> <p>26 job profiles are identified of professionals in WBL who work in the companies. This category of trainers in company can include qualified trainers, but also skilled workers, who perform training-related functions or oversee practical training of students/workers in the workplace. The following table provides an overview of the different job profiles.</p> <p>Table 2.3. Overview of job profiles of professionals in WBL in companies</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MS</th> <th>Job profile</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AT</td> <td>IVET trainers (company-based part of dual training)</td> </tr> <tr> <td>BE</td> <td>Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes</td> </tr> <tr> <td>BE</td> <td>Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes</td> </tr> <tr> <td>BG</td> <td>Mentor</td> </tr> <tr> <td>CZ</td> <td>CVET trainers</td> </tr> <tr> <td>CZ</td> <td>Instructor of practical training</td> </tr> <tr> <td>DE</td> <td>In-company trainers (dual system)</td> </tr> <tr> <td>DE</td> <td>CVET teacher and trainers (e.g. self-employed, external trainers, unpaid volunteers, freelance workers, subject specialists, company employees).</td> </tr> <tr> <td>DK</td> <td>Apprentice tutors or practical training instructors</td> </tr> <tr> <td>ES</td> <td>Trainers/tutors</td> </tr> <tr> <td>ES</td> <td>Tutors/trainers</td> </tr> <tr> <td>FI</td> <td>Workplace instructor</td> </tr> <tr> <td>FR</td> <td>Tutor or apprenticeship mentors</td> </tr> <tr> <td>HR</td> <td>Craftsmen with a license for apprenticeships</td> </tr> <tr> <td>HU</td> <td>Practical training instructor in companies</td> </tr> <tr> <td>IE</td> <td>Work based tutor</td> </tr> <tr> <td>IT</td> <td>Tutor in apprenticeship / Company tutor</td> </tr> <tr> <td>LU</td> <td>Apprentice tutors in companies</td> </tr> <tr> <td>LV</td> <td>Supervisors of practical placements</td> </tr> <tr> <td>LV</td> <td>Tutors</td> </tr> <tr> <td>MT</td> <td>Mentors</td> </tr> <tr> <td>NL</td> <td>Tutors</td> </tr> <tr> <td>PL</td> <td>Trainer (practical training instructors in companies)</td> </tr> <tr> <td>SE</td> <td>Trainers</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>Mentors in companies</td> </tr> <tr> <td>SK</td> <td>Instructor</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: database TT in WBL</p> <p>Training professionals in companies are most often referred to as 'work-based' or company tutors' (ES, FR, IE, IT, LV, LU, NL, RO), 'apprenticeship in-company WBL mentors' (BG, FR, SI), 'in-company trainers' (DE) or licensed Craftsmen (HR). In Finland they are referred to as 'workplace instructors', i.e. working professionals (i.e. skilled workers) in companies with the responsibility to 'supervise' (instead of to instruct) students in the workplace. Some countries explicitly</p>	MS	Job profile	AT	IVET trainers (company-based part of dual training)	BE	Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes	BE	Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes	BG	Mentor	CZ	CVET trainers	CZ	Instructor of practical training	DE	In-company trainers (dual system)	DE	CVET teacher and trainers (e.g. self-employed, external trainers, unpaid volunteers, freelance workers, subject specialists, company employees).	DK	Apprentice tutors or practical training instructors	ES	Trainers/tutors	ES	Tutors/trainers	FI	Workplace instructor	FR	Tutor or apprenticeship mentors	HR	Craftsmen with a license for apprenticeships	HU	Practical training instructor in companies	IE	Work based tutor	IT	Tutor in apprenticeship / Company tutor	LU	Apprentice tutors in companies	LV	Supervisors of practical placements	LV	Tutors	MT	Mentors	NL	Tutors	PL	Trainer (practical training instructors in companies)	SE	Trainers	SI	Mentors in companies	SK	Instructor
MS	Job profile																																																						
AT	IVET trainers (company-based part of dual training)																																																						
BE	Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes																																																						
BE	Practical training instructors who accompany students during work-based learning parts of the school-based programmes																																																						
BG	Mentor																																																						
CZ	CVET trainers																																																						
CZ	Instructor of practical training																																																						
DE	In-company trainers (dual system)																																																						
DE	CVET teacher and trainers (e.g. self-employed, external trainers, unpaid volunteers, freelance workers, subject specialists, company employees).																																																						
DK	Apprentice tutors or practical training instructors																																																						
ES	Trainers/tutors																																																						
ES	Tutors/trainers																																																						
FI	Workplace instructor																																																						
FR	Tutor or apprenticeship mentors																																																						
HR	Craftsmen with a license for apprenticeships																																																						
HU	Practical training instructor in companies																																																						
IE	Work based tutor																																																						
IT	Tutor in apprenticeship / Company tutor																																																						
LU	Apprentice tutors in companies																																																						
LV	Supervisors of practical placements																																																						
LV	Tutors																																																						
MT	Mentors																																																						
NL	Tutors																																																						
PL	Trainer (practical training instructors in companies)																																																						
SE	Trainers																																																						
SI	Mentors in companies																																																						
SK	Instructor																																																						

	<p>distinguish between IVET trainers (AT) or CVET trainers (DE, CZ). This shows the diversity of definitions used across the EU to describe trainers in companies. This broad country review concludes that even where similar terms are used, terms should not be used interchangeably across MS, as similar names may have different meanings in different MS. Table 2.4 below summarises for a small number of MS the actual job description of trainers in companies.</p>
<p>Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)</p>	<p>- Trainers in company were assessed separately, for which 26 job profiles were found. Given the variety in names and titles used for professionals across MS, their roles and responsibilities are also different. In some MS, trainers are seen as in-company WBL mentors, that help learners find their way, in others they serve more a practical instructors, and yet another possibility is that they supervise learners in their development in the company. These different roles also come with different competences requirements, though in general, the requirements for trainers in companies are considerable less formal and defined than those for teacher professionals in VET institutions. Moreover, requirements for trainers focus less on specific teaching competences, but tend to include aspects such as years of experience, and the correct certifications to work in the position. In most cases such 'requirements' are mere recommendations and are not binding; only in a limited number of MS, trainers are required to enrol in additional training programmes on pedagogy (pp. 36-41)</p> <p>- Legal status of trainers: pp.53-54</p> <p>- Identification of needs (needs analysis of trainers): p. 54</p> <p>- Mandatory objectives for improving trainer quality (e.g. benchmarks, standards)</p> <p>The standards to which to adhere are set within the competence requirements of trainers and the demand for specific initial trainer education/training and continuous development in-service. In some MS there are national agencies who are responsible for ensuring the quality of the apprenticeship or practical placement of trainers in company such as the Education and Training Boards (i.e. ETB's) in Ireland who are responsible for providing the training programmes for trainers. (p. 54)</p>
<p>Learning outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Are consistent with the scope of the course ● Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum ● Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved ● Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	
<p>Training mode and format</p>	

<ul style="list-style-type: none"> (e-learning, blended, f-to-f) 																															
Pedagogical methods																															
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Are suitable to the method of educational delivery Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes Are SMART 																															
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> Prior to training During training After training 																															
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>Table 4.7. Content of ITE/ITT programmes for trainers in company in WBL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Content of programme</th> <th>Member States</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pedagogical, social, communicative skills</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pedagogical/andragogical/psychological knowledge, methods and guidance</td> <td>DE, HR, LU, PL, PT, SI, SK</td> </tr> <tr> <td>Social, communicative & motivational skills, how to work with groups</td> <td>AT, DE, FI, IE, NL, SI</td> </tr> <tr> <td>Teaching, training, didactic skills</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Practical training content (e.g. training plan, syllabi, vocational skills demonstrations, competence tests, preparation of training)</td> <td>AT, DE, FI, NL, SK</td> </tr> <tr> <td>Guidance, monitoring, evaluation and assessment</td> <td>DE, FI, IE, LU, NL, PT</td> </tr> <tr> <td>Didactical/Methodology/Interventions in education (i.e. also in the workplace)</td> <td>IE, PT, SI</td> </tr> <tr> <td>Knowledge on cultural aspects</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Deontological and ethical knowledge or skills (gender equality, ethnic and cultural diversity)</td> <td>PT</td> </tr> <tr> <td>Knowledge on the legal framework</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Legal framework and responsibilities</td> <td>AT, IE, LU, NL, SK</td> </tr> <tr> <td>Educational and occupational safety (legislation)</td> <td>NL, SI</td> </tr> <tr> <td>Practical skills</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Practical part (practice in real or simulated situation)</td> <td>PT</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: database TT in WBI</p> <p>p. 73</p>	Content of programme	Member States	Pedagogical, social, communicative skills		Pedagogical/andragogical/psychological knowledge, methods and guidance	DE, HR, LU, PL, PT, SI, SK	Social, communicative & motivational skills, how to work with groups	AT, DE, FI, IE, NL, SI	Teaching, training, didactic skills		Practical training content (e.g. training plan, syllabi, vocational skills demonstrations, competence tests, preparation of training)	AT, DE, FI, NL, SK	Guidance, monitoring, evaluation and assessment	DE, FI, IE, LU, NL, PT	Didactical/Methodology/Interventions in education (i.e. also in the workplace)	IE, PT, SI	Knowledge on cultural aspects		Deontological and ethical knowledge or skills (gender equality, ethnic and cultural diversity)	PT	Knowledge on the legal framework		Legal framework and responsibilities	AT, IE, LU, NL, SK	Educational and occupational safety (legislation)	NL, SI	Practical skills		Practical part (practice in real or simulated situation)	PT
Content of programme	Member States																														
Pedagogical, social, communicative skills																															
Pedagogical/andragogical/psychological knowledge, methods and guidance	DE, HR, LU, PL, PT, SI, SK																														
Social, communicative & motivational skills, how to work with groups	AT, DE, FI, IE, NL, SI																														
Teaching, training, didactic skills																															
Practical training content (e.g. training plan, syllabi, vocational skills demonstrations, competence tests, preparation of training)	AT, DE, FI, NL, SK																														
Guidance, monitoring, evaluation and assessment	DE, FI, IE, LU, NL, PT																														
Didactical/Methodology/Interventions in education (i.e. also in the workplace)	IE, PT, SI																														
Knowledge on cultural aspects																															
Deontological and ethical knowledge or skills (gender equality, ethnic and cultural diversity)	PT																														
Knowledge on the legal framework																															
Legal framework and responsibilities	AT, IE, LU, NL, SK																														
Educational and occupational safety (legislation)	NL, SI																														
Practical skills																															
Practical part (practice in real or simulated situation)	PT																														
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> Length (hour) Dates Times Venues 	<p>Table 4.6. Characteristics initial training programmes for trainers in company in WBL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Characteristics of programme</th> <th>Member States</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Duration (indication)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>< 20 hours</td> <td>IE, NL</td> </tr> <tr> <td>20 - 50 hours</td> <td>AT, LU, SI, SK</td> </tr> <tr> <td>50 - 100 hours</td> <td>DE</td> </tr> <tr> <td>> 100 hours</td> <td>FI, NL, PL</td> </tr> <tr> <td>Responsible for initiating (and offering) initial training programmes</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>p. 71</p>	Characteristics of programme	Member States	Duration (indication)		< 20 hours	IE, NL	20 - 50 hours	AT, LU, SI, SK	50 - 100 hours	DE	> 100 hours	FI, NL, PL	Responsible for initiating (and offering) initial training programmes																	
Characteristics of programme	Member States																														
Duration (indication)																															
< 20 hours	IE, NL																														
20 - 50 hours	AT, LU, SI, SK																														
50 - 100 hours	DE																														
> 100 hours	FI, NL, PL																														
Responsible for initiating (and offering) initial training programmes																															
Language																															
EQF level	4 for the Netherlands																														
Number of credit points (ECVET)																															
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	<p>Funding of initial training programmes for trainers in company</p> <p>Information concerning the funding schemes for initial training programmes for trainers in company is only available to a limited extent. Generally, the costs are usually covered by the company. In Germany, professionals who wish to become a master craftsman or foreman, have to finance the AEVO certificate (which is a standard part of the diploma) and the accompanying test by themselves, unless the company pays for the qualification and training. In Finland, funding for</p>																														

	the workplace instructor training is derived from educational providers' own funding and/or external funding by companies and the government's educational administration. The training for workplace instructors involved in vocational upper secondary education and training and at the development of training models has been supported through the European Social Fund. Also in other countries, the ESF is used to upgrade the competences of trainers in company.
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	N/A
Course Element(s):	N/A
N/A	

Course design structure 6: Finland

Source: http://oph.fi/download/155383_Training_for_workplace_instructors_3_credits.pdf & https://www.oph.fi/download/155761_guide_on_implementing_workplace_instructor_training.pdf

Course name and description	Guidelines on Workplace Instructor Training
Purpose and scope of the course	The recommendation on Training for Workplace Instructors (3 credits) integrates the instruction on on-the-job learning included in the vocational qualifications and different ways of provision of vocational education and training. It forms a basis for the planning and implementation of training for workplace instructors within vocational upper secondary education and preparatory training for competence-based qualifications, and for workplace trainers within apprenticeship training. The training will be focused according to the needs of the students that will be instructed. Workplace instructors can also use and apply the skills and knowledge obtained through such training in the instruction of students at other educational levels. (Finnish National Board of Education 2012c.)
Statutory and regulatory requirements applicable	These instructions are intended for trainers of workplace instructors. They are recommendatory in nature, and do not constitute a regulation. The Finnish National Board of Education recommends that, where possible, people acting as workplace instructors participate in workplace instructor training. The Workplace Trainer Training Programme (Finnish National Board of Education, 1998) was especially directed at workplace trainers within apprenticeship training and the Workplace Instructor Training

	<p>Programme (Finnish National Board of Education 2000 and 2004) was directed at workplace instructors within vocational upper secondary education and training.</p> <p>“The contents of workplace instructor training will be developed at national level, to cater broadly for on-the-job learning and practical training at various levels of education, while providing for the assessment of vocational competences and the skill requirements of each workplace instructor.” (Ministry of Education and Culture 2011b.)</p> <p>Education providers can recommend completion of the workplace instructor training as a prerequisite to acting as a workplace instructor. The importance of training for workplace instructors can be highlighted during negotiations on collaboration. Agreements on learning at the workplace may take a position on a trained workplace instructor.</p>
Country in which the course is organised	Finland
Name of the organization that delivers the course	<p>As the authority responsible for the development and implementation of vocational qualifications, further vocational qualifications and specialist vocational qualifications, the Finnish National Board of Education has prepared these instructions to support the training of workplace instructors.</p> <p>Education providers are responsible for the training of workplace instructors (Qualification requirements for vocational upper secondary qualifications, chapter 8.2). Education providers must solve e.g. the following matters regarding workplace instructor training:</p> <ul style="list-style-type: none"> •The importance of workplace instructor training as an instructor • Focus points of workplace instructor training and planning of training in accordance with various forms of vocational education and training •Implementer of workplace instructor training • Process of implementing workplace instructor training • Recruitment of workplace instructors and marketing of the training •Competence assessment and development for workplace instructors • Selecting the forms of training for workplace instructors • Resourcing of training • Training for the trainers of workplace instructors • Methods of assessing and developing the training for workplace instructors • Methods of keeping track of and registering trained workplace instructors <p>(see also Guide, pp.17-18)</p>
Prerequisites	
Characteristics of the learners	<p>Workplace instructor training is first and foremost aimed at people acting as workplace instructors of students in vocational education and training. This guide applies the concept ‘workplace instructor’ even though the official concept used within apprenticeship training is workplace trainer.</p>
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	<p>Sources of funding for workplace instructor training include education providers’ own funding and external funding e.g. companies and the education administration. Support granted by the European Social</p>

	<p>Fund has been particularly directed at training workplace instructors involved in vocational upper secondary education and training and at the development of training models. The possible costs incurred by the education provider and workplace during workplace instructor training are presented in table 2 (see Guide, p. 16).</p> <p>Regardless of which learning methods are applied under the various models, participants' salary expenses are calculated in accordance with the amount of work required to earn 3 credits. It remains to be considered whether such training actually requires three weeks' work from participants. Experience indicates that workplace instructors complete part of the training in their own time and at their own expense. In many cases, participants pay for their own meals and cover their own travel expenses. It is recommended that the employer cover all training-related expenses on the participant's behalf</p>
<p>Learning outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>See pp. 12-19</p>
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	<p>Training for workplace instructors is implemented flexibly, in accordance with the current situation and competence needs of employees acting as workplace instructors. Methods employed in training include e.g. multiform learning. The provider of workplace instructor training is responsible for ensuring that the training is personally tailored for each participant, on the basis of whether the participant primarily instructs and assesses students in vocational upper secondary education and training, students in preparatory training for competence-based qualifications, or students in apprenticeship training. In addition, account is taken of the participant's earlier knowledge and skills.</p>
<p>Pedagogical methods</p>	<p>flexible, active, participatory methods suggested</p> <p>Flexible methods of implementation and versatile training opportunities, from which workplace instructors can choose the one they consider most suitable. Account must be taken of the special characteristics of various vocational fields and workplaces when planning training. Where possible, workplaces can participate in specifying the training's method of implementation. (see Guide, ch 7)</p>
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery 	<p>Andragogy and learning centred appropriate</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	<p>The provider of workplace instructor training is responsible for recognising earlier skills and knowledge, as well as for the content and issuing of the certificate.</p> <p>It is important that education providers decide on how the implementation and impacts of workplace instructor training are monitored. This determines what feedback is collected and from whom, and how this information will be applied in the development of training. When assessing the impact of workplace instructor training, the education provider's goals regarding workplace instructor training are evaluated. Workplace instructor training can be used to e.g. monitor competence development among workplace instructors, development of the instruction provided to students, and the students' entry into the world of work after graduation. (see also Guide, pp.22-24 & ch.9)</p>
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>Workplace instructor training (3 credits) comprises three modules: 1. Planning of training provided in the workplace, vocational skills demonstrations and competence tests (1 credit) 2. Instructing the student and assessing learning (1 credit) 3. Assessing the student's or candidate's competences (1 credit)</p>
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>3 weeks in total</p> <p>A plan must be prepared for the implementation of training, specifying how previously acquired skills and knowledge are identified and recognised. Achieving the training objectives takes approximately three weeks. The participants have the option of completing only parts of the training. The training modules do not have a fixed order of completion. Instead, they can be completed in line with the participants' needs. For example, training providers may train workplace instructors during vocational teachers' work placement periods. In such a case, the teacher will guide the workplace instructor on how to instruct the students. On the other hand, teachers can also train workplace instructors while on instruction visits to the workplace during the students' on-the-job learning period.</p>
<p>Language</p>	
<p>EQF level</p>	
<p>Number of credit points (ECVET)</p>	<p>3 credits</p>
<p>Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)</p>	<p>Workplace instructor training should be offered in various formats to workplace instructors. (see also Guide, ch.8)</p> <p>When training is arranged as online training, the training provider incurs equipment and software costs. The workplace must also be equipped for e-learning</p> <p>Funding for workplace instructor training may be obtained from various sources, for example companies, the national education</p>

	administration and education and qualification providers. Training for workplace instructors can also be implemented as part of development projects, provided that this contributes to achieving the targets set for the projects in question
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	2 days of contact teaching, 1 instruction visit/ 2 meetings in small groups depending on the training model

Best Practices Matrix Classification:	7
Course Element(s)	Overall
Best practice with emphasis on the dynamic and flexible learning and highly effective operational value. Sustainable, Repeatable, proposal compliant and deemed essential.	

Course design structure 7: France (1)

Source: <http://www.cci-paris-idf.fr/dec-departement-entreprises-et-competences/action-reussir-sa-mission-de-tuteur-en-entreprise-formation>

Course name and description	Action "Succeeding as a tutor in a company"
Purpose and scope of the course	Have tools, methods to facilitate the integration of a new employee in a company, pass on his skills and encourage his progress
Statutory and regulatory requirements applicable	A training based on the competency framework "Exercise the mission of in-company WBL mentor in company" registered in the inventory of the French RNCP (National Directory of Professional Certifications)
Country in which the course is organised	France
Name of the organization that delivers the course	Chamber of Commerce and of Industry Paris
Prerequisites	To be an in-company in-company WBL mentor
Characteristics of the learners	
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence

<p>learners should acquire by completing the curriculum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	Face-to face
<p>Pedagogical methods</p>	<ul style="list-style-type: none"> • exchanges and the sharing of experience • scenarios based on the work of the participants • methods and tools that can be used on a daily basis
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>Appropriate the tutorial function</p> <ul style="list-style-type: none"> - identify the tasks and skills of the tutor - define the tutor's posture <p>Successful reception and integration</p> <ul style="list-style-type: none"> - determine good practices to welcome and integrate a new employee - to exchange and develop relationships of trust - identify the motivation levers of the "Generation Y" <p>Identify the keys to successfully pass on their knowledge and know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> - list the key success factors of the transmission and the risks of failure - discover the profile of the tutor, recognize his "maturity of learning" - adopt the appropriate posture and mode (s) of transmission <p>Pass on your skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - identify the knowledge to be transmitted - furniture the tools and choose the methods to transmit its practices <p>Promote and formalize the progress of the tutored</p> <ul style="list-style-type: none"> - communicate to accompany and encourage the rise in skills - validate the acquisition of know-how
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>Length: one day (8 hours)</p> <p>Dates: following catalogue</p> <p>Venue: Paris</p>
<p>Language</p>	

Price	390 €
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	2
Course Element(s):	Methodology
Although not inexpensive, promising practice and sustainable. Strong cultivation of pass-on skills. Clever methods' use. Not so easily repeatable due to its cost. No reference in assessment/accreditation procedure.	

Course design structure 8: France (2)

Source: <https://www.orsys.fr/formation-devenir-tuteur-d-entreprise.html>

Course name and description	Become an in-company in-company WBL mentor
Purpose and scope of the course	How to integrate new employees, share know-how and develop skills? This internship will allow you to define the framework and the stakes of your mission of tutor, by developing in particular an effective communication and appropriate teaching methods
Statutory and regulatory requirements applicable	
Country in which the course is organised	
Name of the organization that delivers the course	
Prerequisites	<ul style="list-style-type: none"> • Experience of 5 years OR diploma equivalent to that prepared by the mentee and two years of experience. • General knowledge of the operation of the company.
Characteristics of the learners	Anyone accompanying trainees as a tutor within companies in the

	following sectors: engineering, digital, studies, consulting and events.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identify the issues and characteristics of the tutor function within the company • Develop an effective and adapted communication in a in-company WBL mentor position • Design and animate formative work situations • Design tools and teaching aids
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	
Pedagogical methods	
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction of the first tutoring tools • Feedback from experience • Mutualisation of good practices • Situations of communication
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	<p>Integrate the role of tutor in the company</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define tutoring in business. • Know the training device and the actors involved in the process. • Understand the tutor's mission and its requirements. • Identify the roles and responsibilities of the tutor. • Anticipate the main traps related to the accompaniment and avoid them. <p>Collective reflection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Work on representations of tutoring in companies. Exchange of practices. <p>Welcome the trainee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepare the arrival of the trainee. • Structuring your welcome and integration. • Build your action plan. • Write the job description and the job description and describe them as skills. <p>Practical work</p> <ul style="list-style-type: none"> • Work analysis of individual workstations. Workshops in subgroups on the different stages and tools of the intern's reception.

	<p>Communicating with the trainee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopt a win-win communication. • Formulate signs of positive and / or negative recognition to promote progression and mobilization. • Identify behaviors and adapt to the other person. • Master the emotional dimension between tutor and tutored and evaluate objectively. • Identify the difficulties encountered. <p>Scenario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Role plays on communication styles. Collective debriefing. <p>Train and accompany</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identify the learning process and pedagogical approaches. • Appropriate types of personality profiles in the face of learning. • Build the training path in the company. • Develop the educational progression of the mentee. • Develop formative work situations. • Train by immersive scenarios. • Train by observation scenarios. <p>Practical work</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development of a pedagogical progression. Role plays on accompaniment to the situation of trainees. Collective debriefing. <p>Assess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Set up monitoring and evaluation of the mentee's path. • Plan the evaluation frequency. • Evaluate during an interview. • Have the mentee self-assess. <p>Practical work</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development and formalization of the learner assessment and progression process.
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>Length: 2 days</p>
<p>Language</p>	<p>French</p>
<p>Price</p>	<p>€ 1.490,00</p>
<p>EQF level</p>	
<p>Number of credit points (ECVET)</p>	
<p>Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)</p>	
<p>If e-learning, requirements for use : hardware,</p>	

operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	3
Course Element(s):	Methodology
Although not inexpensive and easily repeatable, promising practice. Provision of strong prerequisites. Emphasis on the cultivation of soft skills (e.g. empathy).	

Course design structure 9: Germany

Source: <https://www.apprenticeship-toolbox.eu/training-teaching/teachers-trainers/118-teachers-trainers-in-germany>

Course name and description	Training of In-company Trainers
Purpose and scope of the course	Training staff in the dual system need to demonstrate personal and professional aptitude in order to be permitted to deliver training. Persons in possession of both the occupational skills, knowledge and competences required for the respective occupation and relevant occupational and vocational teaching qualifications are deemed to display professional aptitude.
Statutory and regulatory requirements applicable	<p>Evidence of professional aptitude is usually provided via an examination conducted in accordance with the Ordinance on Trainer Aptitude (AEVO). “Full-time trainers” in IVET hold mostly an advanced qualification certificate as master craftsman and must have completed further training concerning the Trainer Aptitude. The “Ordinance on Trainer Aptitude of 21 January 2009” – AEVO, involves the technical and teaching aptitude for preparing initial vocational training, taking into account organizational and legal factors. In this connection, trainers are able to :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. develop company training plans on the basis of the training regulations for the particular occupation which are especially geared to work and business processes that are typical of that occupation, 2. take into account the possibilities offered by the involvement and co-determination of employee representatives in connection with the provision of initial vocational training, 3. ascertain the need for cooperation and coordinate at content and organizational level with cooperating institutions, particularly with part-time vocational schools 4. apply criteria and procedures for the selection of trainees, also taking their heterogeneity into account, 5. prepare training contracts and arrange to have the signed contracts registered with the competent body, and

	6. examine the possibilities for conducting parts of initial vocational training abroad.
Country in which the course is organised	Germany
Name of the organization that delivers the course	There is a competent body for every in-company vocational training programme. For most recognized occupations, this is the relevant Chamber of Industry and Commerce or Chamber of Skilled Crafts. These bodies see that only those persons who are properly qualified provide instruction.
Prerequisites	Trainers are responsible for planning training content and schedules and for conducting in company vocational training programmes. Only those persons who have the requisite personal and professional qualifications may provide vocational training. This means specifically that every individual is normally assumed to have the requisite personal qualification unless they are shown to lack it. Consequently, it is not allowed for a trainer to have come into conflict with the law as a result of certain offences or to have violated the Vocational Training Act or related provisions. Trainers must be professionally qualified as well. They must have a good command of the occupational skills that they want to teach to young people. It is normally assumed that a trainer who has earned corresponding recognized vocational qualification or a degree from a university or university of applied sciences is professionally qualified. Furthermore, an individual can be deemed to be professionally qualified even when he has no recognized vocational qualification. As a rule, the individual in such cases has to prove he has at least six years of relevant occupational experience.
Characteristics of the learners	A trainer must be technically and personally suitable. Technical competence shall include the respective professional vocational skills, knowledge and competences, and the respective vocational and pedagogical qualifications (AEVO). A trainer must understand about planning and conducting vocational training and dealing with young people. This area is called educational qualification for vocational training. A trainer can earn this qualification at a trainer seminar and, after passing an exam, receive a corresponding certificate from the Chamber of Industry and Commerce or Chamber of Skilled Crafts.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	As mentioned above, evidence of aptitude is provided via an examination conducted in accordance with the Ordinance on Trainer Aptitude (AEVO). In 2015, a total of 91,926 persons took part in trainer aptitude examinations conducted in the areas of trade and industry, the craft trades, agriculture, the public sector and housekeeping, 64.4% men, 35.6% women (BIBB Data Report). Professionals who work as In-company trainers receive higher wage for the additional work as trainers and have a higher social reputation.
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum 	According to AEVO and concerning the technical and teaching aptitude needed to assess whether the prerequisites for conducting initial vocational training are met and to plan initial vocational training. trainers are able to : 1. establish conditions that promote learning and a motivating learning

<ul style="list-style-type: none"> • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>culture, give and receive feedback,</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. organize, structure and evaluate the probationary period, 3. develop and structure operational learning and work assignments based on the company training plan and work and business processes that are typical of the occupation, 4. select training methods and materials appropriately for the target group and use them according to the respective situation, 5. assist trainees having difficulties learning by individualizing initial vocational training and guidance, when necessary use aids that support training and examine the possibility of extending the period of training, 6. offer trainees additional training options, particularly in the form of additional qualifications, and examine the possibility of shortening the duration of training and the possibility of early admission to the final examination, 7. foster trainees' social and personal development, identify problems and conflicts on a timely basis and work toward a solution, 8. ascertain and assess trainee performance, evaluate performance assessments issued by third parties and examination results, conduct appraisal interviews, draw conclusions for the remainder of the training, and 9. foster intercultural skills. <p>Moreover, concerning the technical and teaching aptitude for bringing initial vocational training to a successful conclusion and for showing trainees options for their professional development. In this connection, trainers are able to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prepare trainees for the final examination or journeyman's examination in view of the examination dates and bring the trainee's initial vocational training to a successful conclusion, 2. ensure that the trainees are registered with the competent body for the examinations and point out to said body any particularities that are of relevance to the conducting of the examination, 3. help prepare a written letter of reference based on performance assessments, and 4. inform and advise trainees regarding development and career paths in the company and possibilities for continuing vocational training.
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	<p>face to face</p>
<p>Pedagogical methods</p>	<p>Team work</p>
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	<p>Oral and written exams</p>
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analysing Work Tasks and Defining Learning Requirements • Planning and Preparing Training

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementing Training • Evaluation and Further Development of Training
Training schedule <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	Length: Training session of 3 months appr.
Language	German
Price	Cost is covered mostly by the trainers or the company pays for further qualification
EQF level	6
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	6
Course Element(s):	Methodology, Evaluation
<p>A promising yet limited practice, not so easily repeatable (company pays for the training). It constitutes a learner-centred training. Strong prerequisites' provision. Thorough certification procedure with written and oral exams.</p>	

Course design structure 10: Greece

Source: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2017/plaisio_mathiteias.pdf

<https://www.hellenicparliament.gr/en/Vouli-ton-Ellinon/I-Bibliothiki/Koinovouleftiki-Sylogi/Efimeris-Tis-Kyverniseos-FEK/>

Course name and description	Training of in-company trainers
Purpose and scope of the course	
Statutory and regulatory requirements applicable	<p>The in-company trainers are skilled workers in enterprises, who provide apprentices with the knowledge and practical skills required for an occupation. These trainers are "Part-time trainers" as the training is a part-time activity for them. For the in-company training, there are no formal requirements, with adequately defined roles for the in-company trainers. Nevertheless, in fact in-company trainers must have previous work experience in the specific occupation, which they must convey to the apprentices. They must also tend to the apprentices' training, ensuring that it is based on the relevant educational curriculum of each occupational specialty. Moreover, they should be able to deal and solve problems and conflicts between apprentices and they must</p>

	<p>cooperate with the VET School teachers, in order to ensure the best possible combination of practical and theoretical training.</p> <p>Pursuant to Article 27 of Joint Ministerial Decision 40087/2007 – (Official Government Gazette 2376/B/2007) cooperating companies have to provide the necessary equipment, facilities and staff. They cooperate with the EPAS (OAED’s Apprenticeship Schools) teachers, who are responsible for monitoring the whole process and meeting the necessary safety and other requirements set by the law. Companies provide supervisors, who are in charge of the apprentices. OAED has tried to transfer its experience in dual apprenticeship system to the Ministry of Education. More specifically, in some EPAL and IEK 9 month and 6-month apprenticeship schemes are implemented over the last two years. In the near future apprenticeship system (and in-company training) is expected to be expanded to more EPAL and IEK.</p>
Country in which the course is organised	Greece
Name of the organization that delivers the course	According to the “National Quality Framework for Apprenticeship” (Joint Ministerial Decision–JMD–Ministries of Education and Labour, Official Government Gazette 26385/491B/2017), it is foreseen that the responsible bodies for training of in-company trainers will be Chambers and Social Partners in cooperation with OAED.
Prerequisites	According to the “National Quality Framework for Apprenticeship” it is foreseen that in company-trainers should have all the necessary professional qualifications and rights.
Characteristics of the learners	In-company trainers are not officially designated. In most cases, the in-company trainer is the employer himself. (A great percentage of companies that offer vacancies for Apprentices are very small or micro companies even self-employed). In bigger companies the person in charge may be the head of the department where the apprentice is placed or the supervisor of the department. There is no specially certified and pedagogically qualified expert trainer in the company, who is exclusively or partly responsible for training apprentices. The monitoring of in-company training is coordinated by the Career Offices, operating in the Apprenticeship Vocational Schools (EPAS). The monitoring of the training curriculum in the OAED Apprenticeship Vocational Schools (EPAS) is defined in the EPAS Rules of Procedure, Law3475/2006 (Official Government Gazette 2376/B/2007). The monitoring of in-company training at EPAL (Vocational Lyceums) and IEK (Vocational Institutes) of the Ministry of Education is supervised by EPAL and IEK teachers and trainers.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	There are no financial incentives for becoming an in-company trainer. In-company trainers, especially self-employed persons who are former EPAS graduates, are proud to pass on their knowledge and profession to young people.
Learning outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable,

relevant and time-bound (SMART)	
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> (e-learning, blended, f-to-f) 	
Pedagogical methods	
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> Are suitable to the method of educational delivery Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes Are SMART 	
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> Prior to training During training After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	
Training schedule <ul style="list-style-type: none"> Length (hour) Dates Times Venues 	
Language	
Price	
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	4
Course Element(s):	Delivery
Sustainable, Repeatable and replicated in broad scale. Innovative and Effective practice (cooperation with external entities, i.e. Apprenticeship Vocational Schools). Deemed essential.	

Course design structure 11: LdV project 2013-15 (Portugal, Belgium, Turkey, Slovakia, Poland, UK)

Source: <http://bmw-eu.net/>

Course name and description	BMW: Be a in-company WBL mentor in the workplace
Purpose and scope of the course	The project consists in the transfer of already existing and validated

	<p>tools and methodologies, adapted, tested, validated and implemented in new target-groups. Through this transfer process, the project will develop:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a new ICT based framework for setting up In-company WBL mentoring in SME's; - a methodology for certifying In-company WBL mentors, including an innovative course for in-company WBL mentors; - an innovative guide for oriented the Mentee in an effective in-company WBL mentoring relationship; - an ICT based training for becoming an e-In-company WBL mentor including a feed-back system to evaluate the in-company WBL mentoring system/results and the in-company WBL mentoring relationship; - the mainstreaming of those tools within Education and Training Systems in each country. <p>The consortium envisages to contribute to promote work-based lifelong learning closer to the needs of increasing economic performance and competitiveness of SMEs with a strong multiplying effect throughout Europe.</p>
Statutory and regulatory requirements applicable	
Country in which the course is organised	7 partners from 6 different countries - Portugal, Belgium, Turkey, Slovakia, Poland, UK
Name of the organization that delivers the course	https://bmw.ctcp.pt/index.asp
Prerequisites	Research on In-company WBL mentoring culture in SMEs, identify in-company WBL mentoring opportunities, how companies see in-company WBL mentoring in their development strategy, installed management capacity for adopting in-company WBL mentoring, in-company WBL mentoring experiences, etc. and comparisons between the countries involved.
Characteristics of the learners	Profile for In-company WBL mentor in the Workplace
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	<p>ICT based framework for setting up In-company WBL mentoring in SMEs (offering a step by step approach for implementing in-company WBL mentoring in SMEs).</p> <p>Certification (See p. 87):</p> <p>For certification of in-company WBL mentor, there are three distinct roles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - The role of instructor 2 - The role of a regular coach, based on practical experience and day-to-day support 3 - The role of a development coach, to achieve growth. <p>The candidate to be a in-company WBL mentor should be skilled on the 3 roles as defined in the “Certification of In-company WBL mentors in the Workplace” (more info in http://www.bmw-eu.net) Therefore it is advisable to complete all the course. However, as this course is oriented to the development of In-company WBL mentoring skills for an intervention in the workplace, each SME can choose the role or roles that they see as necessary for in-company WBL mentoring in their own organisation. Once the course is flexible, and after have</p>

	decided upon the role to take, they can decide which action to take to train the in-company WBL mentor in taking up their role. For the course a threshold has been established of 100% of completion and at least 80% of success in all the self-assessment (for each module available). A model of certificate is indicated below.
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>In this course, training on knowledge and skills will be provided. Regarding attitudes, it takes a lot of time and effort to learn certain attitudes to be a in-company WBL mentor. Time and resources that are not always available for SMEs. Therefore we believe that the chosen in-company WBL mentor has some basic attitudes that are necessary to take up the role of a in-company WBL mentor.</p>
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	e-learning
Pedagogical methods	lecturing
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	not activating learners
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	Self-assessment prior, during and after training
Program content (including modules and educational sequences)	<p>This course is composed by the following modules:</p> <p>Module 1: Online assessment to check if the candidate has the necessary attitudes</p> <p>Module 2: Knowledge on in-company WBL mentoring</p> <p>Module 3: Communication skills</p> <p>Module 4: Instructing skills</p> <p>Module 5: Coaching-on-the-job</p> <p>Module 6: Coaching for development</p> <p>Module 7: E-in-company WBL mentoring</p> <p>Also provided</p> <p>TRAINING FOR BECOMING AN E-IN-COMPANY WBL MENTOR</p> <p>This document consists in a training module on e-in-company WBL mentoring.</p>
Training schedule <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) 	We suggest to plan it within a 60 hours course.

<ul style="list-style-type: none"> Dates Times Venues 	
Language	The whole documents available here EN PT NL SK TR PL
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	It can be organized according to each training entity organization
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	4
Course Element(s):	Overall
<p>Promising practice as it most probably has been implemented in the consortium partners' organisations but the results have only been evaluated by the LdV programme only. Sustainable, Repeatable and proposal Compliant. E-learning methodology.</p>	

Course design structure 12: Luxembourg

Source: <http://www.lifelong-learning.lu/Formation/CA24359F-8235-4EF8-8302-CB4F649B4662/fr?session=07/03/2019>

Course name and description	Training for in-company WBL mentors in the context of apprenticeship in enterprise
Purpose and scope of the course	<p>“As part of the reform of vocational training and in accordance with the law of 19 December 2008, the training company must appoint one or more tutors (in-company WBL mentors) to accompany the apprentice throughout his apprenticeship.</p> <p>This training is mandatory for any company wishing to obtain the right to train since the regulation requires this training.</p> <p>The tutor is responsible for the practical training and pedagogical supervision of the apprentice or trainee. It thus occupies a central and privileged role in the relationship with the Lycée and the Chamber of Commerce regarding the practical progress of the apprenticeship.</p> <p>The training makes it possible to better achieve its mission of tutor by acquiring the necessary knowledge at the legislative and educational level.”</p>

Statutory and regulatory requirements applicable	This training is mandatory for any company wishing to obtain the right to train apprentices and/or trainees, in accordance with the amended law of 19 December 2008.
Country in which the course is organised	Luxembourg
Name of the organization that delivers the course	Chamber of Commerce – House of Training
Prerequisites	
Characteristics of the learners	Enterprise in-company WBL mentors who train apprentices and/or trainees
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	<p>“At the end of the training, and subject to having participated in all the courses, participants will receive a certificate of participation issued by the Chamber of Commerce.</p> <p>The House of Training will be able to offer you, with the payment of an additional lump sum, 2 alternative dates of maximum catch-up, during the same calendar year if necessary to reach the 100% of participation in this training.</p> <p>Our general conditions of sale apply for all registrations.”</p>
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>At the end of the training, the participant will be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how to situate the tutor's mission • Know how to promote the integration of the apprentice in your companies and in the world of work in general • Know how to manage the relationship with the apprentice(s) (comprehension, communication, pedagogical approach) • Being able to build a suitable training course
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	Face-to-face
Pedagogical methods	Theoretical courses with practical exercises
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	<p>1st DAY</p> <p>The importance of the tutor in companies</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ His multiple role ○ His required skills <p>His starting missions</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recruitment of the apprentice ○ Reception and integration of young people

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Meet the requirements of the company <p>Who are today's apprentices?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ The construction of their personality: Their problematic ○ Their context, their social environment ○ Their expectations of learning <p>Know how to manage the tutor-apprentice relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Attitudes that facilitate a relationship of trust ○ The foundations of a partnership <p>Get to know each other better and know each other</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivation and supervision of the young person on a daily basis ○ Accompany and follow the young ○ Knowing how to motivate and coach <p>2nd DAY</p> <p>Master tutorial homework</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Train, coach and evaluate <p>How to transmit one's skills?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategies and means to put in place ○ The steps that facilitate learning ○ Difficulties of learning <p>Structuring and managing training</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Define the objectives to be achieved ○ Determine the stages of progression ○ To manage time <p>Teaching attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Know how to communicate well ○ Know how to manage a conflict in a positive way <p>Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Attitudes facilitating objective evaluation <p>Develop an individual action plan</p> <p>3rd DAY</p> <p>The main change: the skills approach</p> <p>A new tool for the tutor: the skills repository</p> <p>Transmit your professional skills on a daily basis</p> <p>A new approach to apprentice assessment</p> <p>Develop your action plan</p> <p>MORNING OF MONITORING</p> <p>Ensure the follow-up and the implementation of the acquired</p> <ul style="list-style-type: none"> Take stock of the transfer and the objectives achieved Promote exchange and good practice between participants Discuss and answer questions
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Length (hour) ● Dates ● Times ● Venues 	<p>23 hours spread over 2 full days and 2 half days</p>
<p>Language</p>	<p>French</p>

EQF level	
Number of credit points (ECVET)	
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	2
Course Element(s):	Methodology
Sustainable and Repeatable. Effective Practice (approximately 9400 training courses).	

Course design structure 13: Myanmar

Source: <https://www.cvt-myanmar.com/post-graduate-programs/in-company-trainer/>

Course name and description	In-Company Trainers Program (ICTP)
Purpose and scope of the course	In-Company Trainers Program (ICTP) is a part time course aimed at providing the trainers with skills and knowledge to increase their training quality in their company.
Statutory and regulatory requirements applicable	Terms of application: Due to the high demand, we ask you to register as soon as possible. Requirements of Application: <ol style="list-style-type: none"> 1. Age: 25 Years above 2. Education: CVT Graduate or Any Graduate 3. Recommendation letter from company 4. N.R.C copy 5. 2 photos (1.2' x 1.5' size)
Country in which the course is organised	Myanmar (Burma)
Name of the organization that delivers the course	Centre for Vocational Training
Prerequisites	
Characteristics of the learners	Owners, managers, group leaders, supervisors or/and trainers from any CVT training company, or CVT graduates or candidates with equivalent education that aspire to train young apprentices at their

	workplace.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	Education : CVT graduates or equivalent education Applicants must submit the filled in application form to ict@cvt-myanmar.com 10 weeks (every Saturday, 9am-5pm) Program: Total 80 hours, including evaluation test and final assessments.
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<ul style="list-style-type: none"> • Background and basics of the dual vocational training system • Skills management concepts and evaluation of key competencies for the job • Recruitment processes, Myanmar Labour Laws and contracting of apprentices • How to prepare and implement the internal training program • Basics in dealing with the apprentices/staff include planning and introduction to the workplace, problem solving and communication • Basic methods and didactics for appropriate and effective instruction at work • Work safety and health protection <p>When completed this course the participants will have acquired the skills, knowledge and attitude to give quality training to the apprentices/staff in the company, apply course concepts to workplace experience and should be more confident and motivated for on-the-job training.</p>
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	
Pedagogical methods	
Learning activities <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
Assessment criteria and methods <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
Program content (including modules and educational sequences)	Detailed course content
Training schedule	10 weeks (every Saturday, 9am-5pm)

<ul style="list-style-type: none"> Length (hour) Dates Times Venues 	Program: Total 80 hours, including evaluation test and final assessments. at CVT premises
Language	
EQF level	listed under Post Graduate programs
Number of credit points (ECVET)	N/A
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	4
Course Element(s):	Content, Delivery
Promising practice with successful results for the organisation delivering it. I could not find validation of the results from any other objective source. Sustainable, Repeatable, proposal compliant.	

Course design structure 14: Ohio, USA

Source: https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Career-Tech/Career-based-Intervention-CBI/Work-Based_Learning-pdf.pdf.aspx

Course name and description	In-company WBL mentor Development Program
Purpose and scope of the course	To assist in the planning and management of the student's experiences, be prepared to deal with the routine challenges offered by teenage students, and understand the types of activities and behaviours that are acceptable when interacting with young people.
Statutory and regulatory requirements applicable	The sponsoring teacher and the school system must incorporate a process to "develop" in-company WBL mentors into the early planning stages. This sponsor-development program must accommodate a range of individuals with varying degrees of experience with in-company WBL mentoring, with young people, and with the work-based programs. Because school settings differ and various work-based experiences require different parameters for successful completion, policies must

	be developed locally for specific situations
Country in which the course is organised	Ohio, USA
Name of the organization that delivers the course	Schools' work-based learning program
Prerequisites	
Characteristics of the learners	Each in-company WBL mentor-development program will be different and that participation within the overall development program will vary according to the needs and abilities of the individual in-company WBL mentor.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	Sponsorships for the school's work-based learning program Many schools plan some type of annual recognition activity for work-site in-company WBL mentors. Activities range from simple awards and recognition coffees to more formal functions (luncheons, evening banquets, etc.).
Learning outcomes <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	
Training mode and format <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	Specific tools and activities that might be considered in the development of the total in-company WBL mentor-development package might include: <ul style="list-style-type: none"> • Group Training: meetings, workshops, seminars, or other traditional classroom-oriented training sessions. Particularly important for a new in-company WBL mentor, and at the beginning of a new school year, training sessions must be scheduled at times and places to facilitate participation. Meetings of this nature should be highly interactive, fast-paced, substantive, and extremely well-planned with a clearly defined agenda and planned outcomes. • Orientation Function: an event to bring together key participants for a short, to-the-point "kick-off" activity at the beginning of the year. Consider involving all in-company WBL mentors, plus key school personnel, parents, et al. A simple coffee and donut event can be a very effective tactic to set the stage for the balance of the year. • Job Aids: simple checklists or reminders of specific procedures for completing the activity. For example, a note card with key points to be discussed in a first meeting of a day-long job shadowing, or a similar card outlining key considerations in evaluating a student's daily work. • Handbook: short, to-the-point resource guide with appropriate references and procedures to facilitate the in-company WBL mentor's efforts. Consider a loose-leaf, three-ring binder with appropriate dividers. Include minimal text; focus on checklists, forms, and basic

	<p>information (including who and how to contact school partners).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Letters, memos, and other written materials: personalized correspondence and carefully selected reminders (along with a continuing series of “thank-you”s and reinforcing comments). Brief, written correspondence can add significantly to the perceived value of in-company WBL mentoring. However, a letter or memo is not an appropriate substitute for a personal visit or phone call. • Newsletter: Consider a regular, carefully written newsletter that outlines key activities in progress, student successes (including alumni), and special contributions of individual businesses and in-company WBL mentor. With current technology, creating an attractive, easy-to-scan newsletter (heavy on photos and graphics) is a relatively simple task. Writing it is a far greater challenge. Nevertheless, if done on a regular basis, kept short and to the point, and widely disseminated to current and potential businesses and in-company WBL mentors, a newsletter can have substantive impact on the long-term development of in-company WBL mentors and of the program itself. • Personal visits: In-person, hands-on coaching of in-company WBL mentors is hard to beat. Time-consuming and requiring confidence and expertise of the coordinating teacher, personal site visits remain the single most effective way to develop individual in-company WBL mentors and to promote the value of the work-based learning program. • Recognition: There are many ways to say thanks (e.g., cards and notes, simple message-based “gifts” such as coffee mug with logo, phone calls and events). From an in-company WBL mentor-development perspective, perhaps the most effective recognition is some form of group event (breakfast, banquet, etc.) that allows newer in-company WBL mentors to interact with and to hear from students, teachers, and other in-company WBL mentors examples of particularly effective activities over the course of the year. • Assessment: Evaluation of the work-based learning experience, completed jointly by the in-company WBL mentor and the coordinating teacher (with appropriate student input), is a very effective tool for stimulating discussion and planning improvements in the coming cycle of activities. • School-based Activities: Encouraging the in-company WBL mentor to visit and participate in classroom activities contributes to their understanding of the program, of the constraints imposed by the school environment, and of the opportunities available. Involving the in-company WBL mentor in specific projects helps create an “our school” mentality that over time can facilitate broadly based community interest and support.
Pedagogical methods	
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes 	

<ul style="list-style-type: none"> • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	<p>Assessment as part of the evaluation of the whole experience: Evaluation of the work-based learning experience, completed jointly by the in-company WBL mentor and the coordinating teacher (with appropriate student input), is a very effective tool for stimulating discussion and planning improvements in the coming cycle of activities.</p>
Program content (including modules and educational sequences)	
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	
Language	English
EQF level	N/A
Number of credit points (ECVET)	N/A
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	School sites
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	5
Course element(s):	Delivery, Methodology
<p>Effective practice with results objectively evaluated and externally validated positively. Sustainable, Repeatable and proposal compliant.</p>	

Course design structure 15: Turkey

Source:

Course name and description	Training of the trainers
Purpose and scope of the course	The course is designed separately for different disciplines. Whichever discipline the course is designed for (workplace safety, health employee etc.) the general purposes of the course design are

	<p>as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teaching the fundamentals of the area - Give ability to prepare training programs related to the field of expertise - Understand the necessities of adult training and how to adopt the material to an adult group of trainees - Ability to understand and gain skills to use factors such as (clues, active participation, further improvement and iterative development of the process and the material) - Ability to use adult training techniques and method, teaching approaches, - Ability to develop adult training modules specific to the discipline and apply the prepared module. - Effective presentation skills - Ability to use the tools and gadgets necessary for the training. - Learn how to use the measurement tools and techniques and apply them when necessary. <p>These trainings are meant for mainly delivering the pedagogical skills to foreman working in different disciplines. Practical education must be given by certified skilled workers and must be in compliance with Title 69 of Labour Law 1475</p>
Statutory and regulatory requirements applicable	<p>All the companies that seek to hire an apprentice must employ a skilled master trainer.</p> <p>Training is mandatory for 5% of the employees for companies that have more than 10 employees.</p> <p>If the number of the mandatory trainees exceeds 10 the company must hire a skilled trainer.</p> <p>All payments during the training are tax exempt</p> <p>All institutions who want to hire an employee under the title of apprentice must also hire skilled trainer (Title 15 Law 3308)</p>
Country in which the course is organised	Turkey
Name of the organization that delivers the course	Universities such as BAU, Bogazici University and private entities which are certified to provide the education
Prerequisites	<p>Minimum 5 years of employment not as apprentice</p> <p>Or</p> <p>Graduate from a technical school of minimum 3 years or a relevant college degree</p> <p>Completion of pedagogical training is required to be a trainer</p>
Characteristics of the learners	Trainee has to be older than 19 and has not taken a similar training before.
Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)	<p>1250 TRY</p> <p>Trainees have to pass the test upon the completion of the course.</p>
Learning outcomes	<ul style="list-style-type: none"> - Bring the trainer to a value adder level. - Give the necessary skills for competitiveness - Give skills to accelerate the learning procedure - Learn communication, leadership and skills to motivate the apprentices - Correct use of body language - Learn skills to teach self-learning ability

<ul style="list-style-type: none"> • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	- Gain effective presentation techniques
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	Face to face
Pedagogical methods	
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training • After training 	
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>1st Module:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are the “adults” and how do they learn? • Individual and communal constructivism • Human Improvement Stages of Erikson • Motivation: Expectation – Theory of Value • Maslow' s Hierarchy of Needs Model • Achievement Censur : Control – Value Theory <p><u>Needs Analysis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Needs of the Content • Needs of the Corporation • Needs of the Participants • Data Collection Techniques • Interview Planning • Interview Questions • Conducting the Interview • Observation of Work and Processes • Group Discussions • Focus Groups • Survey • Needs Analysis for the Project <p>2nd Module: Designing Teaching and Learning Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition of Learning Objectives (Educational Outputs) • Determining the measurable learning goals (achievements) • Bloom Classification of the Goals • Transformation and Arrangement of the Content according to the Goals • Determining Learning Strategies suitable with the Goals and Generation of the Activities • Determining the Goals for the Project Choosing the Guidelines of Learning Strategy and Activities <p><u>Teaching and Education Methods and Techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparation • Teaching Venue • Equipment and Materials • Information Transfer to the Participants before the Teaching Session • Understanding and Being Recognized with Self and Participants • Learning Styles

	<ul style="list-style-type: none"> • Inner and Outer Identity • Communication Profile • Power Balance between Trainer and Participants by the Adult Training • Learning and Teaching Process • Simplifying Role of the Trainer for Learning • Learning through Cooperation • Teaching through Argumentation and Examination • Project based Teaching • Encouragement and Motivation of Participants for active Participation at the Learning Process • Asking Questions and Motivating the Participants for Asking Questions • Giving and Getting Feedbacks • Creating Peaceful Learning Climate • Managing Group of Participants • Effecting Planning and Time Management • Teaching and Learning Simulation Practices • Selecting Learning Strategies for different Sessions of the Project and Developing Activities <p><u>3rd Module: Teaching Techniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creative Drama Techniques • Acquaintance and Coalescence • Harmony • Trust (Content of the Modules) • Awareness (Practising Senses) • Empathy • Body Language and Image • Storytelling and Gamification • Roleplaying and Improvisation • Developing Creative Drama Activities for the Training / Project <p><u>Presentation Techniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “What” and “How” Principles by the Presentation • Roof Constitution and Mind Maps • Communication Skills to Use before-, during- and after the Presentation • Presentation Practices <p><u>4th Module: Performance Measurement and Assessment</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition of the Performance Measurement • Definition of the Assessment • Differences between Performance Measurement and Assessment • Aim of Performance Measurement and Assessment • Types of Assessment • Diagnoser • Former • Documenter • Necessary Qualifications for the Assessment Scale • Validity and Reliability • Applicability • Types of Variables • Dependent- and Independent Variables
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative and Qualitative Variables • Measurement Tools for Continuous and Discontinuous Variables • Tests with Open-Ended Questions and Multiple-Choice Tests • Tests with Match up the Pairs Questions • Quick Answer Tests • Tests with True / False Questions • Developing Performance Measurement and Assessment Tools for the Project
<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>Minimum 40 hours. Minimum 8 hours per week. Ideally</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length: 96 Hours • Dates: Execution on Request at any weekday • Times: 12 days X 8 hours • Venues: Meeting Room of the Corporation
Language	Turkish
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	None (Certificate provided)
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	Prepared by the trainer depending on the discipline. If the subject requires work place training, theoretical training has to be supported by onsite training. If not only theoretical face to face in class training is provided.
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	

Best Practices Matrix Classification:	6
Course element(s):	Methodology, Need Analysis
Effective practice, deemed essential. Could be replicated on an even broader scale. Fully featured content and interesting methodology.	

Course design structure 16: United Kingdom

Source: <https://www.i-l-m.com/learning-and-development/management/coaching-and-in-company-mentoring/8588-level-5-certificate-and-diploma-in-effective-coaching-and-in-company-wbl-mentoring> WBL mentoring

Course name and description	ILM Level 5 Certificate and Diploma in Coaching and In-company WBL mentoring
-----------------------------	--

<p>Purpose and scope of the course</p>	<p>The purpose of this course is</p> <ul style="list-style-type: none"> -to provide learners with the required knowledge, skills and understanding in order to effectively coach or in-company WBL mentor others within an organisational context -to create an excellent foundation for a career in development or as an independent coach and in-company WBL mentor -to develop a coaching & in-company WBL mentoring culture so that individuals can improve their performance & organisational productivity <p>to encourage managers to provide effective support for the development of others and improve their performance</p> <p>Learners will carry out supervised coaching and in-company WBL mentoring sessions and review and plan professional development.</p> <p>These qualifications will provide progression opportunities to a range of qualifications such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ILM Level 5 Award, Certificate or Diploma in Leadership and Management • ILM Level 7 Certificate or Diploma for Executive and Senior Level Coaches and In-company WBL mentors • ILM Level 7 Certificate or Diploma for Coaching Supervisors • ILM Level 7 Award, Certificate or Diploma in Leadership and Management
<p>Statutory and regulatory requirements applicable</p>	<p>ILM has not set an entry requirement for these qualifications, however Centres, that would provide the course, must ensure that learners are in a position to meet the assessment demands of the qualification.</p>
<p>Country in which the course is organised</p>	<p>UK</p>
<p>Name of the organization that delivers the course</p>	<p>ILM and European In-company WBL mentoring and Coaching Council UK (EMCC UK) collaboration</p>
<p>Prerequisites</p>	<p>ILM cannot accept any registrations for learners under 18as these qualifications are not approved for under 18s.</p>
<p>Characteristics of the learners</p>	<p>These qualifications are for managers and those with significant responsibility for effective coaching and in-company WBL mentoring as part of their daily role within an organisational context. They are also ideal for individuals who wish to move into a development role or start a career as a freelance coach or in-company WBL mentor.</p>
<p>Conditions for attendance (requirements, assiduity, assessment, certification, qualification, payment and financing conditions)</p>	<p>Internal assessment</p> <p>All units in these qualifications are internally assessed by the Centre and subject to internal and external verification.</p> <p>To pass all units the learner must:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfy all assessment criteria by providing sufficient and valid evidence.

	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate that the evidence is their own. <p>Assessment decisions are determined as competent (pass) or not yet competent (refer) and the only acceptable reason for a referral is a failure to meet one or more assessment criteria.</p> <p>Using the ILM Assessment (ILMA) Service</p> <p>Please note that all centres, that would provide the course, must obtain prior approval by the Quality and Compliance Manager to deliver the qualification. Centres must use only the ILM-developed documents and the portfolio evidence matrix for submission of evidence to the ILM Assessment Service.</p> <p>Recognition of prior learning (RPL)</p> <p>Recognition of prior learning means using a person's previous experience or qualifications which have already been achieved to contribute to a new qualification. Please refer to the ILM Recognition of Prior Learning Policy (RPL).</p> <p>All ILM qualifications are awarded by the City and Guilds of London Institute, which was founded in 1878 and is incorporated by Royal Charter</p>
<p>Learning outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are consistent with the scope of the course • Are described in terms of competence learners should acquire by completing the curriculum • Shall include an indication of the level of which the competences will be achieved • Are specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART) 	<p>At the end of the training, the participant will be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Get a critical understanding of the role and responsibilities of the workplace coach and in-company WBL mentor • Deepen your understanding of how coaching and in-company WBL mentoring can impact an organisation • Be able to assess your own skills, behaviours and knowledge as a coach and in-company WBL mentor • Provide evidence of your own development as a coach and in-company WBL mentor through the qualification • Plan your further development • Plan, deliver and review coaching and in-company WBL mentoring in your organisation • Develop a coaching and in-company WBL mentoring culture so that individuals can improve their performance and organisational productivity
<p>Training mode and format</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e-learning, blended, f-to-f) 	<p>Face to face and distance learning</p> <p>The qualification is structured into 1 unit group. At least 1 hour of induction and at least 2 hours of tutorial support are required. Plus required credits specified for either Certificate or Diploma</p>
<p>Pedagogical methods</p>	<p>structured learning, self-study, project work and assignments</p>
<p>Learning activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are suitable to the method of educational delivery • Are appropriate for ensuring achievement of the learning outcomes • Are SMART 	
<p>Assessment criteria and methods</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prior to training • During training 	<p>Assessment types:</p> <p>Assignment, Portfolio, Reflective Journal</p>

<ul style="list-style-type: none"> • After training 	<p>Initial assessment</p> <p>An initial assessment of each learner should be made before the start of their programme to identify:</p> <ul style="list-style-type: none"> • If the learner has any specific training needs. Support and guidance they may need when working towards their qualification. • Any previous, relevant qualifications or learning where Recognition of Prior Learning can be applied. The appropriate type and level of qualification. <p>Induction</p> <p>Each programme must start with a short induction of at least one hour and two hours of tutorial support and should include written information for learners covering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • An outline of the qualification and the related learner support available. • The aim of the ILM Level 5 Certificate or Diploma in Effective Coaching and In-company WBL mentoring. • Expectations of, and benefits to, the individual and where relevant, their employer. • Format of the programme – content, hours, attendance, delivery methods, etc. • The assessment requirements, including assessment criteria. • Roles and responsibilities of Centre staff, learners and ILM.
<p>Program content (including modules and educational sequences)</p>	<p>There are three mandatory units in each qualification, ‘Understanding the skills, principles and practice of effective management coaching and in-company WBL mentoring’ aims to enable learners to understand the role and contribution of coaching and in-company WBL mentoring, and build a business case. ‘Reviewing own ability as a management coach or in-company WBL mentor’ aims to give learners the ability to critically review their own personal qualities, skills and competence.</p> <p>Unit 1 Understanding the Skills, Principles and Practice of Effective Coaching and In-company WBL mentoring within an Organisational Context</p> <p>Unit 2 Undertaking Effective Coaching or In-company WBL mentoring within an Organisational Context</p> <p>Unit 3 Undertaking an Extended Period of Effective Coaching or In-company WBL mentoring within an Organisational Context</p> <p>Unit 4 Reviewing Own Ability as a Coach or In-company WBL mentor within an Organisational Context</p>

<p>Training schedule</p> <ul style="list-style-type: none"> • Length (hour) • Dates • Times • Venues 	<p>For Level 5 Certificate in Coaching and In-company WBL mentoring 160 hours and additional 12 hours of coaching and in-company WBL mentoring in the workplace. Unit 1,2 and 4 mandatory</p> <p>For Level 5 Diploma in Coaching and In-company WBL mentoring 380 hours an additional 100 hours of coaching and in-company WBL mentoring, with multiple clients. Unit 1,3,4 mandatory</p> <p>Time constraint: Qualification registration is valid for three years. After which, learners who have not completed should be reregistered in order to complete their qualification.</p>
Language	English
EQF level	
Number of credit points (ECVET)	16 and 38 respectively
Educational resources and venues (including infrastructure, hardware, software, documentation)	
If e-learning, requirements for use : hardware, operating system, type of internet connection, browser, screen resolution, audio, video and multimedia software requirements)	
If e-learning, availability time and type of technical or educational support provided to trainees during and after the training sessions)	<ul style="list-style-type: none"> • Students can request special considerations and access arrangements throughout the course <p>A Special Consideration is a post-assessment adjustment reflecting an unforeseen circumstance which could affect a learner's performance during or near the time of an assessment.</p> <p>Access arrangements allow candidates to show what they know and can do without changing the demands of the assessment. For example, through the use of readers, scribes and Braille question papers. Access arrangements are agreed before an assessment. They allow candidates with special educational needs, disabilities or temporary injuries to access the assessment</p> <ul style="list-style-type: none"> • At least 3 hours of tutorial support over and above the indicative guided learning hours is provided. • Student Membership of the Institute of Leadership of Management and benefits. All ILM learners receive a minimum of 12 months membership of the Institute of

	<p>Leadership & Management, bringing access to a wealth of resources to support their leadership development</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learning and study skills, including reference to use of library, internet and any open or online learning to be used. • Information on tutorial support, advice and guidance, equal opportunities, appeals procedures, authenticity and plagiarism.
--	--

Best Practices Matrix Classification:	5
Course element(s):	Methodology
<p>Effective practice, proposal compliant. Could be replicated on an even broader scale. Quite interesting knowledge gained assessment procedure, systematizes accreditation on different levels.</p>	

Appendix D - Existing relevant competence matrices comparison

CERTITUDE	https://inventaire.cncp.gouv.fr/fiches/2094/	https://www.seineetmarne.cci.fr/apprentissage/prestations/cce-tuteur-en-entreprise	https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=FF0E294C89C81E7F2EC38CA1F031C6F9.tp_djo04v_3?idArticle=KALIARTI000005855575&cidTexte=KALITEXT000005681653&dateTexte=20100307
-----------	---	---	---

French RNCP

Competence area	Competence	Competence area	Competence	Competence area	Competence area
Socialize the learner	Establish the learner's profile	Preparation of the tutored welcome	collect information of the trainee's profile	Integrate and welcome the employee	Module 3: Welcome and integrate the trainee as soon as he arrives in the company.
	Take into account the company's expectations		organization of meetings with members of his team and other services		
	Organize the learner's integration		preparation of the information to be communicated and documents of the company and the workstation		
	Construct the training / company course	Participation in the conception of the professionalisation course:	description of the missions and tasks to be carried out communication with the training entity consistency of the project in company	Organize and plan the employee's skills acquisition	

			with the training objectives		
Professionalize the learner	Accompany the learner	Train the trainee at the workplace	organization of a learning path	Accompany and transmit knowledge, knowledge, know-how, skills and corporate culture	
	Transmit methods and tools		preparation of learning sessions		
	Adjust and adapt		estimation of learning abilities		
	Organize an experience feedback		management of organizational constraints		
			prioritization of activities		
Manage the learner's course	Organize tutoring (material and logistic)				Module 2: Develop a Skills Transfer Plan.
	Manage a constructive relationship				Module 4: Pilot the trainee's career path and help him to capitalize on his skills.
	Manage the information flow				
	Measure learner's and company's satisfaction				

Assess the learner	Define the assessment approach for the period in the enterprise based on learner's professional profile	Monitoring and evaluation of the work of the trainee	information assessment documents	Monitor and evaluate the professional progress of the learner	
	Measure the progress of the learner		conducting interviews		
	Assess the competences acquired by the learner in relation to the expected		communication with stakeholders		
	Harmonize assessment methods with other mentors		checking the level of learning		
			identifying difficulties encountered by the trainee and proposing corrective actions		
				Mastering one's profession with expertise	Module 1: Evaluate your skills for the tutorial function.
				Maintain and organize relations with stakeholders involved in the learner's journey (internal or external training center, hierarchy, etc.)	Module 5: Implement the tutorial function in the company.

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-1-page-33.htm>

<p>Dimension relationnelle et communicationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mener un entretien individuel de suivi • Adapter son attitude à son interlocuteur • Faciliter le contact • Faire preuve d'écoute
<p>Dimension intellectuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à expliquer clairement sa pensée • Sens de l'organisation et de la méthode • Sens des réalités • Avoir une représentation d'ensemble du travail et en particulier les conclusions • Anticiper (avoir à l'esprit l'étape suivante) pour une meilleure guidance • Faire preuve d'ouverture d'esprit (savoir accepter la différence et/ou la nouveauté) • Savoir remettre en question ses idées
<p>Dimension psychologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer ses réactions émotionnelles (colère par exemple) • Résistance à la frustration et à l'échec • Patience • Compétences
<p>Dimension tutorale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mener un processus d'élucidation d'objectifs • Mener un processus d'élargissement des choix (ouvrir la carte mentale du tutoré) • Amener le tutoré à organiser et planifier le travail de mémoire • Évaluer avec objectivité la démarche de recherche et de travail du tutoré • Faire un retour et conseiller sur la démarche et le travail • Évaluer avec objectivité une référence proposée par le tutoré • Analyser une proposition, une idée, une situation • Faire un retour et conseiller sur cette proposition, idée, situation • Guider sur les personnes ressources pour le mémoire • Expliquer les modalités de prise de contact avec ces personnes • Partager son expérience, ses connaissances de l'entreprise et ses questionnements professionnels
<p>Dimension « managériale »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser (pour soi) le travail de suivi (planning des RV, modalités, objectifs poursuivis à chaque étape, etc.) • Recentrer systématiquement sur l'objectif (problématique) • Valider en fin de RV la compréhension du travail à faire (Quel est l'objectif poursuivi à cette étape du travail ? Qu'est-ce que tu dois faire ? Comment vas-tu t'y prendre ?) • Faire progresser dans l'autonomie

Appendix E – Skill Card first draft

Competence area	Competence	N°	Performance criteria - assessment criteria (Ability to...)	Evidence
1. PLAN Preparation phase and induction phase	1.1. Analyze the context	1.1.1	understand the school's trainings demand	
		1.1.2	determine the learner's profile	
		1.1.3	identify the company's expectations	
		1.1.4	identify the necessary resources to realise the mentoring process	
	1.2 Establish the relationship	1.2.1	prepare the welcoming pack	
		1.2.2	define together with the mentee the operating rules during the mentoring process	
		1.2.3	maintain and organize relations with stakeholders involved in the mentoring process	
		1.2.4	ensure the relationship between the trainee and his, her school	
	1.3 Socialize the learner (organize the learner integration)	1.3.1	welcome the learner when s/he arrives in the company	
		1.3.2	transmit corporate culture	
		1.3.3	explain company's policies and procedures	
	1.4 Professionalize the learner	1.4.1	transmit professional knowledge and know-how	
		1.4.2	supervise the WBL learner on a day-to-day basis	
		1.4.3	guides the WBL learner during his apprenticeship to professionalize him and	

			promote his employability	
		1.4.4	ensure that knowledge and competence are usable and transfer - other contexts and other professional situations	
2. DO Training phase	2.1 Conceive the training and tutoring plan	2.1.1	develop the optimal skills transfer plan for the WBL trainee together with the school mentor	
		2.1.2	organize learning situations	
		2.1.3	organize and plan the trainee's skills acquisition / the learning path	
		2.1.4	identify the necessary resources (men, means, material)	
		2.1.5	coordinate the WBL training plan if different trainers train the trainee	
	2.2 Train the learner	2.2.1	define specific and measureable learning objectives according to the school training demand	
		2.2.2	develop training material	
		2.2.3	give a training	
		2.2.4	transmit professional knowledge, know-how, and skills	
3. CHECK Evaluation phase	3.1. Evaluate the integration phase	3.1.1	plan and apply standardised evaluation methods (e.g. questionnaires, observation) to evaluate integration phase of the mentoring process.	
		3.1.2	assess the integration phase of the mentoring process using the groundrules agreed at the start	
		3.1.3	optimise the integration phase of the mentoring process on the basis of the evaluation outcomes	
	3.2. Evaluate the training phase	3.2.1	plan and apply standardised evaluation methods (e.g. questionnaires, observation) to evaluate the training phase	
		3.2.2	monitor the mentee's progress and to give constructive feedback	
		3.2.3	evaluate the mentee's progress throughout his WBL period and his relationship with the team	
		3.2.4	adjust the training phase	
		3.2.5	optimise the training phase on the basis of the evaluation outcomes	
		3.2.6	communicate the assessment outcomes to the trainee and the school and provide adequate recommendations for further developments	
4. ACT	4.1 Be an	4.1.1	define and identify the key competences necessary to act as a Mentor	

Improvement of self competences	autonomous life long learner			
		4.1.2	organise their own professional development (also in the long-term)	
		4.1.3	be involved in mentor networks / communities of practice in order to keep up-to-date and exchange with peers	
		4.1.4	participate in relevant professional training for updating their own skills and competences (e.g. via formal and/or non-formal trainings)	
		4.1.5	modify their own practice by applying the outcomes of their continuous professional development	
		4.1.6	manage their own learning process	
	4.2 Self-reflect on his practice	4.2.1	identify our own strenghts and areas for improvement as a Mentor	
		4.2.2	anage and assess their personal resources (e.g. self- and time management, personal training needs)	
		4.2.3	continuously reflect on their own behaviour as a mentor (e.g. analyse communication processes, personal communication patterns) and make changes as a result	
		4.2.4	manage ethical issues	

Appendix F - Expert Committee invitation letter

IO3-A1: Call for experts

Why does Mentor4WBL need to call upon external expertise?

The competence certification scheme which will be developed within the Mentor4WBL Erasmus+ project will be drafted in compliance with the ISO standardisation directives, which fundamental principle is to **reach consensus within international experts representing all interested parties**.

More specifically and additionally, the ISO 17024 standard (requirements applicable for competence certification) requires at clause 8.4.a) that “appropriate experts” shall be involved in the certification scheme development.

Thus, to ensure compliance with ISO rules, an experts committee shall be established, in which any expert directly or indirectly concerned by the work based learning mentorship (e.g. mentors, mentees, companies, VET schools, authorities, financing bodies, certification bodies) is invited to apply.

This committee gathering representatives of all impacted stakeholders will be a guarantee for the representativity and the recognition of the certification scheme, establishing its value for all future certified mentors.

What is the role of the experts committee?

The role of an expert within a scheme committee is to submit comments on successive drafts of the scheme documents (e.g. skill card, prerequisites, exam process, rules applicable for certification bodies).

All comments and associated proposals for change submitted by experts are dealt with within a meeting gathering project partners. Project partners take their decision and modify documents in the general interest of all interested parties.

Who can apply to the experts committee?

The experts committee is open to any interested parties who have direct or indirect interest to recognize and to certify mentor competences. It is composed of European actors representing mentors, public and private organizations, certification bodies, research centres, financing bodies, and public authorities.

They can be:

- Individuals appointed in a personal capacity, acting independently and expressing their own personal views,
- Organisations in the broad sense of the word including companies, associations, NGO's, trade unions, research institute, universities, international and European organisations. These organisations nominates individuals as their representatives in the experts committee,

- National authorities of the EU Member States, at national, regional or local levels. As for organisations, national authorities appoint their representatives in the committee

Following the Foundation EFCoCert standardisation guidelines, the collective profile of the experts committee shall comply with following specifications and competences:

- technical, managerial and academic expertise of the sector concerned by the scheme project;
- experience of national or international standardisation work;
- balanced representation of all interested parties;
- control of English and/or development language of the standardisation project.

What is the workload commitment for an expert?

An average workload for an expert is about 2 to 3 hours per ballot for studying the proposed drafts and writing comments & related proposals. Two ballot rounds are planned within the Mento4WBL project.

What are the advantages to participate as an expert?

As an expert within the scheme experts committee, you will:

- benefit from insider information about the competence certification scheme,
- be able to influence the scheme according to your expectations,
- exchange with other experts and experiences in other sectors and or countries, enriching your views and perspectives,
- experience participating within an ISO compliant standardisation process aiming to reach consensus between interested parties,
- be officially mentioned as contributor in the final scheme documents.

How to participate to the Mentor4WBL experts committee?

Contact one of our partner (Web site address) or complete the document here attached and send it to: stephane.jacquemart@efcocert.eu

Appendix G – Experts Committee commitment form

Mentor Certification Scheme - Expert Commitment

1. Expert's profile and data

First Name

Name

e-mail

Expertise

(mention specific expertise related to the mentor certification scheme)

2. Tasks & workload

Contributions of experts are expected at 2 levels

- a) written comments on submitted drafts of the Mentor4WBL mentor certification scheme and competence profile (about 2 to 3 hours per year)
- b) participation to the physical scheme committee meetings dealing with received comments (1 day, facultative participation)

3. Expert's commitment

By signing the present application, the expert is committed to:

- a) comply completely to the applicable EFCoCert standardisation guidelines and the Mentor4WBL project guidelines (if any);
- b) ensure the necessary availability, at own costs;
- c) participate actively and in name of his personal expertise to the votes and comments concerning the mentor certification scheme manual;
- d) accept that his participation and/or his organisation name may be publically mentioned;
- e) accept to be discharged as an expert in case of repeated lack of participation.

Place, date:

The expert (first name, name):

Signature

Appendix H – Skill card comments compilation

In-company mentor skill card – v0.3

	1	2	3	4	5	6
N°	Expert	Competence area – competence – criteria N°	Type of comment ¹	Comment (justification for change) by the Expert <i>An explanation for a replacement, a modification is mandatory</i> <i>Here we need to explain why we ask for a proposition for change</i>	Proposed change by the Expert <i>A comment needs a proposition.</i> <i>A comment without a proposition is not taken into account</i>	Editorial committee decision on each comment submitted
1	E&G		Ge	Are those criteria specific, measurable & assessable? Alternatively, how the specific skills would be measured?		This needs to be defined in a further step in which we will need to define what type of evidence will be needed to prove this
2	RZ		GE	We have to decide to use trainee, mentee or learner in the entire document	Well, we should stick to one term, Mentee seems to be the most appropriate, but learner is also a good term.	
3	RZ		GE	We have to decide on His and Her and School or other alternative terms	S/he or her/his could be used. May be 'work place' is more appropriate as our project is about WBL.	School is the sending organization Workplace is the receiving organization
4	RZ		GE	Referring to 1.4.3, apprentice schemes are often a combination of WBL and a day-release at college or university for academic learning. The WBL learning often forms the mentorship element of overall training. I believe we should define mentorship, training, apprenticeship, coaching and so forth first. C4FF has made some effort in this connection – see their proposed mentor course.	Define mentorship, training, apprenticeship, coaching and so forth first	
5	RZ	1.1	Ed	Replace "Analyse the context"	With "Capacity to analyse the context"	

6	M	1.1.1	GE	Replace "understand the school's trainings demand" The school must send the mentor the courses and the curriculum of the specialty	With "Cooperate with the school in order to understand its training demand"	
7	JK	1.1.1	Te	Replace "understand the school's trainings demand" Explanation: "needs" is a better expression for training requirements whereas "demands" is better expression for work requirements	With "understand the school's training needs"	
8	C4FF	1.1.1	Ed	Replace "understand the school's trainings demand"	With "Demonstrate understanding of the school's trainings demand"	
9	E&G	1.1.1	Te	I agree as mentioned here. Normally, the interview process (for a matching between companies needs and trainees skills) should take place earlier during the selection process		
10	M	1.1.2	Te	Replace: "determine the learner's profile" And merge with 1.2.4 Collaboration with teachers in order to help the mentor determine the learner's profile	With "determine the learner's profile and ensure the relationship between the trainee and his/her school"	

11	JK	1.1.2	Te	<p>Replace: "determine the learner's profile"</p> <p>Explanation: The determination of the profile is the result of a certain performance criterion which we can assess. So, I suggested a certain performance. A lot of different performances (ways) can lead us to the same result of course. My point is that we need to express here the performance criterion/a and not the result of it</p>	With "interview for information to determine the learner's profile"	<p>How the mentor identifies the learner's profile is not what we are looking for.</p> <p>It can be interview or another way, what is important is that s/he identifies it</p>
12	E&G	1.1.4	Te	<p>Meaning? Budget for example?</p>		<p>Yes: budget, men, material, method... A further step is to design templates of evidence. In these templates, we can define what kind of info is needed to prove the criteria</p>
13	RZ	1.1.4	Te	<p>"identify the necessary resources to realise the mentoring process"</p> <p>Plan or process or both?</p>	<p>Resources for planning, actual mentorship, provision of a work-station/office for the mentee, physical resources and resources for implementation and evaluation.</p> <p>In summary we have a cycle of 'Planning, Facilitating (learning activities), Assessing, Reviewing and Adjusting.</p>	<p>What is the proposition?</p>

14	JK		Te	<p>Explanation: Any WBL context involves occupational risks and power relationships (an employer-based on company's short term needs agenda or an academic institution insistence on outdated content).</p> <p>When analysing the context, a mentor should be able to consider these concepts accommodating the development of the WB learner in a way benefitting the majority. The relationship between academic institution & workplace should be an egalitarian partnership negotiating the process (content & outcome) in a mutual democratic engagement.³</p> <p>This power balance between schools – employers should also accommodate the learner's choice for their own learning path if the ultimate goal is to develop self-managing practitioners who are committed to their own development⁴</p> <p>Also, power abuse in WBL is a potential dysfunctionality in mentorship⁵</p>	Add 1.1.5 "negotiate a safe and democratic learning environment"	<p>What mean safe and democratic? Can you please reformulate to avoid misunderstanding?</p> <p>In real situation, is this "safe and democratic environment" not ensured by a contract that defines what all parties expect?</p>
15	RZ	1.2	Te	Replace "Establish the relationship"	With "- Demonstrate potential to establish at mentor-mentee relationship"	
16	JK	1.2.1	Ed	<p>Replace " Prepare the welcoming pack"</p> <p>Explanation: I think the meaning of a welcome pack is signalling the establishment of a good relationship so I thought that we should change the wording here with a more generalised phrase</p> <p>Also welcoming appears in 1.3.1</p>	With "ensure mutual commitment to a productive relationship"	
17	RZ	1.2.2	Te	<p>"define together with the mentee the operating rules during the mentoring process"</p> <p>- Programme or process?</p>	A learning agreement to be devised and implemented jointly.	I do not understand what you propose: programme or process?
18	JK	1.2.2		<p>Replace "define together with the mentee the operating rules during the mentoring process"</p> <p>Explanation: When building a relationship, it is important to set reasonable and realistic expectations mutually according to Eby and Allen taxonomy⁶ (p. 14)</p>	With "clarify and structure mutual expectations"	Operating rules is clearer than expectations. Or define "expectations"

³ [Derek Portwood, 2007, p.17](#)

⁴ [Morag Harvey, 2007, p. 33, Stan Lester & Carol Costley 2010](#)

⁵ See page 14 https://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf

⁶ https://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf

19	JK	1.2.3	Te	Replace "maintain and organize relations with stakeholders involved in the mentoring process" I think act as liaison encloses both maintain and organise so I thought it is better and shorter wording	With "act as liaison with stakeholders involved in the mentoring process"	
20	E&G	1.2.3	Te	What do we mean here? For example social partners or chambers auditing the WBL process? Or other institutions also participating in the in-company learning of the trainee		it is a skill card for mentors. We do not speak about the roles of organisations involved in the mentoring process. It is the mentor's responsibility to maintain and organize relations with stakeholders involved in the mentoring process.
21	M	1.2.4	Ed	Delete and merge with 1.1.2	Merge with 1.1.2	
22	JK	1.2.4	Te	Replace "ensure the relationship between the trainee and his, her school" The mentor's task is to build the mentor-mentee relationship and not with other stakeholders So having so far set the performance criteria for the relationship from the part of the mentor I thought the only aspect missing was the relationship from the part of the mentee. I mean in this relationship a mentor will not only give but also take/learn from the mentee. The emphasis is given to the two-way relationship: reciprocal. The rest of the wording can be omitted as it has already been mentioned. But in the performance criteria the mentor should show ability to switch roles with the mentee ⁷	With "develop a reciprocal relationship exploring expectations and clarifying the in-company and academic mentors roles"	Too long sentence Proposition " ensure a clarification of roles between the in-company mentor and the academic mentor"
23	JK		Te		Add 1.2.5 "ensure mutual commitment to a productive relationship"	
24	RZ	1.3	Te	Replace "Socialize the learner (organize the learner integration)"	With "Preparedness to integrate the mentee in the company social setting"	
25	M	1.3.2	GE	"transmit corporate culture" Provide information about company's profile	make a description of the firm, its products, its place in the market and transfer corporate culture	Is the proposition "Provide information about company's profile"?

⁷ <http://www.mentorleadershipteam.com/articles/reciprocal-mentoring-redefining-the-relationship>

26	RZ	1.3.2	Te	<p>“transmit corporate culture” - Facilitate or transmit? Replace</p>	With “Encourage the transfer of corporate culture within a given framework”	What do you mean by “within a given framework”?
27	JK	1.3.3	Te	<p>explain company's policies and procedures Explanation: Socialisation is directly connected with workplace etiquette apart from policies and procedures Corporate culture mentioned above could refer to company's mission and/or vision and not to the customs and behavioural patterns of the workplace</p>	Add “etiquette”	Not sure that candidate will understand etiquette. I fear different interpretations of the word.
28	JK		Te	A mentor as a facilitator of the socialisation process should provide support and advice during this process and this must be in the performance criteria	Add 1.3.4 “support mentee's integration and adaptation process	
29	RZ	1.4	Te	Replace “Professionalize the learner”	With “Capacity to introduce professional ”	
30	M	1.4.1	Te	<p>“transmit professional knowledge and know-how” Inform the apprentice/trainee about the technological level of the firm and the most high-tech equipment that is used in the sector</p>		Is the proposition: “Inform the apprentice/trainee about the technological level of the firm and the most high-tech equipment that is used in the sector”?
31	RZ	1.4.1	Te	<p>“transmit professional knowledge and know-how” - Encourage or transmit?</p>	With “Encourage professional knowledge and know-how within a given learning environment”	
32	M	1.4.2	Te	<p>Replace “supervise the WBL learner on a day-to-day basis” In Greece according to the Quality Framework for Apprenticeships logbook is implemented and all tasks performed by the apprentice are recorded on a day-to-day basis</p>	With “supervise the WBL learner on a day-to-day basis (use of logbook)”	As we want to develop a European skill card, and as we are not sure that other countries use logbook, I propose to reject the proposition
33	JK	1.4.3	Te	Replace “guides the WBL learner during his apprenticeship to professionalize him and promote his employability”	With “guides the WBL learner during his adaptation to the workplace customs and promote his employability”	<p>Proposition “guides the WBL learner to promote his employability ” Adaptation to workplace customs is more linked to 1.3. “socialize the learner”</p>

34	RZ	1.4.3	Te	<p>"guides the WBL learner during his apprenticeship to professionalize him and promote his employability"</p> <p>How come we suddenly jumped to Apprenticeship?</p>	Focus on the mentee/learner's professional skills and his/her future employability.	What is the proposition?
35	JK	1.4.4	Te	<p>Replace "ensure that knowledge and competence are usable and transferable to other contexts and other professional situations"</p> <p>Explanation: In this fast pacing era, today's knowledge and competences become obsolete tomorrow. So it is important that the mentor develops a professional who adjusts his/her knowledge and competence according to the conditions formed in a constantly changing employment environment.</p> <p>Learning how to learn is a key competence for both the mentor and the mentee</p>	With "ensure the mentee's professional identity development towards self-managing practitioners/self-directed learners"	<p>I do not understand as your proposition is not a change of what was written before. It appears to be something completely different.</p> <p>And how can a mentor prove what you propose here?</p>
36	RZ	1.4.4		Replace "ensure that knowledge and competence are usable and transferable to other contexts and other professional situations"	With "Demonstrate means to ensure transferrability of knowledge and competences in other professional environments"	
37	JK		Te	<p>Explanation: Mentoring relationships are complex and dynamic processes that include a variety of different activities and elements. Mentors act as a role model, an example, and an advisor for mentees. Much of what a mentee gains from the relationship is through learning from the example set by their mentor (p. 12)⁸</p>	Add 1.4.5 "perform as a role model and subject expert resource"	<p>What is a role model?</p> <p>What if the model is not a "model" to follow"? A model refers to the personality of the mentor. We cannot ask a mentee to adopt the same personality as the one of the mentor.</p> <p>Propose " perform as subject expert resource"</p>
38	JK		Te	Strategize: devise a strategy or strategies	Add 1.4.6 "strategize the mentee's professionalisation path"	What means "strategize"? Please use another word, this one may lead to confusion.

⁸ https://www.ccgpr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf

39	RZ	2.1	Te	Replace "Conceive the training and tutoring plan"	With "Aptness in conceiving the Mentor-mentee training plan"	As the mentor has to develop a training plan for the mentee, it is not Mentor-mentee training plan. It is only the mentee who needs to be trained.
40	JK	2.1	Te	Replace Conceive" I think just conceiving it is not enough. The ability to design the learning path is important	With "Design"	
41	JK	2.1.1	Te	Replace "the school trainings demand" Explanation: "needs" is a better expression for training requirements whereas "demands" is better expression for work requirements	With "the school training needs"	
42	M	2.1.2	Te	Replace "organize learning situations" To learn him / her how to adjust into different working situations	With "organize learning situations / different case studies"	
43	JK	2.1.2	Te	Organise learning situations Explanation: Scenario-based learning is one of the most effective methodologies especially in adult learning	Add "scenarios"	
44	JK	2.1.3	Te	Replace: organize and plan the trainee's skills acquisition / the learning path Explanation: To be more specific what performance we expect whe saying organise and plan	With: Demonstrate effective management of time, documentation/record-keeping skills, and report writing	
45	RZ	2.2	Te	Replace "Train the learner"	With "Ability to train the mentee/trainee"	
46	JK	2.2	Te	Replace "Train the learner" For trainers there are other Erasmus projects already funded and available so if a mentor happens to have both the role of the mentor and the trainer he/she could attend our course for the mentoring role and attend the other courses for the trainer role.	With " Implement Effective mentoring practices"	If the trainer's role is not in this skill card, then competence 3.2 can also be deleted
47	JK	2.2.1	Te	Explanation: to stress the ability to develop a mentoring/learning agreement with the school as a performance criterion.	Replace with develop and document the optimal skill transfer learning agreement with mentee's school reflecting purpose and progress of relationship/gols	
48	M	2.2.2	Te	Replace: "develop training material" The mentor must develop training material, procedures and method that he / she will implement on the job training	With "develop training material, procedures and method"	

49	M	2.2.3	Te	Replace “give a training” implement training material, procedures and method	With “provide on the job training”	
50	JK	2.2.3	Te	give a training Explanation: I believe it is of utmost importance that a mentor when mentoring (and/or training) should be able to apply basic andragogical principles at least	Add: “implementing appropriate methodology (based on andragogical principles)”	Give a training means here the ability to train people. I agree with you about application of andragogical principles but this would need to be in a new performance criteria, and described in order to understand what kind of evidence the candidate will have to provide that he uses andragogical principles!
51	M	2.2.4	Ed	Replace “transmit professional knowledge, know-how, and skills”	With “transfer professional knowledge, know-how, and skills”	
52	RZ	2.2.4	Te	Transmit may not be the right term may be ability to promote professional competences Replace “transmit professional knowledge, know-how, and skills”	With “promote professional competences”	
53	JK	2.2.4	Ed	In “transmit professional knowledge, know-how, and skills” Replace professional knowledge, know-how Explanation: to avoid repetition of know	With professional expertise, know-how	
54	JK	2.2.4	Te	Replace skill Explanation: Competency= knowledge, skills, ability, attitude. So, it is a more generic term than skill	With competencies in content area	
55	JK	2.2.4	Ge	Explanation: this is optional. I just wanted to clarify where the transmission should be channelled to be more concise. If you think it is superfluous, we can skip it	Add: “to help mentee acquire and apply new knowledge and skills/meeting the mentee’s personal learning style”	
56	E&G		Te		Add “2.2.6. interact with the trainer in case mentor and trainer are different persons”	Ok, but maybe need to define what you understand by “interact” and / or precise what is the aim of the interaction
57	E&G		Te		Add 2.2.7 “Keep records on trainees personal portfolio according to the framework (e.g.contract, learning diary)”	

58	JK	2.3	Te	I believe the development of the established relationship of the induction phase should be in the performance criteria of the training phase	Add: 2.3 Develop a productive mentoring relationship: 2.3.1 Recognize and build upon abilities of the mentee to nurture a productive relationship 2.3.2 Encourage positive changes based upon strengths 2.3.3 Supports the mentee through identifying needs and advocating when/where appropriate	
59	JK	2.4	Te	I suggest that the management of challenges should be included in the performance criteria.	Add: 2.4 Manage challenges 2.4.1 Demonstrate flexibility in adjusting the learning path according to the mentee's needs, time constraints, resources or other issues 2.4.2 Facilitate creative thinking and problem solving to address the mentee's needs 2.4.3 Use a variety of positive conflict management strategies to identify and minimize impact of conflict on program and mentoring relationship	
60	JK	2.5	Te	I believe digital literacy is important performance criterion for the mentoring process. Especially using excel or word for the documents (at least)	Add "Digital literacy" Ability to use the necessary software for documentation is a performance criterion	
61	RZ	3.1	Te	Replace "Evaluate the integration phase"	With "Capability in evaluating the Mentee integration phase"	
62	JK	3.1.1	Te	"plan and apply standardised evaluation methods (e.g. questionnaires, observation) to evaluate integration phase of the mentoring process." Plan and apply Explanation: the evaluation criteria should be clear for the mentee and the stakeholders	Change to: Plan, clarify and apply	I do not understand what you mean by clarify.
63	RZ	3.2	Te	Replace "Evaluate the training phase"	With "Ability to evaluate the training phase"	To make the reading more easy and the text less heavy, we do not mention ability to or able to

64	JK	3.2.1	Te	<p>“plan and apply standardised evaluation methods (e.g. questionnaires, observation)to evaluate the training phase”</p> <p>Plan and apply</p> <p>Explanation: the evaluation criteria should be clear for the mentee and the stakeholders</p>	Change to: Plan, clarify and apply	I do not understand what you mean by clarify.
65	M	3.2.2	Te	<p>Replace: “monitor the mentee's progress and to give constructive feedback”</p> <p>Register the apprentice/trainee progress on a day to day basis</p>	With “monitor the mentee's progress and to give constructive feedback (use of logbook)”	As we want to develop a European skill card, and as we are not sure that other countries use logbook, I propose to reject the proposition
66	M	3.2.3	Te	<p>Replace “evaluate the mentee's progress throughout his WBL period and his relationship with the team ”</p> <p>Evaluate the trainee progress (use of logbook)</p>	With “evaluate the mentee's progress throughout his WBL period and his relationship with the team (use of logbook)”	As we want to develop a European skill card, and as we are not sure that other countries use logbook, I propose to reject the proposition
67	RZ	3.2.4	Te	Replace “adjust the training phase”	With “Preparedness to manage change to the plan to given aspects of training”	
68	RZ	3.2.6	Te	<p>“communicate the assessment outcomes to the trainee and the school and provide adequate recommendations for further developments”</p> <p>Break this criteria into two.</p>	The criterion is composed of two competences, the suggestion is break down the existing criterion into two.	<p>Like this ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • communicate the assessment outcomes to the trainee and the school • provide adequate recommendations for further developments
69	M	3.2.6	GE	The mentor could send a report to school proposing additional theoretical and laboratory courses that the trainee should attend		
70	RZ	4.1	Te	Replace “Be an autonomous life long learner”	With “Demonstrate potential to be a lifelong learner”	
71	RZ	4.1.2	Ed	Re-write “organise their own professional development (also in the long-term) ”	With “Manage own learning and development”	
72	RZ	4.1.3	Te	Replace “be involved in mentor networks / communities of practice in order to keep up-to-date and exchange with peers”	With “Demonstrate potential to be involved in mentor networks / communities of practice in order to keep up-to-date and exchange with peers”	


73	rz	4.1.5		Replace "modify their own practice by applying the outcomes of their continuous professional development"	With "amend justifiably their own practice by applying the outcomes of their continuous professional development"	
74	E&G		Te		Add 4.1.7 "predict consequences of specific behaviours or courses of action"	I do not understand. Mentors would have to write somewhere their predictions?
75	RZ	4.2	Te	Replace " Self-reflect on his practice"	With "Capacity to self-assess performance"	
76	RZ	4.2.1	Ed	Re-write "identify our own strenghts and areas for improvement as a Mentor" Identifying own strengths and self or aided improvements are two different set of competences/common skills/key skills.	A re-write is what is proposed.	Can you propose a new sentence?
77	JK	4.2.1	Ed	"identify our own strengths and areas for improvement as a Mentor" Explanation: typo and spelling	Change to "their own strength"	
78	RZ	4.2.2	Ed	Re-write "Manage and assess their personal resources (e.g. self- and time management, personal training needs)" Managing own learning and assessing own performance are two separate competences/common skills/key skills.	- Manage own learning - Develop competence/skills to assess own performance	
79	E&G		Te		Add 4.2.5 "use empathy appropriately and culture active listening"	As we speak here about self-reflection, I understand empathy and active listening may lead to self-reflection. But both are used to describe a kind of relationship with someone else and are not used for used directly for self-reflection. Can you rephrase your proposition?
80	M	4.3	GE		Personal Data Protection of trainee	
81	M	4.3.1	GE	It is important to include the personal data protection of trainee	Develop a process for the protection of sensitive personal data of trainee	

Type of comment: **ge** = general **te** = technical **ed** = editorial

NOTE: Columns 1, 2, 3, 4, 5 are compulsory.

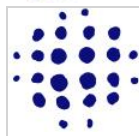
Appendix I – Situational factors analysis’ tasks

allocation to partners

	
IO1- Course design for apprenticeship & internship in-company WBL mentors	
Situational Factors Analysis	
1. Specific Context of the Teaching and Learning Situation	
BAU	1. How many students should be enrolled in your course ? 2. Is the course basic, advanced or graduate level? 3. How will the course be delivered: live, online, or in a classroom or lab? 4. What physical elements of the learning environment will affect the course? 5. Does your course outcome require special equipment or learning experience?
2. Expectations of External Groups	
CAFF	1. What are society's expectations of learners enrolled in general or with regard to this particular course? 2. What is the state or related professional society's accreditation requirements related to goals of this learning experience? 3. What curricular goals/outcomes of the Project/consortium will affect this course (e.g. "professionalization" of mentoring)? 4. Are there any standards or expectations for this course (from other sources) that must be met? 5. Are there professional standards that will be tested?
3. Nature of the Subject	
IME GSEVEE	1. Is the subject matter convergent (working toward a single right answer) or divergent? 2. Are the topics addressed discrete and independent, or they build on one another? 3. ? Is the subject primarily cognitive or it includes the learning of physical skills as well? 4. Is the field of study relatively stable, in a period of rapid change, or in a situation where competing paradigm are challenging each other? 5. What purpose does this course serve in the students' education? 6. What will the students use from your course in other courses? 7. Are your goals articulated with the next level course? Are the connections clear to the students?
4. Characteristics of the learners	
OAEI	1. What are the life situations of the students at the moment: full-time students? part-time working students, family and work responsibilities? 2. What life or professional goals of students relate to this learning experience? 3. What are the students' reasons for enrolling? 4. What are the students' prior experiences, knowledge, skills, and attitudes toward the subject? 5. What are the students' learning styles? 6. What knowledge, skills and attitude should a student leave this course with? 7. What motivates these students? Are they self-starters, responsible learners, or beginning undergraduates?
5. Characteristics of the instructor	
DIEK Aigaleo	1. What is the instructor's level of competence and confidence in this subject? 2. What are the prior experiences, knowledge, skills and attitudes of the instructor with regard to the process of teaching? 3. ? What are the instructor's prior experiences, knowledge, skills, and attitudes with regard to the subject of this course? 4. What are the instructor's strengths and in which areas does the instructor need to grow? 5. How much time do you have to develop this course?
6. Special Pedagogical Challenge	
DIEK Aigaleo	1. Are there any special situations in this course that will challenge students and the instructor in their efforts to have important learning experience?

Appendix J – Learning outcomes alignment with the competence matrix

IO1- Course design for apprenticeship & internship in-company WBL mentors				
Course Title: Mentor's training course Typical class size: Level of course: Delivery Method (f2f/online):				
Dee Fink's taxonomy				
	Learning Outcomes	Assessment Activities*	Learning Activities**	Team
Foundational Knowledge Describes what learners will be able to do with information, e.g. learners will understand & remember key concepts, terms, ideas, relationships, facts etc. Example of Verbs to use: <i>identify, remember, understand</i>	The learner will be able to ...			GSEVEE-IEK
Application Describes the kind of activities & tasks learners will be able to perform based on the information they have acquired, e.g. learners will perform "do" important tasks. Example of Verbs to use: <i>analyze, critique, solve, demonstrate, design, develop, use, calculate, create, manage, coordinate, produce, solve, assess, decide, judge</i>	The learner will be able to ...			GSEVEE-BAU
Integration Describes the kind of activities & tasks learners will be able to perform when they synthesize, link to or relate specific information to other information, e.g. learners will identify the relationship between "x" and "y". Example of Verbs to use: <i>align, compare, contrast, integrate, organize, relate, connect, associate</i>	The learner will be able to ...			GSEVEE-OAED
Human Dimension of Learning-Self Describes the kinds of activities learners will be able to perform when they apply information to themselves, i.e. from what they come to know about themselves. Example of verbs to use: <i>conclude, discern, discuss, identify, recognize, relate, come to see themselves as, understand others in terms of, decide to become, interact with others regarding</i>	The learner will be able to ...			IEK-BAU
Human Dimension of Learning-Others Describes the kinds of activities learners will be able to perform when they apply information to themselves and their interactions with others, i.e. from what they come to know about others. Example of Verbs to use: <i>convince, discuss, display, recommend, reconsider</i>	The learner will be able to ...			IEK-BAU
Caring Describes the kind of activities learners will be able to perform when they connect the information to themselves and their personal lives in a meaningful way. Example of Verbs to use: <i>act, challenge, defend, propose, support, value, empathize, respond</i>	The learner will be able to ...			BAU-OAED
Learning how to learn Describes the kind of activities learners will be able to perform in order to continue to learn more about this topic in the future/ ability to know how you learn effectively. Example of Verbs to use: <i>create, develop, formulate, identify, organize, select, question, adjust, reflect, plan, revise, seek feedback, summarize, teach</i>	The learner will be able to ...			IEK-OAED
* Eg. in-class evaluation, out-of-class work, short position papers (knowledge check), proposal assignment & analysis paper (doing), bibliography assignment (doing), writing workshop (communicating with others), discussion board posts (reflective writing), discussion board posts (reflective writing), exams, classroom assessment techniques/ formative assessment, summative assessment, mid-term assessment, self-assessment ** Eg. read & analyze the assigned work, read relevant literary critical texts, synthesize primary & secondary sources, summarize related texts, explore sources on the internet, watch a video & answer to questions, case scenario role-playing, group discussion, weekly reflective journaling, post comments to a discussion e-platform *** Eg. based on assignments, participation, attendance/ grading rubrics, grading statements				

 <p>#MENTOR4WBL@EU Empowering EU Company Mentors</p>			
<p style="text-align: center; transform: rotate(-45deg);">Learning Outcomes</p>		<p>Specific statements about the knowledge, skills, attitudes & values that are expected of learners after successfully completing the course.</p>	
<p>Learning Outcomes should be S.M.A.R.T.</p>			
		<p>S=SPECIFIC</p>	
		<p>M=MEASURABLE</p>	
		<p>A=APPROPRIATE & ACTION-ORIENTED</p>	
		<p>R=RESULTS-ORIENTED</p>	
		<p>T=TIME SPECIFIC</p>	
<p>How are Learning Outcomes written -></p>		<p>2 parts</p>	
		<p>First Part: An action verb</p>	
		<p>Second Part: A content area</p>	
<p>The action verb specifies the desired learner's performance which is followed by a description of the program content area.</p>			
<p>E.g. "Graduates of the course will be able to + Action Verb + Content Area"</p>			
<p>Tips for writing Learning Outcomes</p>			
✓	Focus on what students will learn rather on what faculty will teach		
✓	Describe LO as outcomes not as processes by focusing on instruction behavior rather than subject matter covered		
✓	Begin the phrase with "The learner will..."		
✓	Use Action Verbs to describe what students will know, do & value		
✓	Avoid using vague verbs that are difficult to measure/ assess		
✓	Include higher-order LO to ensure that expectations of learning extend beyond memorization of facts & terminology		
✓	Verify that LO are S.M.A.R.T.		
✓	Ensure that LO are clear and understandable by learners, faculty		
✓	Address only one outcome (do not use conjunctions)		
<p>Check list for writing well-written Los</p>			
Is there faculty consensus for each LO?		Yes	No
Does the LO utilize an effective Action Verb that targets the desired level of student performance?		Yes	No
Is the LO S.M.A.R.T.?		Yes	No
Is the LO student-centered?		Yes	No
Is the LO delivered in the curriculum?		Yes	No

Appendix K – Foundation knowledge collaborative formulation of learning outcomes (IMEE GSEVEE & DIEK Egaleo)

Available at:

https://docs.google.com/document/d/1q1SHdgs43Sj_7S_QA3jW6MoPIZwFO548NcLJVWHQ_ZE/edit?usp=sharing

Learning Outcomes	Relevance with competence matrix	Learning Activities	Assessment Activities
<p>The learner will be able to identify the foundations of in-company apprenticeship & internship for WBL mentorship</p> <p>a. explain the importance & contribution of WBL apprenticeship & Internship to companies</p> <p>b. understand what mentorship is/identify its differences from similar terms(e.g. teaching, coaching)</p> <p>c. describe the principles of a productive mentoring relationship/ recognise the importance and the challenges of mentorship relationship building</p> <p>d. remember the special factors characterising adult learners</p> <p>e. list the</p>	<p>a. 1.1.3</p> <p>b. 2</p> <p>c. 2.4</p> <p>d. 1.1.2</p> <p>e. 2.1</p> <p>f. 2.3.1</p> <p>g. 3.1.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • assigned videos • presentations and articles • own web research • group/forum discussions • peer collaboration in problem solving scenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • peer assessment • multiple choice quizzes • case study quizzes • open questions quizzes for the description of adult learners' special characteristics

<p>different stages of the process of the design and implementation of an in-company apprenticeship & internship WBL programme</p> <p>f. indicate ways of socialization of the mentee</p> <p>g. give examples of effective mentoring practices</p> <p>h. define structured & documented methods to assess different aspects of the mentoring procedure</p>			
--	--	--	--

Foundational Knowledge

Describes what learners will be able to do with information, e.g. learners will understand & remember key concepts, terms, ideas, relationships, facts etc.

Example of Verbs to use: ***identify, remember, understand***

Foundational Knowledge

Associate, Compare, Contrast, Describe, Define, Explain, Give example, Identify, Illustrate, Indicate, List, Name, Paraphrase, Recite, Recognize, Remember, Repeat, Restate, Tell

Appendix L – Learning outcomes alignment with the competence matrix

WBL In-company WBL mentor Competence Matrix	Learning outcomes
1. PLAN - Preparation and induction	
1.1. Analyse the context – Ability to	
1.1.1. demonstrate understanding of the school's VET needs	<ul style="list-style-type: none"> Cooperate with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process Combine effectively the school's VET needs, the mentee's and the company's needs & expectations
1.1.2. understand the WBL mentee's profile, learning style and most efficient way of learning	<ul style="list-style-type: none"> Remember the special factors characterizing adult learners Combine effectively the school's VET needs, the mentee's and the company's needs & expectations
1.1.3. identify the company's expectations	<ul style="list-style-type: none"> Explain the importance & contribution of WBL apprenticeship & Internship to companies Combine effectively the school's VET needs, the mentee's and the company's needs & expectations
1.2. Plan WBL objectives and actions to achieve them – Ability to	
1.2.1. plan realistic and measurable WBL learning outcomes	Create and manage feasible action plans & resources for achieving the WBL objectives/ analyse the needs of the apprentice
1.2.2. determine and arrange feasible action plans and resources for achieving the WBL objectives	Create and manage feasible action plans & resources for achieving the WBL objectives/ analyse the needs of the apprentice
1.2.3. identify and plan the necessary resources to perform the in-company WBL mentoring process	Estimate the necessary resources to perform the in-company WBL mentoring process
1.2.4. validate consistency of the WBL objectives and action plans with the in-company WBL mentorship programme's needs	<ul style="list-style-type: none"> Connect the WBL objectives with the action plans and the methods of assessing progress of objectives Solve complex problems that might derive during the apprenticeship/ internship
1.2.5. ensure WBL Mentee's commitment on the objectives, action plans and methods of assessing progress of objectives	Assess WBL mentee's commitment on the objectives, action plans & methods of assessing progress of objectives
1.2.6. cooperate with the Vet school tutor for developing the optimal skills transfer plan for the WBL Mentee	Coordinate with the VET school tutor for developing the optimal skills transfer plan for the WBL mentee

1.2.7. organize learning situations and case studies	Create learning scenarios and link the appropriate teaching methodology to them
1.2.8. prepare the welcoming pack and ensure mutual commitment to a productive relationship	<ul style="list-style-type: none"> • Produce a welcoming leaflet/presentation/pack with a summary of the WBL content • Help the mentee become familiar with the working environment and describe work safety and obligatory issues. • Communicate the common ground which the in-company WBL mentor and the mentee would share throughout the program
1.2.9. define together with the mentee the operating rules during the in-company WBL mentoring process at workplace	Make decisions together with the mentee concerning the operating rules during the in-company WBL mentoring process at workplace
2. DO – In-company WBL mentoring	
2.1. Socialize the Mentee – Ability to	
2.1.1. welcome the Mentee when s/he arrives in the company	<ul style="list-style-type: none"> • Understand what in-company WBL mentorship is/identify its differences from similar terms (e.g. teaching, coaching) • Indicate ways of socialization of the mentee • Lead the socialisation of the mentee in the company • Coordinate with the VET school tutor for developing the optimal skills transfer plan for the WBL mentee
2.1.2. provide information about company's profile and culture	Locate the fundamentals of the workspace and the organizational culture
2.1.3. explain company's policies and procedures	Correlate companies' policies & procedures with the whole in-company WBL mentoring process
2.1.4. ensure a sound social and behavioural integration within workers and Mentee	Apply a "learning by seeing" process. Hence, reflect the moral issues and be a role model for the mentee.
2.1.5. act as liaison with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process	Unite stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process
2.1.6. promote the relationship between the Mentee and his school	Motivate the mentee to appreciate the value of attaining knowledge of formal training
2.1.7. apply a process for the protection of sensitive personal data of Mentee	<ul style="list-style-type: none"> • Recognise sensitive personal data. • Define the necessary process steps for keeping the sensitive personal data.
2.2. Professionalize the Mentee – Ability to	
2.2.1. supervise the WBL Mentee and assign him tasks on a day-to-day basis	Organize mentee's day-to-day tasks
2.2.2. transmit vocational knowledge, experience, know-how, and competences	Connect and intermix his/her vocational knowledge, experience, know-how and competences with mentee's personal profile and the in-company WBL mentoring procedure on the whole
2.2.3. professionalize the Mentee and promote his employability	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate the professional rules and work ethics • Align WBL tasks to sector needs
2.2.4. support and empower the Mentee	Inspire mentee for developing to a lifelong learner

towards independent self-professional development/professional autonomy	
2.2.5. ensure transferability of knowledge and competences in other workplaces	Assess the degree which the desired tangible and intangible WBL material delivered can be applied to other workplaces
2.2.6. advise the WBL Mentee on matters related to work	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer knowledge and Commit to self-monitor own performance • Communicate creatively to build trust
2.2.7. perform as a role model and subject expert resource	Inspire as a role model
2.3. Implement effective in-company WBL mentoring practices – Ability to	
2.3.1. ensure implementation of the agreed action and in-company WBL mentoring plans, situations and case studies	Give examples of effective in-company WBL mentoring practices
2.3.2. coordinate the WBL plan if different in-company WBL mentors train the Mentee	Coordinate the WBL plan if different in-company WBL mentors train the mentee
2.3.3. assist the WBL Mentee to carry out classroom assignments related to the job and implement them on real working conditions	Integrate school assignments in the WBL learning scenarios/plan
2.3.4. keep records on Mentee's personal learning log/recording system according to the framework (e.g. contract, learning diary)	Record on mentee's personal learning log/recording system according to the framework (e.g. contract, learning diary)
2.3.5. demonstrate appropriate digital literacy and skills	<ul style="list-style-type: none"> • Use digital tools, media and technologies for the needs of in-company WBL mentorship • Identify Internet resources for in-company WBL mentoring and own learning
2.4. Develop a productive in-company WBL mentoring relationship – Ability to	
2.4.1. recognize and build upon abilities of the mentee to nurture a productive relationship	<ul style="list-style-type: none"> • describe the principles of a productive in-company WBL mentoring relationship/ recognise the importance and the challenges of in-company WBL mentorship relationship building • Nurture the mentee's abilities
2.4.2. manage this relationship for achieving mutual benefit	Cooperate with the mentee for achieving mutual benefit
2.4.3. encourage positive changes based upon strengths	Motivate by focusing on positive changes
2.4.4. apply creative communication tools and techniques to establish trust and open communication	Communicate creatively to build trust
2.4.5. support the mentee through identifying needs and advocating when/where appropriate	Support the mentee through identifying needs
2.5. Manage challenges – Ability to	
2.5.1. demonstrate flexibility in adjusting the learning path according to the mentee's needs, time constraints, resources or other issues	Demonstrate flexibility in adjusting the learning path according to the mentee's needs, time constraints, resources or other issues

2.5.2. facilitate creative thinking, problem solving and working culture to address the mentee's needs	<ul style="list-style-type: none"> Recognize the benefits of creative thinking and problem solving in WBL Identify the mentee's needs Formulate questions that correspond to the mentee's needs Develop a learning plan that nurtures creative thinking, problem solving and working culture
2.5.3. use appropriate communication skills and meet adequate decisions to resolve conflicts and minimize their impact on the in-company WBL mentoring program and relationship	Resolve conflicts effectively
2.5.4. identify, analyse the and manage crisis situations, use adequate communication in case of conflict	Resolve conflicts effectively
2.5.5. manage ethical issues	Resolve conflicts effectively
3. CHECK – Assessment	
3.1. Assess the in-company WBL mentoring outcome – Ability to	
3.1.1. apply structured & documented methods to assess at planned intervals <ol style="list-style-type: none"> the integration, the acquired professional competences, the achievement of the objectives and related action plans, the relationship 	Define structured & documented methods to assess different aspects of the in-company WBL mentoring procedure
3.1.2. include the company's satisfaction and the relationship with the team in the assessment	Assess the WBL mentee's impact on company and team
3.1.3. commit the WBL Mentee to self-assess	Explain the benefits of self-assessment
3.1.4. manage to involve collaborators in the assessment	Cooperate with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process
3.1.5. share and agree the assessment results with the WBL Mentee	<ul style="list-style-type: none"> Discuss with the WBL mentee the assessment results in a productive way Communicate creatively to build trust
3.2. Self-assess the in-company WBL mentor – Ability to	
3.2.1. self-assess the own WBL in-company WBL mentoring practices against recognised good practices	<ul style="list-style-type: none"> Reflect & self-assess performance Initiate self-assessment of own WBL in-company WBL mentoring practices
3.2.2. self-assess the social and behavioural competences (role model, communication, team work, availability)	Respond and inspire with necessary social and behavioural competencies (role model, communication, team work, availability)
3.2.3. identify own strengths and areas for improvement as a WBL In-company WBL mentor	Identify own strengths and areas for improvement as a WBL In-company WBL mentor
3.2.4. document the WBL Mentee's assessment of his WBL In-company WBL mentor's in-company WBL mentoring practices	Discuss with the mentee about his assessment of the in-company WBL mentoring practices and competencies along the WBL period
4. ACT – Improvement	
4.1. Remediate the in-company WBL mentoring plan & outcome – Ability to	

4.1.1. revise the objectives as necessary and justify the changes	<ul style="list-style-type: none"> Assess and interpret the WBL mentee's performance Judge and prescribe necessary changes in the objectives
4.1.2. propose and mutually agree timely appropriate actions to remediate as necessary based on the assessment results	<ul style="list-style-type: none"> Assess and interpret the WBL mentee's performance Judge and prescribe necessary changes in the objectives Recommend the best course of action based on assessment Give an example of assessment schedule and suggest changes to it
4.1.3. involve collaborators in the remediation plans	<ul style="list-style-type: none"> Cooperate with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate
4.1.4. inform the school of the revised objectives and action plans	<ul style="list-style-type: none"> Cooperate with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate Prescribe a list of changes to remediate process for school's consideration
4.1.5. communicate with the Academic in-company WBL mentor the strengths and the areas in which improvement is needed	<ul style="list-style-type: none"> Assess and interpret the WBL mentee's performance Cooperate with stakeholders involved in the in-company WBL mentoring process Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate Discuss with the academic in-company WBL mentor the identified changes to overcome areas of concern or areas for improvements
4.1.6. advise the WBL Mentee concerning performance both on the job and in school as well as his/her relationship with other employees	<ul style="list-style-type: none"> Assess and interpret the WBL mentee's performance Judge and prescribe necessary changes in the objectives Communicate creatively to build trust
4.2. Improve the in-company WBL mentor's practices – Ability to	
4.2.1. plan actions for improving the WBL In-company WBL mentoring practices according to the assessment results	<ul style="list-style-type: none"> Develop & implement a personal plan to be updated on in-company WBL mentorship Discuss with the mentee about his assessment of the in-company WBL mentoring practices and competencies along the WBL period
4.2.2. identify and address personal VET needs related to WBL In-company WBL mentoring	Seek & identify important information resources needed to apply new in-company WBL mentorship principles and tools to a new mentee
4.2.3. demonstrate personal, social and learning to learn competence	Inspire mentee for developing to a lifelong learner
5. BE – Social, Managerial & Behavioural	
5.1. Soft skills	

5.1.1. Integrity	<ul style="list-style-type: none"> • Value public good over private gain • Protect the mentee from immoral or illegal activity
5.1.2. Counselling	Employ counselling skills that include assessment techniques to facilitate discussion and mutual decision-making between in-company WBL mentor and mentee to create positive change on the in-company WBL mentoring path
5.1.3. Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> • Feel the impact of their role on the mentee, the company and the society • Take responsibility of their own learning for advancing their in-company WBL mentorship
5.1.4. Acceptance by peers	Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate
5.1.5. Enthusiasm	<ul style="list-style-type: none"> • Commit to self-motivation, raised aspirations and belief in one's own abilities and achieving one's goals • Motivate the mentee(s)
5.1.6. Positive attitude	Communicate creatively to build trust
5.1.7. Empathy	<p>Understand what empathy is</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrate empathy to change behaviour and build better relationships • Understand others in terms of learning barriers
5.1.8. Team player	<ul style="list-style-type: none"> • connect and work with others to achieve a set task • Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate
5.1.9. Good communication skills	<ul style="list-style-type: none"> • recognize the importance of interpersonal skills • describe how good communication with other can influence working relationships • Communicate creatively to build trust
5.1.10. Active listening	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate creatively to build trust • Analyse and have an increased understanding of the techniques of effective listening • Discuss the skills of communication and focus on the art of listening • Employ their new skills on effective listening actively in the working environment
5.1.11. Professionalism	<ul style="list-style-type: none"> • Take responsibility of their own learning for advancing their in-company WBL mentorship • Value public good over private gain • Protect the mentee from immoral or illegal activity • Integrate empathy to change behaviour and build better relationships • Communicate constructively in different environments, collaborate in teams and negotiate • Self-regulate their behaviour to positively impact the team environment