

Εισαγωγή

Όπως θα διαβάσετε στην αρχή του 1ου Κεφαλαίου, περιγράφω τη διδασκαλία και το ρόλο του εκπαιδευτή ως ένα από τα αρχαιότερα επαγγέλματα που άσκησε ποτέ ο άνθρωπος. Αναλογιστείτε λίγο και θα συμφωνήσετε μαζί μου ότι πάντα υπήρχαν και θα υπάρχουν εκπαιδευτές. Η ανάγκη για μάθηση, που εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, δεξιοτήτων και τρόπων συμπεριφοράς, αποτελεί ίδιο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης, αλλά και αρκετών ζώων γενικότερα. Με την πάροδο του χρόνου, ο ρόλος του εκπαιδευτή έχει αλλάξει σημαντικά, τουλάχιστον τα τελευταία 30 με 40 χρόνια, και απ' ό,τι φαίνεται, θα ακολουθήσουν και άλλες ριζοσπαστικές αλλαγές στην επόμενη δεκαετία.

Για το νεοεισερχόμενο το έργο του εκπαιδευτή μπορεί να φαντάζει τρομακτικό. Το βιβλίο αυτό γράφτηκε με σκοπό να περιγράψει στον υποψήφιο ή το νέο εκπαιδευτή όσα θα αντιμετωπίσει από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και τρόπων συμπεριφοράς. Ο όγκος όσων περιγράφονται και πρέπει να απορροφηθούν, μπορεί να φαντάζει περισσότερο τρομακτικός και από το ίδιο το θέμα. Να θυμάστε όμως πάντα ότι από το πλήθος των γνώσεων που θα αποκομίστε από το βιβλίο, θα περιοριστείτε σε ένα μικρότερο τμήμα του, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης για την οποία εργάζεστε. Κανείς δεν έχει την απαίτηση, ούτε και θα ήταν δυνατόν άλλωστε, να απορροφήσετε και να αναπαράγετε αμέσως όλα όσα θα διαβάσετε πιο κάτω. Ο καλός εκπαιδευτής χρειάζεται χρόνο για να αναπτύξει τις ικανότητές του, και αρκετά συχνά απαιτείται καθοδήγηση από άλλους, περισσότερο έμπειρους εκπαιδευτές.

Υπάρχουν τρεις λέξεις που χρησιμοποιούνται κατά κόρον σε αυτό το επάγγελμα. Γι' αυτόν το λόγο θα δώσουμε ένα σύντομο ορισμό τους. Ανατρέχουμε στο λεξικό «A Glossary of UK Training & Occupational Learning Terms (2000)» του Βρετανικού Ινστιτούτου Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Κατάρτισης:

- **Εκπαίδευση.** Οποιαδήποτε προγραμματισμένη δραστηριότητα, που έχει ως σκοπό να βοηθήσει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων να μάθουν να εκτελούν αποτελεσματικά μια εργασία. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να αναφέρεται σε ένα σεμινάριο, εντός ή εκτός χώρου εργασίας, σε ένα πακέτο εκμάθησης ή σε ένα πρόγραμμα Internet/intranet.
- **Ανάπτυξη.** Μια σταδιακή προσωπική ανάπτυξη ή απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων, στάσης ζωής, τρόπων συμπεριφοράς, μέσω της μάθησης που προέρχεται από μια ποικιλία εμπειριών. Συνήθως αναφέρεται σε ανθρώπους, οι οποίοι διαθέτουν ήδη κάποιες ικανότητες, γνώσεις ή στάση ζωής και επιθυμούν την προσωπική τους βελτίωση, μια αλλαγή στην καριέρα τους ή την άνοδό τους στην ιεραρχία.
- **Μάθηση.** (1) Μια σχεδόν μόνιμη αλλαγή στη συμπεριφορά. (2) Η απόκτηση ή ανάπτυξη γνώσης και κατανόησης, ικανοτήτων και ταλέντου, συναισθήματος και στάσης ζωής. Η μάθηση είναι ταυτόχρονα η διαδικασία, αλλά και το αποτέλεσμα, και επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση ή την αυτοεκπαίδευση/ανάπτυξη.

Το βιβλίο αυτό γράφτηκε με τρόπο που να καλύπτει όλα αυτά τα διαφορετικά σημεία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση του ρόλου του εκπαιδευτή, τόσο από τους υποψηφίους όσο και από τους μεντορές τους, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα επιμέρους προβλήματα. Ακόμη και έτσι, όπως ήδη ανέφερα, χρειάζεται πολύς χρόνος για να μάθει κανείς να είναι αποτελεσματικός, γι' αυτό είναι καλύτερο να μιλάμε για μια σταδιακή ανάπτυξη ή απόκτηση των ικανοτήτων.

Αν καταφέρετε να δώσετε και να πάρετε τόσα πολλά από το ρόλο του εκπαιδευτή, όσα προσπάθησα να δώσω ως εκπαιδευτής, διευθυντής και σύμβουλος εκπαίδευσης, αν μη τι άλλο, θα έχετε απολαύσει μια μοναδική εμπειρία.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους εκπαι-

δευόμενους, τους εκπαιδευτές, τους υπεύθυνους εκπαίδευσης και τους συμβούλους, με τους οποίους είχα τη χαρά να συνεργαστώ όλα αυτά τα χρόνια και οι οποίοι, με τη σειρά τους, μου δίδαξαν τόσα πολλά. Κάθε εκπαιδευτής που ξεκινά να διδάξει, οτιδήποτε και αν είναι αυτό, καταλήγει έχοντας διδαχθεί και ο ίδιος, τόσο από τη διδασκαλία, όσο και από τους εκπαιδευόμενους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερως τον Philip Mudd και τους συνεργάτες του στον εκδοτικό οίκο Kogan Page, που με παρακίνησαν να γράψω (και μάλιστα με εμπεριστατωμένο τρόπο) για το θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Leslie Rae

«Θέλεις να ανακαλύψεις τις δυνατότητές σου; Βοήθησε τους άλλους να ανακαλύψουν τις δικές τους», Pat Lynch

Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός

Εισαγωγή

Αποφασίσατε, λοιπόν, ότι θέλετε να γίνετε εκπαιδευτής ή ίσως βρίσκεστε πολύ κοντά στο σημείο να ξεκινήσετε ή, ακόμη, έχετε μόλις ξεκινήσει. Σε όποια περίπτωση κι αν ανήκετε, βρίσκεστε στο κατώφλι ενός από τα πλέον προκλητικά, ενδιαφέροντα και γεμάτα συγκινήσεις επαγγέλματα, ένα επάγγελμα που γνωρίζει ημέρες δόξας και ανάπτυξης, χωρίς κανένας να μπορεί να προβλέψει πού θα καταλήξει. Όποιο όμως και αν είναι το τελικό στάδιο, ένα είναι σίγουρο: θα υπάρχει πάντα ανάγκη για ικανούς εκπαιδευτές, ανεξάρτητα από τον πραγματικό τους ρόλο.

Θα αναζητούσα την αρχή της εκπαίδευσης σε μια εποχή πολύ πιο μακρινή από αυτή στην οποία τοποθετείται το γνωστό σε όλους «αρχαιότερο επάγγελμα στον κόσμο», καθώς ο άνθρωπος της παλαιολιθικής εποχής ήταν και ο πρώτος εκπαιδευτής. Δίδαξε στα παιδιά του τον τρόπο να κυνηγούν μαμούθ, να φτιάχνουν εργαλεία από την πέτρα και τελικά να καλλιεργούν τη γη. Οποιαδήποτε νέα ικανότητα ή γνώση ξεκίνησε από εκείνη τη μορφή εκπαίδευσης και έφτασε ως τις μέρες μας – αλλά με πόσο διαφορετικό τρόπο!

Ενώ παλιά η εκπαίδευση γινόταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σήμερα ακολουθεί πολλά και διαφορετικά μονοπάτια, τεχνικές, μεθόδους και εργαλεία. Αν στέκεστε σε αυτό το φαινομενικά τρομακτικό κατώφλι, τότε αυτό το βιβλίο γράφτηκε για σας, για να σας καθοδηγήσει και να σας βοηθήσει να ξεπεράσετε τους πρώτους δύσκολους μήνες στο νέο σας επάγγελμα.

Αυτό το βιβλίο δεν θα σας υποδειξει τρόπους για να γίνετε ο τέ-

λειος εκπαιδευτής σε μια νύχτα – κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη μελέτη πολλών συγγραμμάτων, την παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης των εκπαιδευτών, σχετικών εκπαιδευτικών βίντεο, προγραμμάτων μέσω Internet ή intranet ή και άλλων περισσότερο εξειδικευμένων προγραμμάτων. Πάνω από όλα, όμως, αυτό που σας χρειάζεται είναι η πρακτική και οι εμπειρίες που θα συλλέξετε, βοηθώντας άλλους έμπειρους εκπαιδευτές στο σχεδιασμό και την προετοιμασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η ενεργός συμμετοχή σας σε πραγματικές αίθουσες διδασκαλίας. Αυτό το βιβλίο θα σας δώσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, όλες τις πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να προσεγγίσετε την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, και θα σας βοηθήσει να εξοικειωθείτε με την εξειδικευμένη ορολογία.

Πρόσοδος

Αν, στην επιχείρηση που προσληφθήκατε, επικρατεί ανοιχτό πνεύμα και υπάρχει ένα καλά οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, τότε τα πράγματα είναι αρκετά εύκολα για σας. Ένα τυπικό, αλλά και αποτελεσματικό σχέδιο δράσης, περιλαμβάνει συνήθως μια περίοδο αναγνώρισης: παρατηρείτε τα υπάρχοντα προγράμματα επιμόρφωσης προσωπικού και παρακολουθείτε έγκαιρα ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης εκπαιδευτών, εντός ή εκτός εταιρίας. Υπάρχει μια περίοδος ανάπτυξης: ξεκινάτε ως βοηθός ενός έμπειρου εκπαιδευτή και σιγά σιγά αναλαμβάνετε όλο και περισσότερες δραστηριότητες ή διδασκαλίες μόνοι σας. Φτάνει κάποτε η στιγμή που μπορείτε να τον αντικαταστήσετε πλήρως ή να είστε ο αποκλειστικά υπεύθυνος κάποιου προγράμματος που τρέχει εδώ και αρκετό καιρό. Τότε, μόνο, μπορείτε να πείτε ότι πετύχατε το στόχο σας: να σχεδιάζετε, να προετοιμάζετε, να στελεχώνετε, να υλοποιείτε, να αξιολογείτε και τελικά να αναπτύσσετε ένα πρόγραμμα.

Υπάρχει όμως περίπτωση να βρεθείτε αντιμέτωπος με το άλλο άκρο – ευτυχώς το φαινόμενο αυτό απαντάται λιγότερο συχνά και σε μεμονωμένες επιχειρήσεις. Μπορεί να σας πετάξουν στα βαθιά και να σας αφήσουν αβοήθητο ή ακόμη χειρότερα να έχετε να αντιμετωπίσετε ένα διευθυντή εκπαίδευσης, που δεν πιστεύει στη χρησιμότητα της μετεκπαίδευσης του εκπαιδευτή. Μπορεί να σας αφήσουν ελάχιστο χρόνο για προετοιμασία ή να σας φορτώσουν με ένα σωρό χαρτιά, σημειώ-

σεις, εγχειρίδια και εκπαιδευτικό υλικό και να σας διατάξουν να συνεχίσετε το ήδη υπάρχον εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρίας. Αυτό πρέπει να είναι το έσχατο και σαφώς όχι το καλύτερο μέσο για να εξελιχτείτε ως προσωπικότητα, αφού σε καμιά περίπτωση δεν αποτελεί τον ιδανικό τρόπο προετοιμασίας για μια καριέρα αποτελεσματικού εκπαιδευτή. Αν πιστεύετε ότι αυτό ακριβώς συμβαίνει, το μόνο που σας μένει να κάνετε, είναι να διαβάσετε αυτό και άλλα σχετικά βιβλία, να παρακολουθήσετε εκπαιδευτικά βίντεο και να ασκήσετε όλη την πίεση που μπορείτε, ώστε να καταφέρετε να παρακολουθήσετε κάποιο σεμινάριο επιμόρφωσης εκπαιδευτών.

Το σίγουρο πάντως είναι ότι η πλειονότητα των περιπτώσεων βρίσκεται κάπου ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα.

Η πρώτη επαφή

Ανεξάρτητα από τη στάση της επιχείρησης απέναντι στη θέση του εκπαιδευτή, οι περισσότεροι θα προσπαθήσουν να σας υποδείξουν τρόπους για να χειριστείτε την προσωπική σας εξέλιξη. Ίσως ο εργοδότης σας να έχει ήδη προνοήσει για κάποιο εισαγωγικό πρόγραμμα, που έχει ως σκοπό να σας παρουσιάσει στους συναδέλφους σας και να σας διευκολύνει στη ανάληψη των καθηκόντων σας. Ακόμη όμως και όταν κάτι τέτοιο δεν υπάρχει, είναι δικό σας μέλημα να συγκεντρώσετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τη δουλειά σας – τη φύση της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, το εργασιακό κλίμα που επικρατεί, τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις. Αν σας αφήσουν έρμαιο της τύχης σας, ακολουθήστε την παραδοσιακή μέθοδο αυτοδιδασκαλίας: ψάξτε και βρείτε μόνοι σας τις απαντήσεις που γυρεύετε!

Θα χρειαστείτε σίγουρα βοήθεια στο να φιλτράρετε τις χρήσιμες πληροφορίες και να μη σπαταλάτε άδικα τον καιρό σας. Αρκετά εισαγωγικά προγράμματα περιέχουν κάποιο τμήμα της μεθόδου «βρες το μόνος σου» απ' όπου παραθέτουμε τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές. Συνήθως ο κόσμος μιλά εύκολα για τη δουλειά του, την επιχείρηση και τη θέση του σε αυτή, καθώς και για όσα προσδοκούν από το άτομο σας. Θα συναντήσετε βέβαια και ανθρώπους, οι οποίοι θα κρατήσουν τελείως αρνητική στάση απέναντι σας. Αποδεχτείτε τους, προσπεράστε τους και ψάξτε γι' αυτούς που έχουν διάθεση για συνεργασία.

Βασικές αρχές ενός εισαγωγικού προγράμματος

- Η επιχείρηση.** Εφόσον υπάρχει, φροντίστε να προμηθευτείτε ένα αντίγραφο του οργανογράμματος της εταιρίας (που να περιλαμβάνει ονόματα και αρμοδιότητες) και προσπαθήστε να αποστηθίσετε όσα περισσότερα μπορείτε. Μάθετε πού βρίσκεται το γραφείο καθενός από τα άτομα που αναφέρονται.
- Ανώτερη διοίκηση.** Μάθετε ποιοι αποτελούν την ομάδα της ανώτερης διοίκησης, καθώς και τις αρμοδιότητές τους. Θα έρθουν σίγουρα σε επαφή μαζί σας κάποια στιγμή και θα έχουν την απαίτηση να τους γνωρίζετε. Αν είναι προσιτοί, επιδιώξτε μια συνάντηση μαζί τους για να μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε, ειδικότερα δε, τις απόψεις τους για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ατόμου, καθώς και για το ρόλο του εκπαιδευτή.
- Ελάτε σε επαφή με τον κόσμο.** Ελάτε σε επαφή με όσο περισσότερους μπορείτε μέσα στην επιχείρηση, ξεκινώντας από εκείνους οι οποίοι θα έχουν άμεση σχέση με το τμήμα εκπαίδευσης – ο διευθυντής σας ή κάποιος παλιότερος συνάδελφος μπορεί να σας υποδείξει προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθείτε. Μην αγνοήσετε, όμως, και όλους τους υπόλοιπους, οι οποίοι μπορεί να σας χρειαστούν κάποια στιγμή στο μέλλον και σίγουρα θα εκτιμήσουν αυτή την πρώτη επαφή. Σε αυτές τις συναντήσεις μη μένετε μόνο στα ψυχρά γεγονότα. Προσπαθήστε να μάθετε τις απόψεις τους για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού – τι πιστεύουν για την αποτελεσματικότητά της σε σχέση με το κόστος, ποιες είναι οι βασικότερες ανάγκες για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους και πώς νομίζουν ότι εσείς και το τμήμα εκπαίδευσης μπορείτε να τους βοηθήσετε.
- Ο διευθυντής εκπαίδευσης.** Στην καλύτερη περίπτωση, σας έχει ήδη υποδεχτεί ο διευθυντής της εκπαίδευσης ή κάποιο ανώτερο στέλεχος του τμήματος ή ακόμη και ο ίδιος ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης, ο οποίος είναι υπεύθυνος και για το τμήμα εκπαίδευσης, δηλαδή και για εσάς. Πολύ συχνά θα χρειαστεί και μια δεύτερη συνάντηση μαζί του για να συγκεντρώσετε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με τις απαρτήσεις της θέσης σας (κατά προτίμηση εγγραφώς): ποια είναι η ουσία της θέσης για την

οποία σας προσέλαβαν, ποια είναι η φιλοσοφία του τμήματος σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, τι περιμένουν και πόσο σύντομα από σας, τι είδους συμπεριφορά πρέπει να επιδείξετε, καθώς επίσης και κάποια στοιχεία σχετικά με την εκπαιδευτική μέθοδο που θα ακολουθήσετε ή πού μπορείτε να απευθύνθείτε για βοήθεια.

5. **Άλλοι εκπαιδευτές.** Αν υπάρχουν και άλλοι εκπαιδευτές στο τμήμα, με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστείτε, φροντίστε να συναντηθείτε μαζί τους το συντομότερο δυνατό. Θα μάθετε από πρώτο χέρι για τη φιλοσοφία, τη στάση, τη συμπεριφορά και την πρακτική που ακολουθείται στο τμήμα, και θα έχετε μια λεπτομερέστατη περιγραφή για την πιθανή συμμετοχή σας στην ομάδα. Θα σας μιλήσουν για τα υφιστάμενα προγράμματα καθώς και γι' αυτούς που τα παρακολουθούν. Θα σας ενημερώσουν ιδιαίτερα για τα προγράμματα στα οποία θα εμπλακείτε, καθώς και για το τι περιμένουν από εσάς. Θα μάθετε, επίσης, για τους κανόνες που επικρατούν στην επιχείρηση, σχετικά με τη συμπεριφορά, το ντύσιμο κ.λπ. Αυτοί είναι οι άμεσοι συνάδελφοί σας με τους οποίους θα συνεργαστείτε στενά και ίσως θα βασιστείτε πάνω τους, ειδικά τον πρώτο καιρό. Γι' αυτό προσπαθήστε να τους γνωρίσετε όσο καλύτερα μπορείτε, δημιουργήστε φιλικές σχέσεις μαζί τους και αποδείξτε τους ότι ανυπομονείτε να αρχίσετε να μαθαίνετε.
6. **Πηγές γνώσεων.** Καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας σας, τόσο στο στάδιο της εκπαίδευσης, αλλά και αργότερα, όταν θα θεωρείστε έμπειρος, θα χρειαστεί να ανατρέξετε σε όλες τις διαθέσιμες πηγές γνώσεων. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν βιβλιοθήκες, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στο έντυπο υλικό, αλλά περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά βίντεο, cd και cd-rom, υπολογιστές και εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα κομπιούτερ επιτρέπουν άμεση πρόσβαση στο Internet καθώς και σε διάφορα άλλα μέσα εκπαίδευσης. Το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να διαθέτει κομπιούτερ που να είναι συνδεμένα σε δίκτυο ή intranet, όχι μόνο για λόγους επικοινωνίας αλλά και για εκπαιδευτικούς, χωρίς να απαιτείται από τον εργαζόμενο να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του. Θα πρέπει, λοιπόν, όχι μόνο να γνωρίζετε γι' αυτά τα μέσα, αλλά και να τα χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά. Τέλος, καλό θα είναι να

ενημερώνεστε για όλα τα σχετικά έντυπα που διακινούνται μέσω της βιβλιοθήκης.

Υπάρχει βέβαια και η άποψη ότι η πληροφορία πρέπει να παραμένει χρυσή μέχρι να κατακτήσετε την επαγγελματική καταξίωση και αναγνώριση. Γι' αυτό, λοιπόν, να είστε προσεκτικός στα πρώτα σας βήματα, αλλά φροντίστε να μάθετε τι είναι διαθέσιμο από την πρώτη στιγμή και τι θα χρειαστεί να κάνετε τώρα και στο μέλλον, ώστε να αποφύγετε άλλες δυσάρεστες καταστάσεις. Ο δρόμος για την επαγγελματική καταξίωση περνά μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και μετεκπαίδευση που προσφέρουν διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, δημόσια και ιδιωτικά, αλλά ακόμη και το Internet.

Θα χρειαστεί, ίσως, πολλά από αυτά τα προσόντα να τα συμπεριλάβετε σε ένα καλά δομημένο βιογραφικό σημείωμα, από όπου θα φαίνεται η πορεία σας στο χρόνο και η εμπειρία. Οι σημειώσεις που θα κρατήσετε στα πρώτα στάδια γνωριμίας σας με την επιχείρηση, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνταξη του βιογραφικού σας.

Παρ' όλο που προτείνω την απορρόφηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών, να θυμάστε ότι κανείς δεν πρόκειται να έχει την απαίτηση από εσάς να κάνετε τα πάντα από την πρώτη στιγμή – γι' αυτό θα πρέπει να περιοριστείτε σε όσα μπορείτε να εκτελέσετε άμεσα, αλλά να φροντίζετε παράλληλα και για τη μελλοντική σας ανάπτυξη. Μην ξεχνάτε εξάλλου ότι όσο διαρκεί η εντατική εκπαίδευση δεν υπάρχει περίπτωση να σας περισσέψει χρόνος για δράση.

7. **Το τιμήμα διεκπεραιώσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.** Είναι οι άνθρωποι με τους οποίους πρέπει άμεσα να έρθετε σε επαφή και εκείνοι που ασχολούνται με τη διεκπεραιώση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα οποία θα λάβετε μέρος. Συνήθως ανήκουν σε ένα ξεχωριστό τιμήμα ή αποτελούν μέρος του υπαλληλικού προσωπικού και είναι εκείνοι που είναι επιφορτισμένοι με τις χιλιάδες λεπτομέρειες που κρύβονται πίσω από ένα επιτυχημένο πρόγραμμα. Αυτοί είναι που θα καλέσουν τους ενδιαφερόμενους να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, θα εκτυπώσουν σημειώσεις και όλο το εκπαιδευτικό υλικό και θα κρατήσουν αρχεία και αντίγραφα από οτι-

δήποτε σχετίζεται με το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Χωρίς αυτή την ουσιαστική βοήθεια, κανένας εκπαιδευτής δεν θα μπορούσε να βρει το χρόνο και να οργανώσει σωστά το πρόγραμμά του.

Φροντίστε, λοιπόν, από την αρχή να τους γνωρίσετε, ιδιαίτερα αυτούς που θα σας βοηθήσουν στα δικά σας προγράμματα.

8. **Η επιχείρηση.** Αν είστε νέος στην επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να φροντίσετε να μάθετε όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτή – προϊόντα, υπηρεσίες κ.λπ. Οι πληροφορίες αυτές θα σας φανούν πολύ χρήσιμες όταν συναλλάσσεστε με διευθυντές, προϊσταμένους ή υπαλλήλους, ανεξάρτητα από το αν συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα, τώρα ή στο μέλλον. Προφανώς, αν η εκπαίδευση αφορά τεχνικά ή διοικητικά θέματα, θα πρέπει να μάθετε όσο το δυνατόν περισσότερα γύρω από αυτά και να θέσετε κάποιες προτεραιότητες. Ισως να χρειαστεί να μπείτε και ο ίδιος σε αυτούς τους ρόλους ώστε να μη συναντήσετε προβλήματα στην πορεία. Και πάλι θα πρέπει να απευθυνθείτε σε εκείνους τους ανθρώπους που ασχολούνται ήδη με αυτά τα θέματα και είναι οι ειδικοί για να λύσουν κάθε σας απορία.

Γενικότερα, θα πρέπει να αναζητήσετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες γύρω από:

- Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες παράγει η εταιρία;
- Ποιοι είναι οι πελάτες της;
- Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη;
- Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές;
- Ποιες διαδικασίες ακολουθούνται;
- Ποια είναι η παραγωγική διαδικασία;
- Πώς γίνεται η διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών;
- Πόσο επιτυχημένη είναι η επιχείρηση;
- Έχει ορίσει και καθορίσει το σκοπό ή την αποστολή της; Ποια είναι και πού βρίσκεται αναρτημένη;
- Αναφέρεται η επιχείρηση σε οικονομικά περιοδικά και εφημερίδες;
- Υπάρχει έλεγχος της διαχείρισης της γνώσης και πώς γίνεται;
- Πώς μετράται και ελέγχεται η ποιότητα;

Και πολλές άλλες παρόμοιες ερωτήσεις.

9. **Υπάρχει κάποιος σύμβουλος;** Αυτό το θέμα θα πρέπει να συζητη-

θεί, ίσως, με τον υπεύθυνο της εκπαίδευσης – κατά πόσο, δηλαδή, η εταιρία υποδηματοποιίας είναι την ιδέα ενός συμβούλου, και αν ναι, τότε ποιος είναι αυτός; Το πιθανότερο είναι να πρόκειται για κάποιο άτομο από το τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού ή τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, γενικότερα, χωρίς όμως αυτό να είναι απαραίτητο.

Ο σύμβουλος εκπαίδευσης ή μέντορας είναι κάποιο έμπειρο άτομο στην επιχειρηση, ο οποίος δεσμεύεται, αλλά ταυτόχρονα παρακινεί τους άλλους στην εξέλιξή τους. Δεν είναι απαραίτητα ένας εκπαιδευτής. Μπορεί να είναι οποιοσδήποτε μπορεί να σας καθοδηγήσει και να σας συμβουλέψει στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή σας. Ως ένας βαθμό, είναι εκείνος που θα ανοίξει όλες τις κλειστές πόρτες για λογαριασμό σας. Είναι αυτός που θα σας καθοδηγήσει κατά τους πρώτους μήνες της ανάπτυξής σας ή ίσως και για μεγαλύτερο διάστημα, μέχρι να μπορείτε να βασιστείτε στις δικές σας δυνάμεις.

Στα καθήκοντά του περιλαμβάνονται:

- Τακτικές συναντήσεις μαζί σας και επαναπροσδιορισμός της πορείας σας με βάση την πρόοδό σας.
- Προτάσεις σχετικά με τα απαραίτητα επιμορφωτικά σεμινάρια για την περίπτωσή σας.
- Να εξασφαλίσει τις πηγές γνώσεων στα διάφορα στάδια της εκπαίδευσής σας.
- Να συμφωνήσει για τον τρόπο επαναπληροφόρησης της προσδούσας σας, είτε από τον ίδιο ή από οποιονδήποτε άλλο ενδιαφέρεται για την εξέλιξη της εκπαίδευσής σας.

10. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει κάποιος υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας ή κάποιος επιφορτισμένος με αυτό το καθήκον. Η ουσία πάντως είναι πως πρόκειται για δύο θέματα που (πρέπει να) αποτελούν το κύριο μέλημα κάθε εργαζόμενου στη βιομηχανία ή το εμπόριο. Συναντήστε τον υπεύθυνο και ενημερωθείτε:

- Για την πολιτική της εταιρίας και τις διαδικασίες που αφορούν θέματα υγιεινής και ασφάλειας.
- Για τα αντίστοιχα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Ποιες είναι οι δικές σας ευθύνες γι' αυτά τα ζητήματα.

Εβδομάδα	Ενέργεια	Να συναντήσω τον	Απαιτούμενος χρόνος	Να ολοκληρωθεί από τον
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Σχήμα 1.1 Μορφή σχεδίου δράσης

- Ποιοι είναι οι άνθρωποι-κλειδιά στις διαδικασίες που σχετίζονται με την υγιεινή και την ασφάλεια.

11. Σχεδιασμός τακτικής. Σε συνεργασία με το διευθυντή ή το μέντορά σας, καταλήξτε στα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε και καθορίστε ένα σχέδιο δράσης που θα αποτελέσει το μέσο παρακολούθησης της προόδου σας. Μία χρήσιμη μορφή φαίνεται στο Σχήμα 1.1.

Όταν ολοκληρώσετε τις προγραμματισμένες ενέργειες, καθίστε και σκεφτείτε όλα όσα έχετε κάνει ή έχετε μάθει και καταγράψτε τις παρατηρήσεις ώστε α) να τις συζητήσετε με το διευθυντή ή μέντορά σας β) να αποκτήσετε το προσωπικό σας αρχείο παρατηρήσεων, στο οποίο θα ανατρέχετε όταν χρειάζεται.

Φροντίστε να έχετε αναλυτικό πνεύμα σε κάθε νέα επαφή. Αρκετά συχνά ένα νέο πρόσωπο, όπως εσείς για παράδειγμα, μπορεί να δει τα πράγματα από διαφορετική σκοπιά και να ανακαλύψει προφανή λάθη ή τρόπους βελτίωσης μιας κατάστασης, τα οποία δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά από εκείνους που βρίσκονται ήδη μέσα στο πρόβλημα.

Η πρακτική εκπαίδευση βήμα προς βήμα

Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σημασία της προοδευτικής προετοιμασίας ενός νέου εκπαιδευτή, με τη μορφή μιας ιδανικής μεθόδου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση και έχει ως σκοπό την ομαλή ένταξή του

στην πρακτική εκπαίδευση. Τα βήματα που ακολουθούνται συνήθως είναι:

1. Συνάντηση του νέου εκπαιδευτή με το άτομο που έχει αναλάβει την προσωπική του εκπαίδευση ώστε να συζητηθούν οι λεπτομέρειες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.λπ.
2. Συμμετοχή του νέου εκπαιδευτή ως παρατηρητή σε διάφορα σεμινάρια. Χρειάζεται πολλή προσοχή στις σημειώσεις που θα κρατήσει, καθώς και μια σοβαρή αντιμετώπιση της κατάστασης αφού, αργά ή γρήγορα, θα βρεθεί και ο ίδιος στη θέση του εκπαιδευτή. Ο αριθμός των σεμιναρίων που πρέπει να παρακολουθήσει εξαρτάται από την επιχείρηση και το πόσο σύντομα πρέπει να ολοκληρωθεί η εκπαίδευσή του, ώστε να αναλάβει το ρόλο του. Συνήθως όμως απαντούνται δύο σεμινάρια: στο πρώτο γίνεται μια πρώτη επαφή του νέου εκπαιδευτή με το τμήμα και το μάθημα, ενώ στο δεύτερο κάνει τις παρατηρήσεις του από τη θέση του υποψήφιου μελλοντικού εκπαιδευτή.
3. Στη συνέχεια πρέπει να μελετήσει τη δομή του προγράμματος, τις σημειώσεις και το βοηθητικό εκπαιδευτικό υλικό, καθώς επίσης και να προχωρήσει στην πρακτική εξάσκηση των παραπάνω.
4. Τώρα είναι η στιγμή που πρέπει να παρακολουθήσει (εφόσον υπάρχει η δυνατότητα) ένα επιμορφωτικό σεμινάριο για εκπαιδευτές, που θα του επιτρέψει να βελτιώσει την τεχνική του: θα μάθει την τεχνική των σημειώσεων και όλων των εκπαιδευτικών βιοηθημάτων, θα εξασκηθεί στην παρουσίαση ενός θέματος και την εποικοδομητική συζήτηση και, γενικότερα, θα καλλιεργήσει το αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον εαυτό του μπροστά σε ένα ακροατήριο.
5. Το επόμενο βήμα είναι να ξεκινήσει ο ίδιος να διδάσκει κάποιες ώρες, κατά τη διάρκεια των οποίων ο εκπαιδευτής του παίζει το ρόλο του παρατηρητή και του υποβολέα – όταν χρειάζεται.
6. Μετά από δύο ή τρία δοκιμαστικά σεμινάρια και εφόσον ο έμπειρος εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος δουλεύουν πάνω στο ίδιο πρόγραμμα, πρέπει να αποφασίσουν από κοινού για τον επιμερισμό της ύλης και των ωρών διδασκαλίας ώστε ο νέος να αναλάβει μόνος του πλέον τα καθήκοντά του.
7. Το προτελευταίο στάδιο, όταν υπάρχει, είναι η στιγμή που ο νέος εκπαιδευτής αναλαμβάνει εξολοκλήρου το υπάρχον πρόγραμμα.

8. Το τελικό στάδιο έρχεται όταν ο εκπαιδευτής, με τη νεοαποκτηθείσα εμπειρία, αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την προετοιμασία και την υλοποίηση ενός προγράμματος, που αποτελεί πλέον και την αποκλειστική του ευθύνη.

Ο μαθητευόμενος εκπαιδευτής

Πριν ο υποψήφιος εκπαιδευτής αναλάβει πλήρως το ρόλο του, υπάρχουν πάρα πολλά που πρέπει να μάθει ο ίδιος. Η εκπαίδευσή του έχει να κάνει με την τεχνική, τις μεθόδους, τους τρόπους προσέγγισης, τη συμπεριφορά και τις ικανότητες που προϋποθέτει η σύγχρονη παιδαγωγική. Σε μια σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να υπερηφανεύεται για τις αντιλήψεις της σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δίλεγχες οι παραπάνω ιδιότητες θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ο προαπαιτούμενος όγκος γνώσεων είναι πράγματι τεράστιος και ο μόνος τρόπος για να αντεπεξέλθετε είναι να εφαρμόσετε τη συμβουλή που αναφέρεται στο ανέκδοτο «Πώς μπορείς να φας έναν ελέφαντα; – Με πολλές μικρές μπουκιές!»

Είναι πολύ σημαντικό να μάθετε τρόπους να αφομοιώνετε τη γνώση, ειδικότερα δε, όταν πρέπει να μάθετε τόσα πολλά σε τόσο λόγο χρόνο. Το κυριότερο πρόβλημα εσπιάζεται στον τρόπο απομνημόνευσης όλων αυτών των πληροφοριών. Απλή λύση σε αυτό δεν υπάρχει, αν και πολύς κόσμος πιστεύει ότι, κρατώντας λεπτομερείς σημειώσεις της διδαχθείσας ύλης, διευκολύνεται κατά την απομνημόνευση και τη μάθησή της. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να τα καταφέρει κανείς και αμέτρητα βιβλία πραγματεύονται το ίδιο θέμα. Επέλεξα να αναπτύξω τη μέθοδο του «ημερολογίου της μάθησης» και θα αναφερθώ σε δύο παραδείγματα, τα οποία αν και είναι απλοϊκά ως ιδέα, μπορούν ωστόσο να φανούν πολύ χρήσιμα στη διαδικασία απομνημόνευσης και μάθησης.

Το ημερολόγιο της μάθησης

Οποιαδήποτε εμπειρία βιώνουμε, είτε θετική είτε αρνητική, μπορεί να θεωρηθεί ως εμπειρία μάθησης. Το «ημερολόγιο της μάθησης» είναι το ιδανικό μέσο καταγραφής της, κατά τη διάρκεια της πορείας μας.

Ημερομηνία...

Οτιδήποτε υπέπεσε στην αντίληψή μου και θέλω να το συζητήσω.

Αυτά για τα οποία θέλω να μάθω περισσότερα.

Όλα όσα θέλω να θυμηθώ.

Αυτά που πρέπει να κάνω.

Σχήμα 1.2 Το διαρκές ημερολόγιο μάθησης

Πολλά σεμινάρια για εκπαιδευτές το συμπεριλαμβάνουν στις διάφορες μεθόδους μάθησης με τη σύσταση να το υιοθετήσουν και οι ίδιοι μετά το τέλος των μαθημάτων. Επειδή πιστεύω ότι κάθε νέος εκπαιδευτής μπορεί να αρχίσει να αφομοιώνει γνώσεις από την πρώτη στιγμή, γι' αυτόν το λόγο προτείνω την εφαρμογή του συγκεκριμένου ημερολογίου.

Πρόκειται για ένα απλό έγγραφο που συνήθως αποτελείται από μια σελίδα – αν και δεν αποκλείονται οι τρεις σελίδες σε πιο επιτηδευμένες εκδόσεις. Στην πιο επαγγελματική του έκδοση περιλαμβάνει και μια περιγραφική εισαγωγή. Στα Σχήματα 1.2 και 1.3 δίνονται δύο παραδείγματα ενός τέτοιου ημερολογίου. Το Σχήμα 1.2 αποτελεί την πιο απλή του μορφή όπου σε μια σελίδα καταγράφονται διάφορες σκέψεις, παρατηρήσεις και σημαντικά σημεία της διδασκαλίας.

Τα στοιχεία που θα συμπεριληφθούν, καθορίζονται από τις συναντήσεις του εκπαιδευόμενου με τον εκπαιδευτή του, καθώς και από τις συζητήσεις με όλες τις προηγούμενες ομάδες ατόμων που αναφέρθηκαν νωρίτερα. Μπορούν, επίσης, να προκύψουν από μελέτη συγγραμμάτων, παρακολούθηση σεμιναρίων κ.λπ. Στο τέλος της ημέρας πρέπει να αφιερώσετε κάποιο χρόνο για τον απολογισμό της ημερήσιας δραστηριότητας, τη μελέτη των σημειώσεων και τη σύνοψη κάποιων περιεκτικών και ουσιαστικών συμπερασμάτων ή σκέψεων στο ημερολόγιο αυτό. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο θα διασφαλίσετε τη δημιουργία ενός ημερολογίου-αρχείου στο οποίο μπορείτε να ανατρέχετε για οποιαδήποτε πληροφορία, αλλά θα εμπεδώσετε επίσης καλύτερα τα κυριότερα σημεία της εκπαίδευσής σας.