

INSETE

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ON THE JOB TRAINING

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Τόλης Δημήτρης  
Certified Trainer & Executive Coach (Senior Practitioner)





**ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**



**Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Σχεδιασμός Προγραμμάτων On-the-Job-Training	4
1.1	Η Εκπαίδευση στην Εργασία (On-the-Job-Training) και οι ιδιαιτερότητες της στον Τουριστικό Τομέα	4
1.2	Η χρήση του Σχεδίου Μαθήματος	5
1.3	Εισαγωγικές Πληροφορίες	6
1.4	Σκοπός και Στόχοι	6
1.5	Καθορισμός Θεματικών (Περιεχομένου)	8
1.6	Επιλογή Τεχνικών Εκπαίδευσης	9
1.7	Κατάλληλες Τεχνικές για το On the Job Training	9
1.7.1	Επεξήγηση / Εισήγηση	9
1.7.2	Η Τεχνική της Επίδειξης	9
1.7.3	Πρακτική με Καθοδήγηση	10
1.7.4	Η Τεχνική της Τελικής Πρακτικής Άσκησης χωρίς καθοδήγηση	10
1.7.5	Πώς επιλέγουμε τις κατάλληλες τεχνικές εκπαίδευσης;	11
1.8	Διάρκεια	11
1.9	Αξιολόγηση	12
1.10	Επιλογή Μέσων και Υλικών	12
2	Παράδειγμα Σχεδίου Μαθήματος (On the Job)	13
3	Παράρτημα Α. Έντυπο Σχεδιασμού Εκπαιδευτικού Προγράμματος On-the-Job-Training	14

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ON THE JOB TRAINING



## 1.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (ON-THE-JOB-TRAIN- ING) ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Οι ιδιαιτερότητες του Τουριστικού τομέα στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες χώρες με αναπτυγμένο εποχικό τουρισμό, δημιουργούν συχνά μία εναλλαξιμότητα και κινητικότητα στο προσωπικό, συνθήκες, που σε συνάρτηση και με πολλούς άλλους παράγοντες, δυσκολεύουν το σχεδιασμό και υλοποίηση μακροχρόνιων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

Από την πλευρά τους οι εποχιακά εργαζόμενοι τον κλάδο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που αλλάζουν εργοδότη ανά τουριστική περίοδο, δεν έχουν το χρόνο για ουσιαστική εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς την περίοδο που έχουν άφθονο χρόνο πχ το χειμώνα, βρίσκονται εκτός εργασίας, αλλά και όταν θα προσληφθούν, πολύ συχνά ο χρόνος που μεσολαβεί από την πρόσληψη μέχρι την αιχμή της τουριστικής περιόδου είναι πολύ σύντομος.

Έτσι η λύση της Εκπαίδευσης στην Εργασία (On-the-Job-Training) προβάλλει ως μια αποτελεσματική και αναγκαία λύση για όλους τους εμπλεκόμενους, δηλαδή εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της περιόδου με διαρκείς και ευέλικτες παρεμβάσεις, όταν και όσο αυτές είναι αναγκαίες.

Είναι σαφές ότι δεν αποτελεί μακροχρόνια και ουσιαστική λύση, όταν εφαρμόζεται από μόνη της, χωρίς να υπάρχει ενιαίος και μακρόπνοος σχεδιασμός και προγραμματισμός, όμως μπορεί, αν εφαρμοστεί σωστά, να παρέχει σε πρώτο επίπεδο ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Στο παρόν εγχειρίδιο θα παρουσιαστούν τα βήματα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό προγραμμάτων Εκπαίδευσης στην Εργασία (On-the-Job-Training).

## 1.2 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Με βάση το προγραμματισμό και την Αναφορά Αναγκών Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης που έχει συνταχθεί ως αποτέλεσμα της Διάγνωσης Αναγκών, κάθε εκπαιδευτής ή ομάδα εκπαιδευτών σχεδιάζουν ή επανασχεδιάζουν ένα-ένα τα προγράμματα.

Για το σχεδιασμό του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν το Σχέδιο Μαθήματος ή αλλιώς Έντυπο Σχεδιασμού Εκπαιδευτικού Προγράμματος On the Job Training (Παράρτημα Α).

<b>Τίτλος εκπαίδευσης</b>			
<b>Συνολική διάρκεια</b>			
<b>Εκπαιδευόμενοι:</b> Σε ποιους αφορά (θέση εργασίας, περιορισμοί)			
<b>Εισαγωγή / Σκοπός</b> Αν η εκπαίδευση είναι επιτυχημένη ποιο θα είναι το αποτέλεσμα;			
<b>Στόχοι</b> Τι να θυμούνται, τι να κάνουν, με ποια συμπεριφορά	<b>Θεματική / Τεχνικές</b> (εμπλουτισμένη Εισήγηση, Επείδειξη, Πρακτική με και Χωρίς καθοδήγηση)	<b>Διάρκεια</b> (σε λεπτά)	<b>Πως θα το αξιολογήσω</b>
	<b>Ανακεφαλαίωση:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτήσεις / Απορίες</li> <li>• Κλείσιμο ενότητας</li> <li>• Επόμενη εκπαίδευση</li> </ul>		
<b>Μέσα / Υλικά που θα χρειαστούν</b>			

Στο έντυπο αυτό οι εκπαιδευτές συμπληρώνουν με τη σειρά τα πεδία:

## 1.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

### Τίτλος προγράμματος:

ο τίτλος προγράμματος καλό είναι να είναι σχετικά σύντομος, αλλά ταυτόχρονα να δίνει και χρήσιμες πληροφορίες για το περιεχόμενο και το είδος της εκπαίδευσης.

### Συνολική Διάρκεια:

η διάρκεια όλου του προγράμματος μπορεί να μετρηθεί με ώρες ή ημέρες και προτείνεται να μην είναι συμπυκνωμένη η εκπαίδευση σε περιορισμένο χρόνο, γιατί έτσι, με βάση το neuroscience, δε θα μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να απορροφήσουν όλες τις πληροφορίες και να αναπτύξουν τις επιθυμητές δεξιότητες.

### Εκπαιδευόμενοι:

Εδώ οι συντάκτες του σχεδίου απαντούν σε ερωτήσεις όπως σε ποιους αφορά; για ποια θέση εργασίας; Με ποια εμπειρία/προϋπηρεσία; κα. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι κάθε φορά που αλλάζει η ομάδα-στόχος, αλλάζει και το πρόγραμμα. Με απλά λόγια κάθε σχεδιασμός αφορά στη συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευόμενων για την οποία δημιουργήθηκε.

## 1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

### Σκοπός:

Ο σκοπός απαντά στην ερώτηση «γιατί ή για ποιο λόγο να υλοποιηθεί αυτό το πρόγραμμα;» Καλό είναι να συντάσσεται με ρήματα και να επικεντρώνεται στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Outcome). Μία χρήσιμη ερώτηση είναι: **«αν το πρόγραμμα υλοποιηθεί με πλήρη επιτυχία, τι θα μπορούμε να επιτύχουμε στο μέλλον (ως προς τον οργανισμό, τους πελάτες ή και τους ίδιους τους συμμετέχοντες);»**

**Λάθος παράδειγμα:** Σκοπός του προγράμματος είναι η παρουσίαση των τεχνικών εξυπηρέτησης πελατών

**Διορθωμένο παράδειγμα:** Σκοπός του προγράμματος είναι οι εκπαιδευόμενοι να δημιουργούν αξιοσημείωτες και μοναδικές εμπειρίες στους πελάτες, εξυπηρετώντας τους κλπ...

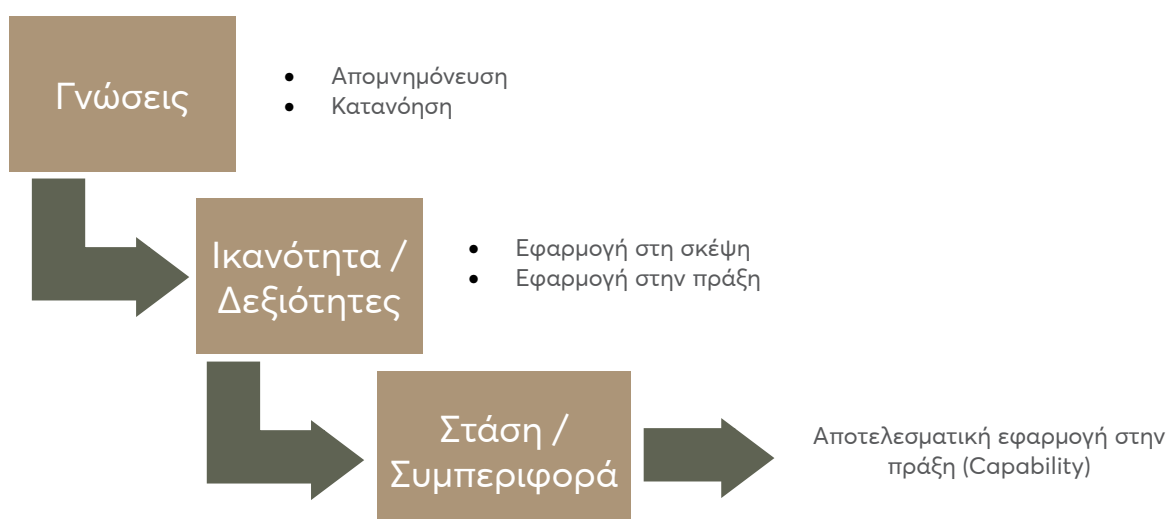
### Εκπαιδευτικοί Στόχοι:

Η σαφής διατύπωση των διδακτικών στόχων αποτελεί το θεμέλιο λίθο της αποτελεσματικότητας κάθε διδακτικής ενότητας για τον εξής απλό λόγο: αν δεν γνωρίζουν ο εκπαιδευτής, αλλά και οι εκπαιδευόμενοι, εκ των προτέρων και με σαφήνεια τι θέλουν να έχουν πετύχει μετά την ολοκλήρωση μιας διδακτικής ενότητας, οι πιθανότητες εσφαλμένων επιλογών κατά την εκπαίδευση είναι μεγάλες.

Οι στόχοι κάθε διδακτικής ενότητας αποτελούν το πλαίσιο με βάση το οποίο οι εκπαιδευτές είναι σε θέση στη συνέχεια να καθορίσουν και να οργανώσουν το αναλυτικό της περιεχόμενο, να διαλέξουν τις κατάλληλες για τη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εκπαιδευτικές τεχνικές και να επιλέξουν ή να αναπτύξουν, όπου δεν είναι διαθέσιμα, τα αναγκαία εκπαιδευτικά μέσα.

Επιπλέον οι στόχοι κάθε διδακτικής ενότητας και ο βαθμός επίτευξής τους αποτελούν το πλαίσιο για τη διατύπωση των κριτηρίων και την επιλογή των μέσων και των μεθόδων της αξιολόγησης μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης ή και μετά τη λήξη της. Επομένως ο καθορισμός και η διατύπωση των στόχων μιας διδακτικής ενότητας, καθώς και το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης είναι αλληλένδετα. Γι' αυτό είναι παρά πολύ σημαντικό να κατανοεί κανείς τη σπουδαιότητα του καθορισμού, αλλά και της σωστής διατύπωσης των στόχων μιας διδακτικής ενότητας.

Οι στόχοι καταγράφονται σε 3 επίπεδα:



### A. Επίπεδο των γνώσεων:

Ποιες γνώσεις θα αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι; Και πιο συγκεκριμένα τι θα πρέπει να απομνημονεύσουν και να κατανοήσουν;

Ως προς την **απομνημόνευση** ο στόχος θα μπορεί να είναι: **Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να αναφέρουν και να περιγράφουν με ακρίβεια τους όρους και τις διαδικασίες που τους έχουμε μεταφέρει**

Ως προς την **κατανόηση** ένας στόχος θα μπορεί να είναι: **Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να ερμηνεύουν, να περιγράφουν και να εξηγούν με δικά τους λόγια όσα έχουν μάθει**

### B. Επίπεδο Εφαρμογής / ικανοτήτων:

Τι θα είναι ικανοί να κάνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος της εκπαίδευσης;

Ως προς την **εφαρμογή στη σκέψη** ένας στόχος θα μπορεί να είναι: **Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να κρίνουν, να λύνουν προβλήματα, να λαμβάνουν αποφάσεις κα**

Ως προς την **εφαρμογή στην πράξη** ένας στόχος θα μπορεί να είναι: **Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να παρουσιάζουν με θετική διάθεση το μενού στους πελάτες, να ανοίγουν ένα παλαιωμένο κρασί με τον κατάλληλο τρόπο κα**

### Γ. Επίπεδο των στάσεων:

Ποιες αξίες και **τρόπους σκέψης** θα αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι, τα οποία θα επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους;

Ως προς την **αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς** ένας στόχος θα μπορεί να είναι: **Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να διαχειρίζονται τα παράπονα των πελατών με σεβασμό, με ενσυναίσθηση και με βάση τις αξίες της επιχείρησης.**

## Για προχωρημένους

Σε περίπτωση που μπορεί να εφαρμοστεί στο αντικείμενο εκπαίδευσης, οι στόχοι καλό είναι να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, ώστε να μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για στοχευμένη εκπαιδευτική δράση, αλλά και για την αξιολόγησή της.

Για παράδειγμα:

Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να εξυπηρετούν άριστα κάθε πελάτη (και **να αναφέρουν έναν αριθμητικό ή ποιοτικό στόχο** πχ) σε λιγότερο από 3 λεπτά, (τις συνθήκες / περιβάλλον στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι θα αποδώσουν ή θα δείξουν την αναμενόμενη συμπεριφορά πχ) υπό πίεση, όταν υπάρχουν πάνω από 3 πελάτες που περιμένουν στη σειρά τους (και τέλος εφόσον είναι εφικτό και χρήσιμο **να ορίζουν τα κριτήρια με τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση ή η συμπεριφορά** πχ) με μέσο όρο βαθμολογίας ικανοποίησης των πελατών να είναι 4 και άνω, με άριστα το 5.

Ένας ολοκληρωμένος στόχος θα μπορούσε λοιπόν να είναι:

- Με τη λήξη της εκπαίδευσης να είναι σε θέση οι εκπαιδευόμενοι να εξυπηρετούν άριστα κάθε πελάτη σε λιγότερο από 3 λεπτά, υπό πίεση και όταν υπάρχουν πάνω από 3 πελάτες που περιμένουν στη σειρά τους, με μέσο όρο βαθμολογίας ικανοποίησης των πελατών να είναι 4 και άνω, με άριστα το 5.

## 1.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ (ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΟΥ)

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό είναι ο καθορισμός του περιεχομένου. Έχοντας ορίσει με ακρίβεια τις εκπαιδευτικές ανάγκες και με βάση αυτές το σκοπό και τους στόχους του κάθε προγράμματος, ο εκπαιδευτής επιλέγει προσεκτικά το περιεχόμενο που θα συμπεριλάβει στο εκπαιδευτικό του πρόγραμμα, με βάση τις ακόλουθες αρχές:

Η διαδικασία της απομνημόνευσης ενδυναμώνεται όταν επικεντρωνόμαστε σε λίγα καίρια σημεία με πολλές επαναλήψεις

Αν οι εκπαιδευόμενοι συνειδητοποιήσουν το σκοπό και τους στόχους της εκπαίδευσης και τη σημαντικότητα αυτών που μαθαίνουν και ταυτόχρονα απομνημονεύσουν/κατανοήσουν τα κύρια σημεία, έχουν πάντα τη δυνατότητα να αναζητήσουν μελλοντικά τις λεπτομέρειες στα εγχειρίδια ή σε άλλο πληροφοριακό υλικό

Η μεγάλος (μη αναγκαίος) όγκος του περιεχομένου και οι περιττές λεπτομέρειες κουράζουν και αποπροσανατολίζουν τους εκπαιδευόμενους από τα κύρια σημεία

Αν χρειαστεί λόγω όγκου, το περιεχόμενο μπορούμε να το χωρίζουμε για λόγους καθαρά οργανωτικούς και σε υποενότητες περιεχομένου και το παραθέτουμε με συνοπτικούς τίτλους και υπότιτλους, για παράδειγμα:

Η έννοια της Ενεργητικής Ακρόασης

- » **Τι είναι η ενεργητική ακρόαση;**
- » **Ποια τα χαρακτηριστικά της**
- » **Ποια είναι τα εμπόδια της ενεργητικής ακρόασης κ.ο.κ.**



## 1.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### Επιλογή Τεχνικών Εκπαίδευσης:

Στη στήλη «τεχνικές εκπαίδευσης» ο εκπαιδευτής καλείται να επιλέξει την τεχνική, ή τους συνδυασμούς των τεχνικών εκπαίδευσης, που θα πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων στη συγκεκριμένη υποενότητα περιεχομένου.

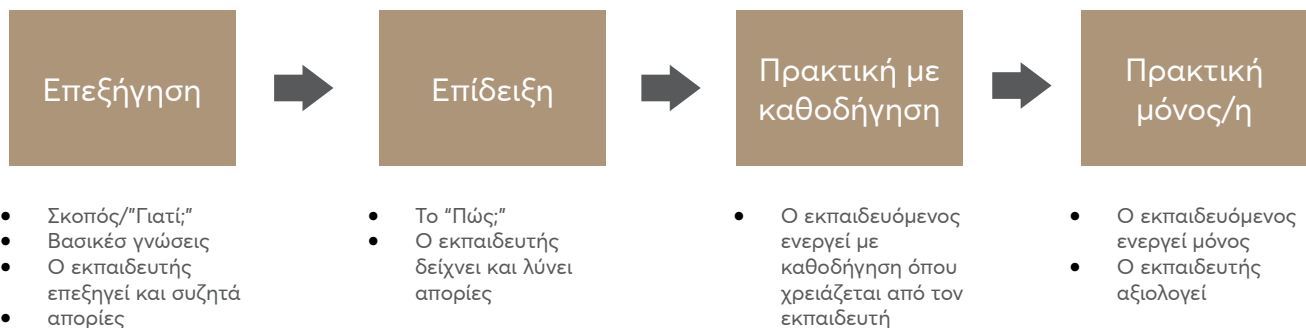
Οι τεχνικές είναι πολλές, όμως η επιλογή τους βασίζεται κυρίως στον αριθμό των συμμετεχόντων, στην εμπειρία του εκπαιδευτή και στο είδος του κάθε εκπαιδευτικού στόχου. Ειδικά για τον τελευταίο παράγοντα (είδος στόχου), μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο Οδηγός εργασίας «ΟΕ01.02-02 Πίνακας για την Επιλογή Τεχνικής ή Συνδυασμού τους».

### Γενική αρχή:

Δίνουμε βαρύτητα σε συμμετοχικές τεχνικές δηλαδή στις τεχνικές που παρακινούν τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν διαρκώς, είτε για να ανακαλύπτουν, απομνημονεύουν, κατανοούν νέες γνώσεις, είτε για να τις εφαρμόζουν στην πράξη μέσα από παιχνίδι ρόλου.

## 1.7 ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ON THE JOB TRAINING

Για την εκπαίδευση στην πράξη στο χώρο εργασίας ένας προτεινόμενος συνδυασμός είναι:



### 1.7.1 Επεξήγηση / Εισήγηση

Για να αποκτηθεί η ικανότητα ενός εργαζόμενου (το «Τι;» καλείται να πράξει) πρώτα θα πρέπει να αποκτηθούν οι γνώσεις (η θεωρία) που θα απαντήσουν το «Γιατί χρειάζεται;», αλλά και να κατανοήσει έστω στη θεωρία ακόμα το «Πώς είναι καλό να εκτελείται η ενέργεια».

Στην τεχνική αυτή ο εκπαιδευτής επεξηγεί και λύνει όσο περισσότερες απορίες είναι δυνατό. Η τεχνική αυτή είναι πολύ χρήσιμη στην εκπαίδευση όταν εφαρμόζεται ως αρχή μιας σειράς τεχνικών με σκοπό να θέσει τις βάσεις για την εκπαίδευση και να μεταφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο όσων θα ακολουθήσουν.

### 1.7.2 Η τεχνική της Επίδειξης

Μέσα από την εφαρμογή της τεχνικής της επίδειξης οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν παρατηρώντας πρώτα τον εκπαιδευτή να εκτελεί στην πράξη ή να παρουσιάζει μια ενέργεια με εικόνες ή βίντεο. Η εκπαιδευτική αυτή τεχνική επικεντρώνεται στο «Πώς εκτελείται μια ενέργεια» και στόχος της είναι να λυθούν όλες οι απορίες αλλά κυρίως να

αποκτήσει το εκπαιδευόμενος ένα ιδανικό υπόδειγμα/τρόπο συμπεριφοράς/ενέργειας, ώστε να ετοιμαστεί πιο γρήγορα και πιο σωστά να περάσει στην πρακτική εφαρμογή. Σημείο-κλειδί η παρακολούθηση με ενδιαφέρον από τους εκπαιδευόμενους, αλλά χωρίς δράση ακόμα. Αν υπάρχουν απορίες, η τεχνική μπορεί να συνδυαστεί με επεξήγηση, συζήτηση, ερωτήσεις-απαντήσεις κ.α

### 1.7.3 Πρακτική με καθοδήγηση

Η πρακτική άσκηση αποτελεί ατομική ή συλλογική εργασία και μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές. Συνίσταται είτε στην εφαρμογή στην πράξη όσων έμαθαν ή παρατήρησαν οι εκπαιδευόμενοι, την επεξεργασία ενός ζητήματος, είτε στην επίλυση κάποιου προβλήματος. Μετά από την εφαρμογή της προηγούμενης τεχνικής (της επίδειξης), οι εκπαιδευόμενοι έχοντας πλέον την εικόνα της ορθής ενέργειας στο

μαυλό τους, ενεργούν οι ίδιοι υπό την αυστηρά ορισμένη καθοδήγηση του εκπαιδευτή βήμα-βήμα (με καθοδήγηση) και επαναλαμβάνουν τις ενέργειες ή τη συμπεριφορά των οποίων υπήρξαν θεατές. Σημείο – κλειδί στην επιτυχία της τεχνικής είναι η αποφασιστική καθοδήγηση του εκπαιδευτή βήμα-βήμα χωρίς να επιτρέπει να παραλείπονται βήματα ή να γίνονται βιαστικά ή πρόχειρα.

### 1.7.4 Η τεχνική της τελικής πρακτικής άσκησης χωρίς καθοδήγηση

Στη συνέχεια οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη, χωρίς καθοδήγηση αυτά που έχουν ήδη κατανοήσει από πριν σε θεωρητικό επίπεδο ή βιώσει μέσω της καθοδηγούμενης πρακτικής. Η πρακτική άσκηση αποτελεί ατομική ή συλλογική εργασία και μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές. Συνίσταται είτε στην εφαρμογή στην πράξη όσων έμαθαν ή παρατήρησαν οι εκπαιδευόμενοι, την επεξεργασία ενός ζητήματος, είτε στην επίλυση κάποιου προβλήματος. Στόχος είναι να εμπλακούν οι εκπαιδευόμενοι σε δράση και να εφαρμόσουν στην πράξη χωρίς καθοδήγηση αυτά που έχουν ήδη κατανοήσει από πριν σε θεωρητικό επίπεδο ή βιώσει μέσω της καθοδηγούμενης πρακτικής.

Σημείο-κλειδί στην επιτυχία της τεχνικής είναι ο εκπαιδευτής να απέχει και να αφήσει χώρο για πρακτική στους εκπαιδευόμενους και να αξιολογεί τα αποτελέσματα της δουλειάς του. Αν γίνεται κάτι λάθος ή ζητείται η βοήθειά του τότε παρεμβαίνει ατομικά και διακριτικά και παροτρύνει για νέα προσπάθεια.

Τέλος, πριν την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής προκαλεί συζήτηση αναστοχασμού (reflection), δηλαδή να θέσει ερωτήσεις όπως, «Τι ήταν αυτό που σας βοήθησε να κάνετε σωστά την ενέργεια Χ; Τι σας δυσκόλεψε περισσότερο;» που βοηθούν τον εκπαιδευόμενο να:

- » **σκεφτεί κριτικά, να αναλύσει τις εμπειρίες μάθησης που βίωσε**
- » **συνδέσει την τρέχουσα εμπειρία με προηγούμενη μάθηση (scaffolding)**
- » **συνθέσει και να αξιολογήσει δεδομένα**
- » **μεταφέρει την τρέχουσα εμπειρία σε άλλο πλαίσιο (context) για να μπορεί να την επαναλάβει ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι διαφορετικές (πχ σε άλλο εστιατόριο με διαφορετική οργάνωση)**

## 1.7.5 Πώς επιλέγουμε τις κατάλληλες τεχνικές εκπαίδευσης;

Ανάλογα με το είδος του εκπαιδευτικού στόχου μπορούμε να επιλέγουμε τις πιο κατάλληλες τεχνικές οι οποίες θα μπορέσουν να μας βοηθήσουν να τους πετύχουμε. Στον παρακάτω πίνακα μπορείτε να δείτε μία ενδεικτική πρόταση για την καλύτερη χρήση κάθε τεχνικής ανάλογα με το είδος του εκπαιδευτικού στόχου:

Τεχνική	Καλύτερη χρήση για		
	Γνώση	Δεξιότητα	Συμπεριφορά
Διάλεξη / Παρουσίαση / Εισήγηση	X		
Επίδειξη	X	Μερικώς	
Πρακτική με ή χωρίς καθοδήγηση		X	Μερικώς
Συζήτηση / Καταιγισμός Ιδεών	X		X
Μελέτη περίπτωσης / Εκπαιδευτικό Σενάριο	X	X	X
Παρακολούθηση Βίντεο/ microlearning	X		
Παιχνίδια, Ασκήσεις (Ομαδοσυνεργατικές / Βιωματικές)	X	X	X
Παιχνίδι ρόλων		X	X
Προσομοιώσεις		X	X
Ανεστραμμένη τάξη (Flipped Classroom)	X	X	X
Διερευνητική/Ανακαλυπτική μάθηση	X	X	X
Storytelling (Διδακτικές ιστορίες)	X		X

## 1.8 ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Η χρονομέτρηση κάθε μέρους της εκπαίδευσης γίνεται κυρίως για οργανωτικούς λόγους, ώστε και ο εκπαιδευτής και οι εκπαιδευόμενοι να γνωρίζουν πόσο χρόνο κατά προσέγγιση θα χρειαστούν, ώστε να προγραμματίσουν κατάλληλα την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, ενδεχομένως κατά τη διάρκεια κενών στην εξυπηρέτηση των πελατών ή πριν την έναρξη της βάρδιας κ.ο.κ.

Μόλις ο εκπαιδευτής επιλέξει την κατάλληλη τεχνική ή τον κατάλληλο συνδυασμό τεχνικών εκπαίδευσης, είναι σε θέση να χρονομετρήσει την κάθε μία τεχνική και να συμπληρώσει την αντίστοιχη στήλη «Διάρκεια (Σε τάξη / Εξ αποστάσεως)». Το άθροισμα των επιμέρους χρόνων (διάρκεια υποεπότητας περιεχομένου X) θα επιβεβαιώσει ή θα αλλάξει το σύνολο της χρονικής διάρκειας του προγράμματος.

**Σημείωση:** ειδικά στην αρχή η χρονομέτρηση θα είναι εμπειρική και κατά προσέγγιση. Όσο όμως αυξάνεται η εμπειρία του σχεδιαστή τόσο πιο ακριβής θα είναι ο σχεδιασμός.

## 1.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην επαγγελματική εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορούμε να μετρήσουμε τα αποτελέσματά της, ώστε να μπορούμε να κάνουμε διαρκώς διορθωτικές κινήσεις και να μπορούμε να λάβουμε σημαντικές αποφάσεις, όπως το πότε κάθε εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος να αναλάβει κάποια καθήκοντα. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται είτε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, ώστε να μπορούν να γίνουν διορθωτικές κινήσεις, είτε στο τέλος της εκπαίδευσης, ώστε να είμαστε σε θέση να αποφασίσουμε αν οι εκπαιδευτικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί.

Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό στη φάση του σχεδιασμού να αποφασίσουμε πώς προτιθέμεθα να αξιολογήσουμε το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής μας παρέμβασης, για παράδειγμα με ερωτήσεις, με παρακολούθηση μιας εικονικής εφαρμογής των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, με παιχνίδια ρόλων με εικονικούς πελάτες ή και με παρακολούθηση στο χώρο εργασίας με πραγματικούς πελάτες.

## 1.10 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ

Έχοντας επιλέξει μέθοδο και τεχνικές ο εκπαιδευτής είναι σε θέση να περιγράψει τα εκπαιδευτικά μέσα πχ πάγκος εργασίας, κουζίνα ή πρόγραμμα διαχείρισης κρατήσεων κα που θα απαιτηθούν, αλλά και το είδος του εκπαιδευτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί πχ εικόνες ή διαδικασίες σε μορφή PowerPoint Slides, Video, Pdf κα.



## 2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ (ON THE JOB)

<b>Τίτλος εκπαίδευσης</b>	Επαγγελματικό άνοιγμα φιάλης κρασιού με φελλό		
<b>Συνολική διάρκεια</b>	40 λεπτά		
<b>Εκπαιδευόμενοι:</b> Σε ποιους αφορά (θέση εργασίας, περιορισμοί)	Σερβιτόρος και βοηθός σερβιτόρου		
<b>Εισαγωγή / Σκοπός</b> Αν η εκπαίδευση είναι επιτυχημένη ποιο θα είναι το αποτέλεσμα;	Σκοπός του προγράμματος είναι να μπορεί ο συνεργάτης να ανοίξει με επαγγελματισμό ένα μπουκάλι κρασί, βάσει της διαδικασίας, ώστε να δημιουργήσει την κατάλληλη εμπειρία πελάτη.		
<b>Στόχοι</b> Τι να θυμούνται, τι να κάνουν, με ποια συμπεριφορά	<b>Θεματική / Τεχνικές</b> (εμπλουτισμένη Εισήγηση, Επείδειξη, Πρακτική με και Χωρίς καθοδήγηση)	<b>Διάρκεια</b> (σε λεπτά)	<b>Πως θα το αξιολογήσω</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Γνωρίζουν και κατανοούν τα εργαλεία για το άνοιγμα κρασιού</li> <li>Γνωρίζουν την ταυτότητα του κρασιού μέσα από την ετικέτα</li> <li>Παρουσιάζουν το κρασί με χαμόγελο και θετική έκφραση</li> <li>Ακολουθούν με προσοχή τη διαδικασία ανοίγματος του κρασιού (τελετουργία)</li> <li>Εφαρμόζουν θετική και ανοικτή στάση σώματος, σε απόσταση από το τραπέζι και τους επισκέπτες, χωρίς να εισβάλουν στον προσωπικό χώρο τους</li> </ul>	<b>Θεματικές:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Γιατί είναι σημαντικό το σωστό σερβίρισμα του κρασιού και πώς συνεισφέρει στην εμπειρία πελάτη</li> <li>Προετοιμασία: Ανοικτήρι, πετσέτα, πιατάκι/σουπλά, καψύλλιο, φελλός</li> <li>Τεχνικές: Επεξήγηση/Συζήτηση και Επίδειξη</li> </ul>	10'	Ερωτήσεις
	<b>Θεματικές:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Τρόπος παρουσίασης, κινήσεις, στάση σώματος και απόσταση από τον πελάτη που έκανε παραγγελία</li> <li>Παρουσίαση ετικέτας, με το μπουκάλι κατά μήκος χεριού με πετσέτα</li> <li>Λεκτική παρουσίαση ετικέτας με εμπορική ονομασία κρασιού, ποικιλία, χρώμα, χρονιά, οινοποιείο</li> <li>Τοποθέτηση μπουκαλιού πάνω στο τραπέζι. Ετικέτα στραμμένη προς τον πελάτη</li> </ul> <b>Τεχνικές:</b> Επεξήγηση και Επίδειξη	10'	Ερωτήσεις
	<b>Τεχνικές:</b> Πρακτική με και χωρίς καθοδήγηση <ul style="list-style-type: none"> <li>Οι εκπαιδευόμενοι, πρώτα με καθοδήγηση και στη συνέχεια μόνοι τους, θα πρέπει να:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* παρουσιάσουν τη φιάλη</li> <li>* κάνουν λεκτική περιγραφή και να την τοποθετήσουν στο τραπέζι</li> </ul> </li> <li>Ανατροφοδότηση (feedback) από τον εκπαιδευτή και επανάληψη αν χρειαστεί</li> </ul>	15'	Παρατήρηση σε Παιχνίδι Ρόλων με
	Με τον ίδιο τρόπο προχωρούμε το σχεδιασμό για όλη τη διαδικασία		
	<b>Ανακεφαλαίωση:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ερωτήσεις / Απορίες</li> <li>Κλείσιμο ενότητας</li> <li>Επόμενη εκπαίδευση</li> </ul>	5'	
<b>Μέσα / Υλικά που θα χρειαστούν</b>	Τραπέζι, 2 καρέκλες, 2 φιάλες κρασί, ανοικτήρι, πετσέτα, πιατάκι/σουπλά,		

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Α. Έντυπο σχεδιασμού Εκπαιδευτικού προγράμματος On-the-Job-Training

<b>Τίτλος εκπαίδευσης</b>			
<b>Συνολική διάρκεια</b>			
<b>Εκπαιδευόμενοι:</b> Σε ποιους αφορά (θέση εργασίας, περιορισμοί)			
<b>Εισαγωγή / Σκοπός</b> Αν η εκπαίδευση είναι επιτυχημένη ποιο θα είναι το αποτέλεσμα;			
<b>Στόχοι</b> Τι να θυμούνται, τι να κάνουν, με ποια συμπεριφορά	<b>Θεματική / Τεχνικές</b> (εμπλουτισμένη Εισήγηση, Επείδειξη, Πρακτική με και Χωρίς καθοδήγηση)	<b>Διάρκεια</b> (σε λεπτά)	<b>Πως θα το αξιολογήσω</b>
	<b>Ανακεφαλαίωση:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτήσεις / Απορίες</li> <li>• Κλείσιμο ενότητας</li> <li>• Επόμενη εκπαίδευση</li> </ul>		
<b>Μέσα / Υλικά που θα χρειαστούν</b>			



## Τόλης Δημήτρης

Certified Trainer and Executive Coach (Senior Practitioner)

Ο Δημήτρης Τόλης είναι Senior Trainer of Trainers και Executive Coach με εμπειρία άνω των 22 ετών. Είναι κάτοχος, μεταξύ άλλων, MSc στην Επιστήμη Υπολογιστών, MBA από το University of Sheffield, Project Management Professional Certification (PMP of PMI) και Μεταπτυχιακού Πιστοποιητικού στο Executive Coaching & Mentoring από το Ινστιτούτο Ηγεσίας και Διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι επίσης πιστοποιημένος εκπαιδευτής εκπαιδευτών, εκπαιδευτών e-learning και είναι το Εθνικό Σημείο Επαφής για το PM2 Alliance (Το PM2 είναι η Μεθοδολογία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Διαχείριση Έργων). Είναι καινοτόμος στη μάθηση και έχει εκτεταμένη εμπειρία στο χτίσιμο δεξιοτήτων στους τομείς της Εκπαίδευσης των Εκπαιδευτών με Εγκεφαλική Προσέγγιση, της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Απόδοσης, σε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένου του Τουρισμού, στην Ελλάδα, την Κύπρο, την ΕΕ και τη Μέση Ανατολή.





ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ &  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  
ON THE JOB TRAINING



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΠΙΧ & ΠΕ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΑΝΕΚ

ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»