

## Σχεδιασμός διαδικασίας προσέγγισης υποψηφίων εργοδοτών και ενημέρωσης τους για τα προγράμματα μαθητείας στην Ελλάδα

Δημήτρης Ζωντήρος<sup>1</sup>, Δρ Ουρανία Αναστασία Μπελτέ<sup>2</sup>, Γιώργος Σερέπετης<sup>3</sup>,  
Γεωργία Τσιρώνη<sup>4</sup>, Άννα Τσιτσιπά<sup>5</sup>, Κωνσταντίνα Ειρηναίου<sup>6</sup>

1. Λέκτορας Εφαρμογών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, dzon@uniwa.gr
2. Φαρμακοποιός, Συντονίστρια Εκπαιδευτικού Έργου ΠΕ 87.01, 4<sup>ο</sup> ΠΕΚΕΣ Αττικής, raniabel@gmail.com
3. Ηλεκτρολόγος Μηχανικός, Εκπαιδευτικός ΕΠΑΣ ΟΑΕΔ Ναυστάθμου Σαλαμίνας, gserepetsis@yahoo.gr
4. Εκπαιδευτικός ΠΕ89.01, ΜΑ, ΜΕδ, Σύμβουλος Σταδιοδρομίας 2ου ΚΕΣΥ Πειραιά, georgia.n.tsironi@gmail.com
5. Φιλολόγος, Εκπαιδύτρια Ενηλίκων, Επαγγελματική Σύμβουλος, annatsitsipa@gmail.com
6. Προϊσταμένη Τμήματος Προσωπικού ΔΕΥΑ Χανίων, Υπεύθυνη μαθητείας στον χώρο εργασίας, irineou\_konstantina@yahoo.gr

### Περίληψη

Η Μαθητεία, ως εκπαιδευτικό σύστημα στο οποίο ο μαθησιακός χρόνος εναλλάσσεται μεταξύ χώρου εργασίας και εκπαιδευτικής δομής, προσφέρει στους μαθητευόμενους επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ώστε να καταλάβουν αντίστοιχες θέσεις εργασίας σε επιχειρήσεις. Έτσι, ωφελούνται και οι εργοδότες αφού καλύπτουν τις θέσεις αυτές με προσωπικό που έχουν εκπαιδεύσει οι ίδιοι. Παρά αυτό το σημαντικό της πλεονέκτημα, δεν προτιμάται από τους υποψήφιους εργοδότες, κάτι κοινό στον διεθνή χώρο που μπορεί να αντιμετωπιστεί με μια διαδικασία προσέγγισης και ενημέρωσής τους γι' αυτήν. Επειδή το θέμα αυτό είναι πρόσφατο, δε βρέθηκε μια τέτοια διαδικασία στην διεθνή βιβλιογραφία αλλά μόνο αναφορές για στρατηγικές «εμπλοκής» των εργοδοτών στη Μαθητεία. Με βάση αυτές αλλά και τις ιδιομορφίες του Ελληνικού πλαισίου, παρατίθεται μια διαδικασία προσέγγισης και ενημέρωσης υποψηφίων εργοδοτών με ανάλυση του κάθε σταδίου της. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι η προτεινόμενη διαδικασία χρήζει συνεχούς και ουσιαστικής υποστήριξης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη για να αποδειχθεί λειτουργική και αποτελεσματική.

**Λέξεις κλειδιά:** Μαθητεία, πρόγραμμα μαθητείας, μαθητευόμενοι, εργοδότες, διαδικασία προσέγγισης εργοδοτών

### Abstract

Apprenticeship, as an educational system in which learning time alternates between the workplace and the educational structure, provide trainees with vocational education and training, in order to take up respective job position in firms. Employers also benefit from filling these positions with staff trained by them. Despite its significant advantage, it is not preferred by prospective employers, something common in the international arena that can be tackled by a process of approaching and

informing them. As this issue is recent, no such process has been found in international literature but only references to employer engagement strategies in apprenticeship. Based on these, as well as the particularities of the Greek context, a process of reaching out and informing potential employers, with an analysis of each stage is outlined. The main conclusion is that, the proposed process needs continuous and meaningful support from all parties involved, in order to be proved operational and effective.

**Key words:** Apprenticeship, apprenticeship programme, apprentices, employers, employers outreach process

### Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διαμόρφωση μιας πρότασης για τον σχεδιασμό μιας διαδικασίας προσέγγισης υποψηφίωνεργοδοτών αλλά και στην ενημέρωση αυτών για τα προγράμματα Μαθητείας στην Ελλάδα, έναν εκπαιδευτικό θεσμό, ο οποίος, προς το παρόν, δεν βρίσκει την αναμενόμενη ανταπόκριση και αποδοχή στον εργασιακό και εκπαιδευτικό χώρο. Αρχικά, και σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, παρατίθεται ο τρόπος λειτουργίας της Μαθητείας στην Ελλάδα από τον φορέα με τη μεγαλύτερη εμπειρία. Όπως προέκυψε από τη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν υπάρχει – σε ενιαία μορφή – μια διαδικασία προσέγγισης και ενημέρωσης υποψηφίων εργοδοτών στον διεθνή χώρο. Έτσι, αναδείχθηκαν, από παρεμφερούς θεματολογίας πηγές, βασικά στοιχεία που απαιτείται να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της. Ακολουθεί η περιγραφή, κατά στάδιο, της προτεινόμενης διαδικασίας με λεπτομερή αναφορά των ενεργειών που πρέπει να γίνουν σε κάθε στάδιο. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων από την σχετική διεθνή εμπειρία και των χαρακτηριστικών της προτεινόμενης διαδικασίας προσέγγισης και ενημέρωσης των υποψηφίωνεργοδοτών.

### Θεωρητικές προσεγγίσεις - Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Ο θεσμός της Μαθητείας εφαρμόστηκε (με νόμο) στην Ελλάδα με την ίδρυση των Σχολών Μαθητείας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) με το β.δ. 3/1952 «Περί εκπαίδευσης μαθητών τεχνιτών» (ΦΕΚ 157 Α'), οι οποίες εντάχθηκαν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση με τον ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167 Α').

Σήμερα, τα προγράμματα Μαθητείας οργανώνονται από: α) το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων ως Μεταλυκειακό Έτος–Τάξη Μαθητείας μετά το Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑΛ) και τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) ως 5<sup>ο</sup> εξάμηνο σπουδών και β) τον ΟΑΕΔ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων στις Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑΣ) οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, βάσει του ν. 3475/2006 (ΦΕΚ 146 Α') και του άρθρου 66 του ν. 4386/2016 (ΦΕΚ 83 Α'). Σε αυτές, εφαρμόζεται το δυϊκό σύστημα Μαθητείας, το οποίο συνδυάζει τη θεωρητική και εργαστηριακή εκπαίδευση στο σχολείο με την εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας (on-the-job training) σε φορείς και επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, με κύριο στόχο την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και την ομαλή μετάβαση στην αγορά εργασίας νέων ηλικίας 16-23 ετών.

Τα προγράμματα Μαθητείας που απευθύνονται σε αποφοίτους των ΕΠΑΛ, καθώς και σε αποφοίτους των ΙΕΚ, έχουν κάποιες διαφορές από το αντίστοιχο πρόγραμμα Μαθητείας των ΕΠΑΣ του ΟΑΕΔ. Χρηματοδοτούνται, κυρίως και επί του παρόντος, με πόρους από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2014-2020.

Η ανασκόπηση της υπάρχουσας (Ελληνόφωνης και Αγγλόφωνης) βιβλιογραφίας για την εύρεση πηγών σχετικά με τον σχεδιασμό μιας οργανωμένης διαδικασίας προσέγγισης υποψηφίων εργοδοτών και ενημέρωσής τους για τα προγράμματα Μαθητείας, έδειξε ότι το ζήτημα είναι πρόσφατο στον διεθνή χώρο. Ως εκ τούτου, δεν εντοπίστηκαν απολύτως συναφείς σχετικές πηγές αλλά πολύ λίγες οι οποίες είναι συναφείς με θέματα πολιτικών και στρατηγικών «εμπλοκής» των εργοδοτών στον θεσμό της Μαθητείας και οι οποίες αναφέρονται στη διεθνή, μέχρι τώρα, εμπειρία.

Αυτή η διεθνής εμπειρία αποτυπώνεται, κυρίως, σε δύο εκθέσεις (reports) του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ / Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) (στη μία από κοινού με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας / International Labour Organization – ILO) το 2017 και 2018. Στην πρώτη χρονολογικά, αναλύονται μελέτες περιπτώσεων σε περιοχές διαφόρων κρατών με τα αντίστοιχα συμπεράσματα και, στη δεύτερη, παρατίθενται προτάσεις πολιτικής για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των προγραμμάτων Μαθητείας. Παράλληλα, το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (European Centre for the Development of Vocational Training – CEDEFOP, 2018), αναλύει την κατάσταση στην Ελλάδα και προτείνει δράσεις για την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των προγραμμάτων Μαθητείας.

Στην Ελλάδα, όπως σημειώνει το CEDEFOP (2018), η διαδικασία προσέγγισης και επιλογής υποψηφίων εργοδοτών είναι τυπική (με νόμο) μόνο σχετικά με τη διαδικασία, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που θα έχουν αυτοί αν συμμετάσχουν στα προγράμματα Μαθητείας.

Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία προσέγγισης των επιχειρήσεων στις ΕΠΑΣ του ΟΑΕΔ είναι άτυπη και βασίζεται κυρίως σε μια σχετική «έρευνα αγοράς» που διεξάγεται από τις ίδιες τις ΕΠΑΣ και τους διδάσκοντες μέσω συναντήσεων (που γίνονται συνήθως τον Απρίλιο / Μάιο κάθε έτους), στις οποίες συμμετέχουν εκπρόσωποι των ΕΠΑΣ του ΟΑΕΔ, κοινωνικοί εταίροι και επιμελητήρια. Η πρακτική αυτή συμπληρώνεται από προσωπικά δίκτυα και γνωριμίες μεταξύ των διδασκόντων σ' αυτές και των εργοδοτών. Τα Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΓΔΕΕ) του ΟΑΕΔ παίζουν σημαντικό ρόλο στη επιλογή των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στα προγράμματα Μαθητείας.

Η συνήθης πρακτική για το «ταίριασμα» (matching) προσφοράς και ζήτησης σε τοπικό επίπεδο είναι η συνεργασία των διευθυντών των σχολικών μονάδων, των διδασκόντων και του ΓΔΕΕ (όπου υπάρχει) κάθε ΕΠΑΣ, οι οποίοι επικοινωνούν με τις επιχειρήσεις και τις ενημερώνουν για τις προσφερόμενες ειδικότητες και τους αριθμούς των μαθητών που έχουν εκδηλώσει σχετικό ενδιαφέρον. Αν και οι επιχειρήσεις δεν εμπλέκονται στην επιλογή των μαθητευόμενων, αρκετές θα ήθελαν να έχουν έναν σημαντικότερο ρόλο στη σχετική διαδικασία. Το «ταίριασμα» των θέσεων Μαθητείας με τους μαθητευόμενους αποτελεί ευθύνη της εκπαιδευτικής δομής σε συνεργασία και συμφωνία με τον εκάστοτε εργοδότη. Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν, γενικά, μια καλή σχέση με τους διευθυντές των ΕΠΑΣ ή ανήκουν σε πρώην μαθητευόμενους των Σχολών αυτών, συνήθως παίρνουν εκείνες την πρωτοβουλία προσέγγισης των ΕΠΑΣ και τις ενημερώνουν για την πρόθεσή τους να απασχολήσουν μαθητευόμενους. Γενικά, υπάρχει μια καλή συνεργασία μεταξύ ΕΠΑΣ και επιχειρήσεων αν και σε μια ad hoc βάση. Η υποστήριξη από τα Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ) του ΟΑΕΔ περιορίζεται στη ανταλλαγή πληροφοριών με τις επιχειρήσεις σχετικά με τη ζήτηση και την προσφορά θέσεων Μαθητείας. Για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στα προγράμματα Μαθητείας δεν υπάρχουν μη οικονομικά κίνητρα. Ο ρόλος των φορέων των εργοδοτών στην

εμπλοκή και υποστήριξη των επιχειρήσεων που προσφέρουν ή θα ήθελαν να προσφέρουν θέσεις Μαθητείας είναι ελάχιστος.

### Τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο σύστημα της Μαθητείας

Η σύντομη αναφορά των βασικότερων εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι εργοδότες για να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα Μαθητείας κρίνεται σκόπιμη επειδή η πλήρης ή η μερική, έστω, άρση αυτών είναι ένα από τα βασικά προαπαιτούμενα για τη συμμετοχή αυτή. Ένα πρώτο εμπόδιο αποτελεί η πολυπλοκότητα της δομής διακυβέρνησης και του σχετικού νομοθετικού πλέγματος. Οι επιχειρήσεις (κυρίως του ιδιωτικού τομέα) δεν έχουν τη δυνατότητα ή / και τη διάθεση να εμπλακούν σε διαδικασίες που (όπως το αντιλαμβάνονται) τους στερούν χρόνο και συνεπάγονται διάφορα κόστη.

Το ποιος φέρει το κόστος της Μαθητείας και η κατανομή αυτού, είναι, επίσης, ένα σημαντικό ζήτημα. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι, συνήθως, το κόστος το φέρουν από κοινού το κράτος, ο εργοδότης και ο μαθητευόμενος, αλλά; η κατανομή αυτού διαφέρει πάρα πολύ από χώρα σε χώρα. Σε άμεση συνάρτηση με αυτό, είναι και η παροχή – οικονομικών ή μη κινήτρων – προς τους εργοδότες από την πλευρά του κράτους. Οι εργοδότες επιθυμούν τη θέσπιση κινήτρων σε μόνιμη βάση και όχι για περιορισμένα χρονικά διαστήματα. Επίσης, αυτό ισχύει περισσότερο όταν οι εργοδότες είναι Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες χρειάζονται διαρκή υποστήριξη (εκπαίδευση των εποπών στον χώρο εργασίας, συνεχή και προσωπική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς φορείς κ.τ.λ.) (OECD& ILO, 2017).

Άλλο εμπόδιο αποτελεί το γεγονός ότι οι εργοδότες δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη της Μαθητείας (βλ. ενδεικτικά Hasluck κ.ά., 2008; Glick κ.ά., 2015 και Lietzmann & Mayerl, 2015) ή θεωρούν ότι τα κόστη (οικονομικά ή μη – λ.χ. χρονικά) είναι μεγαλύτερα από τις ωφέλειες (βλ. Πίνακα 1).

### Πίνακας 1: Τύποι κόστους και ωφελειών για τις επιχειρήσεις

Κόστη	Ωφέλειες
Μισθοδοσία μαθητευομένων και σχετικά κόστη (π.χ. μετακίνησης, διατροφής)	Παραγωγική συνεισφορά των μαθητευομένων σε εργασίες ανειδίκευτου προσωπικού
Κόστος επόπτη μαθητευομένων	Παραγωγική συνεισφορά των μαθητευομένων σε εργασίες ειδικευμένου προσωπικού
Υλικό κατάρτισης και υποδομή – εφόδια (π.χ. εργαλεία, λογισμικό, βιβλία)	Ωφέλειες πρόσληψης (π.χ. εξοικονόμηση κόστους προσλήψεων, μικρότερο ποσοστό αποχώρησης προσωπικού)
Κόστη πρόσληψης και διοικητικής φύσης	Καλύτερη φήμη, κοινωνική ευθύνη

Πηγή: OECD (2018). *Seven questions about apprenticeships: Answers from international experience*, OECD Reviews of Vocational Education and Training. Paris: OECD Publishing, σελ. 36.

Επίσης, οι εργοδότες είναι επιφυλακτικοί με τους δημόσιους φορείς και δε μιλούν την ίδια γλώσσα με αυτούς, κάτι που δημιουργεί ένα χάσμα επικοινωνίας: οι εργοδότες δε γνωρίζουν ποιον και πώς να ενημερώσουν για τις ανάγκες τους και οι φορείς δεν

ξέρουν πώς να λάβουν αυτή την πληροφόρηση από τις επιχειρήσεις με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο (Spaulding & Martin-Caughey, 2015).

### **Ο ρόλος των αναγκών και των κινήτρων των μαθητευομένων και των εργοδοτών**

Πέραν των εμποδίων που παρατέθηκαν παραπάνω, η συμμετοχή των εργοδοτών στα προγράμματα Μαθητείας προϋποθέτει, κυρίως, την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η δυσκολία που παρουσιάζεται εδώ είναι ότι οι συμμετοχοί (stakeholders) στα προγράμματα Μαθητείας είναι πολλοί – άμεσοι είναι οι φορείς της διοίκησης, οι εργοδότες, οι επόπτες στον χώρο της επιχείρησης, οι μαθητευόμενοι, οι επόπτες εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων και έμμεσοι οι γονείς και ο ευρύτερος κύκλος των μαθητευομένων, οι τοπικές κοινωνίες και οικονομίες, άλλοι πάροχοι υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι κοινωνικοί εταίροι, οι μελλοντικοί μαθητευόμενοι, οι μελλοντικοί εργοδότες, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.ά. Εδώ, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι συμμετοχοί (stakeholders) είναι οι έχοντες νόμιμο συμφέρον / ενδιαφέρον για τον κάθε οργανισμό (πρόσωπα, ομάδες ή άλλοι οργανισμοί) οι οποίοι μπορούν να επιδράσουν ή να υποστούν επίδραση από τη δραστηριότητα, τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού, μπορούν να προβάλλουν αξιώσεις στους πόρους ή στα παραγόμενα αποτελέσματα του οργανισμού ή να επηρεαστούν από αυτά και εξαρτώνται από αυτόν για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων ενώ, παράλληλα, ο οργανισμός εξαρτάται από αυτούς (Bryson, 1995 και 2004; Johnson & Scholes, 2002; Nutt & Backoff, 1992). Άλλες αποδόσεις του όρου στα Ελληνικά είναι ενδιαφερόμενα μέρη, ομάδες ενδιαφερομένων, εμπλεκόμενοι, κοινωνικοί εταίροι, κοινωνικοί μέτοχοι.

Το να βρεθεί ένας κοινός τόπος είναι, πραγματικά, μια πρόκληση διότι ο κάθε συμμετοχος έχει διαφορετικές ανάγκες και κίνητρα. Το βέβαιο είναι ότι πρέπει να επιτευχθεί μια σύγκλιση η οποία θα έχει ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των αναγκών και των κινήτρων των μαθητευομένων και των εργοδοτών, αφού αυτή συντελεί στην ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα της Μαθητείας (Τσιχουρίδης κ.ά., 2019). Από την άλλη, βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη των προγραμμάτων Μαθητείας σε τοπικό επίπεδο (OECD& ILO, 2017). Στον Πίνακα 2 παρατίθενται οι βασικές συνιστώσες στρατηγικών επιτυχούς εμπλοκής εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο βάσει της διεθνούς εμπειρίας:

### **Πίνακας 2: Βασικές συνιστώσες στρατηγικών επιτυχούς εμπλοκής εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο**

Κατανόηση της τοπικής αγοράς εργασίας	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συγκέντρωση πληροφοριών για τις θέσεις εργασίας</li><li>• Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων εργοδοτών και του σημείου επαφής με κάθε έναν από αυτούς (contact point)</li></ul>
«Χτίσιμο» καλών σχέσεων με τους εργοδότες	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσέγγιση εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο</li><li>• Δραστηριοποίηση σε συνεργασία με άλλους συμμετόχους (stakeholders)</li><li>• Χρήση ενδιάμεσων (με ρόλο διευκολυντή μεταξύ εργοδοτών και φορέων υλοποιούντων προγράμματα μαθητείας)</li><li>• «Χτίσιμο» δικτύων μεταξύ των εργοδοτών</li></ul>
Θέση σαφών σκοπών και στόχων	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσδιορισμός του αριθμού των θέσεων μαθητείας και του στόχου επιτυχούς</li></ul>



	ολοκλήρωσης
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Στόχευση μη παραδοσιακών τομέων (τομέων στους οποίους – μέχρι τώρα – δε χρησιμοποιείται η μαθητεία)</li></ul>
Εξασφάλιση ενός ευέλικτου συστήματος κατάρτισης με εστίαση στην ποιότητα	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευέλικτα προγράμματα σπουδών και ευέλικτη προσφορά αυτών</li><li>• Δημιουργία επαγγελματικών προφίλ και πλαισίων με συμμετοχή / εμπλοκή των εργοδοτών</li></ul>
Παροχή σημαντικών / εχόντων νόημα κινήτρων	<ul style="list-style-type: none"><li>• Χρήση εκπτώσεων φόρου, επιδοτήσεις, χορηγίες, αναγνώριση</li><li>• Δημιουργία σαφών νομοθετικών / ρυθμιστικών πλαισίων</li></ul>
Δημιουργία σαφών εκπαιδευτικών και επαγγελματικών διαδρομών	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παροχή συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού στους νέους μαθητευόμενους και ευκαιριών περαιτέρω εξέλιξης</li></ul>

Πηγή: Προσαρμογή από OECD& ILO (2017). *Engaging employers in apprenticeship opportunities*. Paris: OECD Publishing, σελ. 30.

Στη θεματική του ανασκόπηση για την Ελλάδα, το CEDEFOP (2018) έχει διατυπώσει προτάσεις για τον ανασχεδιασμό του θεσμού και των προγραμμάτων Μαθητείας σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Οι εκθέσεις αυτών των διεθνών οργανισμών δείχνουν τις πολλές και ποικίλες δυσκολίες και προκλήσεις που παρουσιάζονται κατά τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων προγραμμάτων Μαθητείας αλλά, την ίδια στιγμή, προβάλλουν τα επιτεύγματα και τις καλές πρακτικές που έχουν ακολουθηθεί, ώστε να δώσουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο προτεινόμενος σχεδιασμός μιας οργανωμένης διαδικασίας προσέγγισης υποψηφίων εργοδοτών και ενημέρωσής τους για τα προγράμματα Μαθητείας, λαμβάνει υπόψη του τις βασικές παραμέτρους του πλαισίου αυτού με ταυτόχρονη προσαρμογή του στις ανάγκες, ιδιοτυπίες και συνθήκες της Ελληνικής πραγματικότητας.

### **Πρόταση σχεδιασμού διαδικασίας προσέγγισης υποψηφίων εργοδοτών και ενημέρωσής τους για τα προγράμματα Μαθητείας**

Οι αμέσως εμπλεκόμενοι σε ένα πρόγραμμα Μαθητείας όπως αυτό οργανώνεται σήμερα στην Ελλάδα είναι ο Φορέας, οι μαθητευόμενοι, οι εργοδότες, οι επόπτες στον χώρο της επιχείρησης, οι επόπτες εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων. Ο Φορέας είναι αυτός που θα προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, ελέγχει και συντονίζει κεντρικά το πρόγραμμα και την προτεινόμενη διαδικασία. Αυτός ο Φορέας είναι σήμερα το Τμήμα Γ' Μαθητείας ΕΠΑΛ και Μάθησης στον Χώρο Εργασίας της Γενικής Γραμματείας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αν στο μέλλον αναλάβει τον ρόλο αυτό άλλος φορέας – μεμονωμένα ή σε συνεργασία με άλλον/-ους (π.χ. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων / ΟΑΕΔ / εκάστοτε Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ) / σχολική μονάδα), ό,τι προτείνεται θα πρέπει να προσαρμοστεί αναλόγως πριν εφαρμοστεί.

Μια διαδικασία για να είναι ακριβής και αποτελεσματική, πρέπει να περιλαμβάνει διαδοχικά στάδια, σε κάθε ένα από τα οποία πρέπει να περιγράφεται:

- A. Το ποια/-ες ενέργεια/-ες είναι απαραίτητο να γίνει/-ουν.
  - B. Το ποιος θα κάνει την προτεινόμενη ενέργεια και θα έχει την αντίστοιχη ευθύνη.
  - Γ. Το πώς / με ποιον τρόπο θα γίνει / εκτελεστεί η προτεινόμενη ενέργεια και το ποι οι πόροι απαιτούνται.
  - Δ. Το χρονικό σημείο (πότε / κάθε πότε) θα γίνει / εκτελεστεί η προτεινόμενη ενέργεια.
  - E. Τον χώρο στον οποίο θα γίνει / εκτελεστεί η προτεινόμενη ενέργεια.
- Με βάση τα παραπάνω, παρατίθεται, στη συνέχεια, η προτεινόμενη διαδικασία προσέγγισης υποψηφίων εργοδοτών και ενημέρωσής τους για τα προγράμματα Μαθητείας:

### 1<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Καταγραφή / αποτίμηση υπάρχουσας κατάστασης – ειδικότητες, αριθμοί μαθητευομένων (συνολικά και ανά ειδικότητα, κατανομή αυτών ανά σχολική μονάδα κ.τ.λ.) και καταχώριση αυτών των στοιχείων σε βάση δεδομένων 2. Δημιουργία βάσης δεδομένων στην οποία θα καταχωρίζονται τα παραπάνω στοιχεία και ό,τι αναφέρεται στη συνέχεια (βλ. ενδεικτικά Μανουσαρίδης & Πουλάκος, 2017) – στην καταχώριση των στοιχείων σε κάθε στάδιο και την εν γένει λειτουργία της θα πρέπει να τηρείται η νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων
B	Ο Φορέας
Γ	Προσδιορισμός των απαιτούμενων στοιχείων και δημιουργία της αντίστοιχης βάσης δεδομένων από τον Φορέα (με ίδια ή ξένα μέσα)
Δ	Πριν την έναρξη της διαδικασίας προσέγγισης και ενημέρωσης των εργοδοτών
E	Στον χώρο του Φορέα

### 2<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	Εντοπισμός και καταγραφή υποψηφίων εργοδοτών – εύρεση και αξιολόγηση σχετικών πηγών (ΟΑΕΔ, επιμελητήρια, επαγγελματικοί Σύλλογοι, πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, Γενικό Εμπορικό Μητρώο [ΓΕΜΗ] κ.τ.λ.)
B	Ο Φορέας (σε εθνικό επίπεδο) σε συνεργασία με τις σχολικές μονάδες, τα Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (ΚΕΣΥ) και τους Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου (ΣΕΕ) αντίστοιχων ειδικοτήτων μαθητείας (σε τοπικό επίπεδο)
Γ	Καταχώριση στη βάση δεδομένων
Δ	Συνεχώς ή περιοδικώς ο Φορέας και, κατόπιν κλήσης του, οι σχολικές μονάδες και τα ΚΕΣΥ
E	Στον χώρο του Φορέα

### 3<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	Διαμόρφωση ενός πρώτου περιεκτικού και εύληπτου ενημερωτικού υλικού (σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή) για τον θεσμό της Μαθητείας (όπως, π.χ., αυτό των Lietzmann & Mayerl, 2015) το οποίο θα εστιάζει στα οφέλη αυτής για την

	επιχείρηση / επιχειρηματία που θα απασχολήσει μαθητευόμενο
B	Ο Φορέας σε συνεργασία με τους επόπτες εκπαιδευτικούς οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τους χώρους εργασίας και συνομιλούν με τους εργοδότες
Γ	1. Κλήση του Φορέα για προτάσεις εκ μέρους των ΣΕΕ αντίστοιχης ειδικότητας και εποπτών εκπαιδευτικών και διαμόρφωση του τελικού κειμένου 2. Καταχώριση στη βάση δεδομένων
Δ	Πριν την πρώτη επικοινωνία με τους εργοδότες
E	Στον χώρο του Φορέα

#### 4<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Αποστολή του πρώτου ενημερωτικού υλικού σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργοδοτών 2. Επικοινωνία με αυτούς και κλήση τους να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα: α. Αν κατανόησαν την έννοια του θεσμού της Μαθητείας και των οφελών για την επιχείρηση (αν όχι, γιατί ?) – στην περίπτωση αρνητικών απαντήσεων, το ενημερωτικό υλικό θα πρέπει να αναθεωρηθεί λαμβάνοντας υπ' όψιν τις παρατηρήσεις τους β. Αν ναι, τι είδους πληροφόρηση θα ήθελαν σχετικά με τον θεσμό και τη διαδικασία που ακολουθείται ώστε να δεχθούν μαθητευόμενο ? γ. Σε ποια μορφή θα ήθελαν την πληροφόρηση αυτή (έντυπη, ηλεκτρονική, συνδυασμός αυτών, άλλη) ? 3. Συγκέντρωση, κωδικοποίηση, ανάλυση των δεδομένων και καταχώριση των αποτελεσμάτων στη βάση δεδομένων
B	Φορέας, διευθυντές σχολικών μονάδων και επόπτες εκπαιδευτικοί
Γ	1. Αποστολή του υλικού και επικοινωνία με τρόπο που επαφίεται στην κρίση των διευθυντών των σχολικών μονάδων και των εποπτών 2. Καταχώριση στη βάση δεδομένων
Δ	Αμέσως μετά τη δημιουργία του υλικού ή σε άλλο χρονικό σημείο κατά την κρίση του Φορέα
E	Στις σχολικές μονάδες ή / και στον χώρο των εργοδοτών

#### 5<sup>ο</sup> στάδιο (βλ. και μετά το τέλος της παράθεσης των σταδίων)

	Ενέργεια/-ες
A	Διαμόρφωση του τελικού ενημερωτικού υλικού και αποστολή του στους εργοδότες βάσει των όσων προέκυψαν από τα προηγούμενα στάδια
B	Ο Φορέας σε συνεργασία με τους ΣΕΕ αντίστοιχης ειδικότητας, τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους επόπτες εκπαιδευτικούς
Γ	1. Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα στάδια 2. Καταχώριση στη βάση δεδομένων
Δ	Αμέσως μετά τη δημιουργία του υλικού ή σε άλλο χρονικό σημείο κατά την κρίση του Φορέα
E	Στις σχολικές μονάδες ή / και στον χώρο των εργοδοτών

#### 6<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Εκδήλωση ενδιαφέροντος προς υποψήφιους μαθητευομένους για συμμετοχή στο πρόγραμμα Μαθητείας 2. Κατασκευή φόρμας στο διαδίκτυο η οποία θα είναι συνδεδεμένη με τη βάση



	δεδομένων στην οποία (βάση) θα καταχωρίζονται τα αντίστοιχα στοιχεία
B	Οι υποψήφιοι μαθητευόμενοι και η σχολική τους μονάδα που καλούνται να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους στον Φορέα
Γ	Μέσω της φόρμας εκδήλωσης ενδιαφέροντος
Δ	Κατόπιν κλήσης του Φορέα
E	Διαδικτυακά ή / στις σχολικές μονάδες

7<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	<p>1. Επιλογή εκείνων των υποψηφίων εργοδοτών που θα μπορούσαν να απασχολήσουν μαθητευόμενους σε αντικείμενα εργασίας σχετικά με το αντικείμενο των σπουδών τους και που έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους</p> <p>2. Επικοινωνία με αυτούς και κλήση τους να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα / ζητήματα:</p> <p>α. Έχουν ανάγκη που θα μπορούσε να καλυφθεί από μαθητευόμενο στην παρούσα φάση ? Αν όχι, τότε εκτιμούν ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια τέτοια ανάγκη ?</p> <p>β. Αν ναι, τότε θα ήταν διαθέσιμη η θέση Μαθητείας και ποιος θα είναι ο επόπτης στον χώρο εργασίας ?</p> <p>γ. Να δοθεί μια σύντομη περιγραφή της θέσης εργασίας / Μαθητείας.</p> <p>δ. Για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας / Μαθητείας και ειδικότητα, ποιες θεωρούν ότι πρέπει να είναι οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι μαθητευόμενοι μετά το πέρας της Μαθητείας ?</p> <p>ε. Κατά πόσο θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωση των εργαζομένων που θα είναι επόπτες των μαθητευομένων ?</p> <p>3. Συγκέντρωση, κωδικοποίηση, ανάλυση των δεδομένων και καταχώριση των αποτελεσμάτων στη βάση δεδομένων</p>
B	Ο Φορέας σε συνεργασία με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους επόπτες εκπαιδευτικούς
Γ	<p>1. Βάσει των αναγκών που προέκυψαν από το πρώτο στάδιο και επικοινωνία βάσει των προηγούμενων σταδίων</p> <p>2. Καταχώριση στη βάση δεδομένων</p>
Δ	Κατά την κρίση του Φορέα σε συνεργασία με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους επόπτες εκπαιδευτικούς
E	Στις σχολικές μονάδες ή / και στον χώρο των εργοδοτών

8<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	Κλήση των εργοδοτών να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους και τα σχετικά στοιχεία μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα – μπορεί να υπάρχει και η δυνατότητα δήλωσης ανά πάσα χρονική στιγμή η οποία, όμως, θα εξετάζεται όταν προκύπτει διαθεσιμότητα μαθητευόμενου
B	Ο Φορέας
Γ	Διαδικτυακά, μέσω καταχώρισης των σχετικών στοιχείων στη βάση δεδομένων
Δ	Κατά την κρίση του Φορέα σε συνεργασία με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους επόπτες εκπαιδευτικούς
E	Στον χώρο του Φορέα

9<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Δημιουργία (από τον Φορέα ή / και τα ΚΕΣΥ) ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που θα έχει σκοπό να δημιουργήσει το προφίλ του κάθε υποψήφιου μαθητευόμενου με σκοπό να συντελέσει στο καλύτερο «ταίριασμα» με διαθέσιμες θέσεις Μαθητείας της ειδικότητάς τους. 2. Συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους υποψηφίους μαθητευόμενους 3. Συγκέντρωση, κωδικοποίηση, ανάλυση των δεδομένων και καταχώριση των αποτελεσμάτων στη βάση δεδομένων
B	Οι αρμόδιοι των κατά τόπους ΚΕΣΥ σε συνεργασία με τους επόπτες εκπαιδευτικούς
Γ	Με ερωτηματολόγιο και με προσωπικές συνεντεύξεις αν και όπου αυτό είναι δυνατόν. Για τις συνεντεύξεις, αν δεν είναι δυνατή η ταυτόχρονη παρουσία σε έναν χώρο, τότε από απόσταση με βιντεοκλήση ή άλλο πρόσφορο τεχνολογικό μέσο.
Δ	Κατά την κρίση των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε συνεργασία με το ΚΕΣΥ και τους επόπτες εκπαιδευτικούς και, πάντως, πριν το επόμενο στάδιο
E	Στα κατά τόπους ΚΕΣΥ ή / και στις σχολικές μονάδες

10<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Ενημέρωση εργοδοτών, διευθυντών σχολικών μονάδων, εποπών εκπαιδευτικών και μαθητευόμενων για τις διαθέσιμες θέσεις Μαθητείας 2. Αρχικό «ταίριασμα» (matching) κάθε θέσης με έναν μικρό αριθμό υποψηφίων εκπαιδευόμενων βάσει των αποτελεσμάτων των προηγούμενων σταδίων 3. Καταχώριση στη βάση δεδομένων 4. Επίσκεψη και συνέντευξη του μαθητευόμενου από τον υποψήφιο εργοδότη του για το τελικό «ταίριασμα» (matching) στη συγκεκριμένη θέση
B	Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και οι επόπτες εκπαιδευτικοί
Γ	Η ενημέρωση διαδικτυακά και το «ταίριασμα» με προσωπική ενημέρωση του κάθε μαθητευόμενου
Δ	Αμέσως μετά το προηγούμενο στάδιο ή / και όποτε υπάρχει διαθεσιμότητα μαθητευόμενου
E	Στον χώρο της σχολικής μονάδας / διαδικτυακά

11<sup>ο</sup> στάδιο

	Ενέργεια/-ες
A	1. Αξιολόγηση όλων των σταδίων της διαδικασίας και ανατροφοδότηση 2. Συγκέντρωση, κωδικοποίηση, ανάλυση των δεδομένων και καταχώριση των αποτελεσμάτων στη βάση δεδομένων 3. Έκθεση αποτελεσμάτων
B	Ο Φορέας σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους
Γ	Διαδικτυακά ή / και δια ζώσης αν απαιτηθεί
Δ	Ανά τακτά χρονικά διαστήματα και κατά την κρίση του Φορέα
E	Στον χώρο του Φορέα

Στο 5<sup>ο</sup> στάδιο μπορεί να ενσωματωθεί η συμβολή των κοινωνικών εταίρων στον θεσμό της Μαθητείας και με άλλες επιμέρους δράσεις, με σκοπό την ενημέρωση των εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να περιλαμβάνει

κλαδική προσέγγιση των κοινωνικών εταίρων με οργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων κατόπιν σχετικής πρόσκλησης του τοπικού κλαδικού φορέα προς τα μέλη του. Σε μια τέτοια ενημέρωση των εργοδοτών, θα συμμετέχει και εκπρόσωπός τους αλλά και θα υπάρχει και θεσμική εκπροσώπηση – π.χ., στην περίπτωση τουριστικών επιχειρήσεων, οι τοπικοί εκπρόσωποι και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων τροφίμων, η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (ΓΣΕΕ) και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) ενώ, στην περίπτωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως π.χ. τα φαρμακεία, οι τοπικοί φαρμακευτικοί σύλλογοι και η ΓΣΕΕ. Στη δράση αυτή παρουσιάζεται και αναλύεται διεξοδικά ο θεσμός της Μαθητείας από ομάδα εκπαιδευτικών και από τις τρεις δομές που υλοποιούν τα αντίστοιχα προγράμματα για την συγκεκριμένη ειδικότητα (ΕΠΑΛ, ΙΕΚ και ΟΑΕΔ). Ο διευρυμένος χαρακτήρας της συνάντησης θα επιτρέπει στους εργοδότες να ενημερώνονται για το πώς λειτουργεί το σύστημα της Μαθητείας σε όλα τα επίπεδα, να επιλύονται απορίες και να παρέχονται λεπτομερείς πληροφορίες για τον θεσμό, τον τρόπο λειτουργίας του και τον ρόλο των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτόν. Η παράλληλη παρουσίαση επιτυχημένων παραδειγμάτων μαθητείας από, ήδη συμμετέχοντες στον θεσμό, εργοδότες θα λειτουργεί ενισχυτικά και θα παροτρύνει τους συναδέλφους τους για συμμετοχή σ' αυτόν. Αυτό, από κοινού με τη θέσπιση κατάλληλων κινήτρων για τους εργοδότες, πέραν των οικονομικών, θα μπορούσε να συμβάλει στην άρση της διστακτικότητάς τους για συμμετοχή σε προγράμματα Μαθητείας. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να τονιστεί ότι η συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα συμβάλλει στην προβολή της επιχείρησης στα έντυπα και ηλεκτρονικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) και στην τοπική κοινωνία μέσω της αναγνώρισης της αποδοτικής λειτουργίας της και του έργου που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.

Μετά από δύο έτη εφαρμογής της παραπάνω διαδικασίας προτείνεται η διενέργεια μιας συνολικής αξιολόγησης ώστε να αποφασιστεί η συνέχισή της (αν τα αποτελέσματα είναι θετικά) με τις απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις. Μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος είναι η αξιολόγηση των εργοδοτών από τους μαθητευόμενους, τους επόπτες εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργοδότες που αξιολογήθηκαν θετικά να συνεχίσουν τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα.

### **Συμπεράσματα**

Οι μέχρι τώρα εμπειρίες των προγραμμάτων Μαθητείας είναι, σε μεγάλο βαθμό, θετική, αλλά οι επιχειρήσεις που δεν έχουν εμπλακεί σε αυτό το μοντέλο κατά το παρελθόν, δείχνουν μια κατανοητή διστακτικότητα στο να επιτρέψουν σε νέους χωρίς επαγγελματική εμπειρία να εισέλθουν στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Ταυτοχρόνως, η Μαθητεία «υποφέρει» και από χαμηλό «status» / «εικόνα» στα μάτια των εργοδοτών που έχουν κάποια γνώση γι' αυτή αλλά και των οικογενειών και του ευρύτερου κύκλου των υποψηφίων μαθητευομένων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η προσφορά θέσεων μαθητείας χαμηλής ποιότητας και «εγκλωβισμού» σε θέσεις που δεν έχουν περαιτέρω επαγγελματικές προοπτικές και δυνατότητες ανέλιξης.

Τα παραπάνω ισχύουν, λίγο ως πολύ, και στις άλλες χώρες με την εξαίρεση προηγμένων βιομηχανικά κρατών όπως, π.χ. η Γερμανία. Οι προσπάθειες που γίνονται στον διεθνή χώρο αποσκοπούν, κυρίως, στην «εμπλοκή» των εργοδοτών στη Μαθητεία αναλόγως των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν σε κάθε χώρα και των αντίστοιχων προτεραιοτήτων της.

Από την αποτύπωση της σχετικής διεθνούς εμπειρίας και της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα, αναδείχθηκε η ανάγκη για τον σχεδιασμό μιας

οργανωμένης διαδικασίας προσέγγισης και ενημέρωσης υποψηφίωνεργοδοτών βασισμένη στις ανάγκες, ιδιοτυπίες και συνθήκες της Ελληνικής αγοράς εργασίας. Στην προτεινόμενη διαδικασία εντάσσονται όλες οι υπάρχουσες δομές και η τεχνογνωσία των φορέων που εμπλέκονται στη Μαθητεία και προτείνεται η συνεργασία και συλλειτουργία τους με έναν συγκροτημένο και διαφανή τρόπο που λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των εμπλεκόμενων μερών.

Δεδομένης της κλίμακας του εγχειρήματος, για να μπορέσει να υποστηριχθεί αποτελεσματικά η παραπάνω διαδικασία σε εθνικό επίπεδο, ο φορέας που θα την αναλάβει πρέπει να στελεχωθεί από επαρκές και κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα πρέπει να κατέχει μόνιμες θέσεις εργασίας και θα παραμείνει στη θέση αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στον τρόπο σκέψης και δράσης.

Συνοψίζοντας, η οργανωμένη και συγκροτημένη προσέγγιση και προσέλκυση των ενδιαφερόμενων μερών, η εναρμόνιση των συμμετεχόντων με τον στόχο και τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος και η επιτυχία του προσδοκώμενου αποτελέσματος, μπορούν να εδραιώσουν τον θεσμό της Μαθητείας, αποτελώντας καλή πρακτική για τις επιχειρήσεις καθώς και πρόοδο και ενσωμάτωση των νέων μαθητευόμενων στην αγορά εργασίας.

### Ευχαριστίες

Οι συγγραφείς ευχαριστούν την κα Όλγα Καφετζοπούλου, Προϊσταμένη του Τμήματος Γ' Μαθητείας ΕΠΑΛ και Μάθησης στον Χώρο Εργασίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, για τα σχόλια και την ανατροφοδότηση που παρείχε στην πρώτη εκδοχή του κειμένου.

### Βιβλιογραφία

1. Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (rev. edn). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
2. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
3. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2018). *Apprenticeship review: Greece. Modernising and expanding apprenticeships in Greece*. Thematic country reviews. Luxembourg: Publications Office. Ανακτήθηκε 30 Ιουλίου, 2019, από [https://www.cedefop.europa.eu/files/4160\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4160_en.pdf)
4. Glick, P., Huang, Cr., Mejia G. & Nelly J. (2015). *The private sector and youth skills and employment programs in low and middle-income countries* (English). Washington, D.C.: World Bank Group. Ανακτήθηκε 2 Αυγούστου, 2019, από <http://documents.worldbank.org/curated/en/878201467987873644/The-private-sector-and-youth-skills-and-employment-programs-in-low-and-middle-income-countries>
5. Hasluck, C., Hogarth, T., Baldauf, B. & Briscoe, G. (2008). *The net benefit to employer investment in apprenticeship training*. Institute for Employment Research, University of Warwick. Ανακτήθηκε 2 Αυγούστου, 2019, από <https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/net-benefit-to-employer-investment-in-apprenticeship-training-ier.pdf>
6. Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th edn). Harlow, England: Pearson Education.

7. Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & International Labour Organization (ILO) (2017). *Engaging employers in apprenticeship opportunities: Making it happen locally*. Paris: OECD Publishing. Ανακτήθηκε 30 Ιουλίου, 2019, από [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/engaging-employers-in-apprenticeship-opportunities\\_9789264266681-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/engaging-employers-in-apprenticeship-opportunities_9789264266681-en)
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *Seven questions about apprenticeships: Answers from international experience*. OECD Reviews of Vocational Education and Training. Paris: OECD Publishing. Ανακτήθηκε 30 Ιουλίου, 2019, από <http://www.oecd.org/publications/seven-questions-about-apprenticeships-9789264306486-en.htm>
10. Spaulding, Sh. & Martin-Caughey, An. (2015). *The goals and dimensions of employer engagement in workforce development programs*. Washington, DC: The Urban Institute. Ανακτήθηκε 5 Αυγούστου, 2019, από [https://www.urban.org/sites/default/files/publication/76286/2000552-the-goals-and-dimensions-of-employer-engagement-in-workforce-development-programs\\_1.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/76286/2000552-the-goals-and-dimensions-of-employer-engagement-in-workforce-development-programs_1.pdf)
11. Lietzmann, An. & Mayerl, M. (2015). *Η μαθητεία στην Ελλάδα και την Ευρώπη – Ώρα για δράση*. Εγχειρίδιο, Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας (Ελληνική έκδοση, μετάφραση και προσαρμογή στην Ελληνική πραγματικότητα), Λάρισα. Ανακτήθηκε 29 Ιουλίου, 2019, από <https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfrescowebscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/74d2e680-8b97-4614-85c9-6b84d765bbc7/druck.at>
12. Β.Δ. 3/1952. *Περί εκπαίδευσης μαθητών τεχνιτών*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 157/Α/9-6-1952).
13. Μανουσαρίδης, Ηλ. και Πουλάκος, Ν. (2017). *Μαθητεία και επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος (M.I.S.) για την παρακολούθηση και εποπτεία της Μαθητείας στο χώρο εργασίας*. Διπλωματική εργασία. Ανακτήθηκε 29 Ιουλίου, 2019, από <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4169/%CE%94%CE%95%CE%9C-73.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Ν. 1566/1985. *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985).
15. Ν. 3475/2006. *Οργάνωση και λειτουργία της δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 146/Α/13-7-2006).
16. Ν. 4386/2016. *Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 83/Α/11-5-2016).
17. Τσιχουρίδης Χ., Γκουντζινόπουλος Αθ. & Μπατσίλα Μ. (2019). Ο Θεσμός της μαθητείας στην εκπαίδευση: Διερευνώντας τις απόψεις των συμμετεχόντων - Η περίπτωση του ν. Λάρισας, *International Journal of Educational Innovation*, vol. 1, 98-109. Ανακτήθηκε 29 Ιουλίου, 2019, από [https://journal.epep.gr/assets/uploads/manuscripts/manuf\\_10\\_hjmlSOVfrF.pdf](https://journal.epep.gr/assets/uploads/manuscripts/manuf_10_hjmlSOVfrF.pdf)