



**EXCEED**  
Excellence in green and  
digital manufacturing



# INTERNATIONAL TALENT FACTORY ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΌ ΣΧΈΔΙΟ



Co-funded by  
the European Union

[www.exceed-cove.eu](http://www.exceed-cove.eu)



# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το έργο «Αριστεία στην πράσινη και ψηφιακή μεταποίηση» αποσκοπεί στην προετοιμασία του τομέα της προηγμένης μεταποίησης για τις ανατρεπτικές αλλαγές που προκαλούνται από την πράσινη και την ψηφιακή δίδυμη μετάβαση. Το έργο EXCEED προϋποθέτει τη συνεργική και αμοιβαία επωφελή εφαρμογή της ψηφιακής και της πράσινης τεχνολογίας ως ισχυρούς μοχλούς για την επιτάχυνση της καινοτομίας στην προηγμένη μεταποίηση. Το έργο θα παρέχει τις ικανότητες που απαιτούνται σε αυτό το νέο περιβάλλον, αναπτύσσοντας μια κοινή διεθνή και εξατομικευμένη προσφορά δια βίου μάθησης, καθώς και την ανάπτυξη και επικαιροποίηση προγραμμάτων σπουδών για την ανώτερη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Centofarm



INSTITUT  
INPRO

ATHENA

Generalitat  
de Catalunya

UNIVERSITY  
OF OULU



CLUST-ER  
INNOVATE  
INNOVAZIONE NEI SERVIZI

CLUST-ER  
GREENTECH  
ENERGIA E SOSTENIBILITÀ

ART-ER

COMAU

UNIMORE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

AMSP CR



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ  
HELLENIC MARINE ENVIRONMENT  
PROTECTION ASSOCIATION



OSAO macon



Co-funded by  
the European Union

LEARN MORE ABOUT PROJECT

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Project id n. 101103982

Πλήρης τίτλος του έργου	Excellence in Green and Digital Manufacturing
Ακρωνύμιο έργου	EXCEED
Αριθμός αναφοράς έργου	101103982
Πρόγραμμα χρηματοδότησης	ERASMUS-EDU-2022-PEX-COVE (Συμμαχία για την Αριστεία – Κέντρα Αριστείας για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση)
Συντονιστής	CENTOFORM SRL
Ημερομηνία έναρξης του έργου	01/06/2023
Διάρκεια του έργου	48 μήνες

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	
Τίτλος εγγράφου	D3.7 – International Talent Factory – Σχέδιο λειτουργίας
Ημερομηνία τελευταίας έκδοσης	30/05/2026
Κατάσταση	Τελική
Έκδοση εγγράφου	v.11
Επίπεδο διανομής	Δημόσιο

ΦΥΛΛΟ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ			
Έκδοση	Ημερομηνία	Περιγραφή της αναθεώρησης	Υπεύθυνος εταίρος
v.01	04/04/2026	Ανάπτυξη της πρώτης έκδοσης του εγγράφου	CIS   IT
v.02-v09	20/04–30/04/2026	Βελτίωση της πρώτης έκδοσης	Centoform, CIS,   IT
V.10	25/05/2026	Περαιτέρω βελτιώσεις και συλλογή σχολίων από όλους τους εταίρους και την τεχνικοεπιστημονική επιτροπή	Centoform   IT
v.11	30/05/2026	Οριστικοποίηση	Centoform, CIS,   IT

ΑΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ
Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά των συγγραφέων και δεν αντανακλούν απαραίτητα αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Εκτελεστικού Οργανισμού για την Εκπαίδευση, τον Οπτικοακουστικό Τομέα και τον Πολιτισμό (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτές.



---

Το παρόν έργο διατίθεται υπό την άδεια CC BY-NC 4.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας, επισκεφθείτε [τη διεύθυνση http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	3
Γλωσσάριο .....	5
1 Παρουσίαση του Διεθνούς EXCEED Talent Factory.....	6
1.1 Το έργο EXCEED COVE και το Διεθνές Talent Factory στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης .....	6
1.2 Γιατί να συζητήσουμε τις στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων: μια εισαγωγή στις προκλήσεις και τις ανάγκες .....	8
1.3 Θέση του λειτουργικού μοντέλου του International Talent Factory στο πλαίσιο του EXCEED COVE ...	9
1.4 Βασική υπόθεση: από τη διαχείριση της προσέλκυσης διεθνούς ταλέντου (TAM) στη στρατηγική διατήρηση τοπικού ταλέντου.....	10
1.5 Συστημική άποψη του EXCEED International Talent Factory .....	11
2 Αναπτυξιακή ενσωμάτωση ταλέντων στο πλαίσιο του διεθνούς EXCEED Talent Factory .....	14
2.1 Βασικές αρχές μιας εννοιολογικής προσέγγισης του ταλέντου .....	14
2.2 Ορισμός του ταλέντου στο EXCEED: μια προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς και βασισμένη στα δικαιώματα. ....	15
2.3 Ομάδες-στόχοι, φορείς υλοποίησης και δικαιούχοι του International Talent Factory.....	16
2.4 Καλλιέργεια ταλέντων μέσω της δικτύωσης: το Talent Factory ως ανοιχτό σύστημα .....	16
2.5 Διαδρομές προς τη συνεργασία και τις πολυεπίπεδα partnerships.....	17
3 Εννοιολογική αρχιτεκτονική και πορεία ανάπτυξης ταλέντων.....	18
3.1 Εννοιολογική αρχιτεκτονική του International Talent Factory: «το Talent Development Journey»...18	
3.2 Προώθηση της μάθησης: απελευθέρωση του δυναμικού .....	19
3.3 Μοντέλο μάθησης σε σχήμα T: μια προσέγγιση βασισμένη στην αρχιτεκτονική των δεξιοτήτων .....	20
3.4 Το Talent Journey .....	24
3.5 Πρώτη φάση: αναγνώριση ταλέντων – Ατομικά σχέδια ανάπτυξης ταλέντων.....	24
3.6 Φάση 2: Ανάπτυξη ταλέντων.....	26
3.7 Τρίτη φάση: Μεταβιβασιμότητα των δεξιοτήτων και επαγγελματική εξέλιξη .....	28
4 Οι επιχειρήσεις ως συν-αρχιτέκτονες του οικοσυστήματος ταλέντων.....	29
4.1 Οι επιχειρήσεις στο οικοσύστημα ταλέντων: συνεργασία, δέσμευση και αμοιβαία οφέλη.....	29
4.2 Ο ρόλος των επιχειρήσεων στις επιχειρησιακές φάσεις του International Talent Factory .....	30
5 Υποστήριξη, αξιολόγηση και τοπικά οικοσυστήματα.....	33
5.1 Υπηρεσίες υποστήριξης: καθοδήγηση, στήριξη, βρόχοι feedback (καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας ανάπτυξης ταλέντων).....	33
5.2 Αξιολόγηση και πιστοποίηση .....	34
5.3 Ο ρόλος των τοπικών υπηρεσιών .....	34

6	Θέτοντας σε λειτουργία το International Talent Factory .....	35
6.1	Θέτοντας σε λειτουργία το International Talent Factory: από την εννοιολογική αρχιτεκτονική στο επιχειρησιακό μοντέλο.....	35
6.2	Κοινόχρηστοι πόροι για την υλοποίηση του International Talent Factory .....	43
6.3	Εργαλεία χαρτογράφησης και πόροι για διαδρομές ταλέντων .....	44
7	Ανάπτυξη ικανοτήτων για παρόχους ΕΕΚ και επιχειρήσεις.....	47
7.1	Ενίσχυση της ικανότητας των παρόχων ΕΕΚ και των ΜΜΕ για την υλοποίηση του Talent Factory ....	47
7.2	Δεξιότητες για τη διαχείριση των διαδρομών ανάπτυξης ταλέντων .....	49
8	Παρακολούθηση, διασφάλιση ποιότητας και ευθυγράμμιση με το EQAVET.....	52
8.1	Παρακολούθηση και διασφάλιση ποιότητας .....	52
8.2	Εφαρμογή της παρακολούθησης σε όλες τις φάσεις του Talent Factory.....	52
8.3	Ευθυγράμμιση των δεικτών EQAVET με τις επιχειρησιακές φάσεις του International Talent Factory	53
8.4	Το EQAVET στη μάθηση με βάση την εργασία .....	56
9	Βιωσιμότητα του International Talent Factory EXCEED .....	58
9.1	Ορισμός της βιωσιμότητας του International Talent Factory .....	58
9.2	Σχέδια ισότητας των φύλων για τους παρόχους ΕΕΚ.....	60
9.3	Μια προσέγγιση ευαίσθητη στο φύλο για τη διαδρομή των ταλέντων.....	61
10	EXCEED International Talent Factory: μελλοντικές δράσεις ανάπτυξης, governance και σχέδιο δράσης	65
11	Συμπεράσματα.....	67
12	Πηγές .....	70
13	Παραρτήματα:.....	71
	Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης ταλέντων – ΠΡΟΤΥΠΟ .....	71
	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΚΟΙΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	82

## Γλωσσάριο

Για κάθε όρο ή ορισμό που αφορά την ΕΕΚ και χρησιμοποιείται στο παρόν έγγραφο, παρακαλούμε να συμβουλευτείτε και να ανατρέξετε στο:

[Γλωσσάριο TVETipedia](#) της UNESCO – UNEVOC.

## 1 Παρουσίαση του Διεθνούς EXCEED Talent Factory

### 1.1 Το έργο EXCEED COVE και το Διεθνές Talent Factory στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης

Ένας από τους κύριους στόχους του έργου EXCEED, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή στρατηγική για τα COVE (Κέντρα Επαγγελματικής Αριστείας)<sup>1</sup>, είναι η δημιουργία ενός «*glocal*» οικοσυστήματος που θα υποστηρίζει την αριστεία στην τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (TVET/VET).

Μία από τις κύριες προκλήσεις είναι να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική ανταπόκριση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και των stakeholders της στην ταχεία μεταμόρφωση των τομέων της προηγμένης μεταποίησης (AM), η οποία καθοδηγείται από τη διπλή μετάβαση (πράσινη και ψηφιακή).

Για την ανάπτυξη αυτού του οικοσυστήματος υποστήριξης, το έργο στοχεύει:

- Να καινοτομήσει τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, με ιδιαίτερη έμφαση στα προγράμματα εξειδίκευσης στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF) (τα λεγόμενα μαθήματα βραχέος κύκλου), καθώς και στις διαδρομές ανανέωσης και επανεκπαίδευσης για εργαζομένους και ενήλικες μαθητές.
- Να καλλιεργήσει το ταλέντο στο πλαίσιο των τοπικών συστημάτων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF), τα οποία έχουν σχεδιαστεί ως πύλες προς σταδιοδρομίες στην προηγμένη μεταποίηση, ενσωματώνοντας τις τοπικές προοπτικές με τις παγκόσμιες και υποστηρίζοντας τη συνολική διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών, της κατάρτισης και των υπηρεσιών υποστήριξης.
- Ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε προγράμματα διττής επαγγελματικής κατάρτισης, μέσω της μάθησης με βάση την εργασία (WBL) και της μάθησης με βάση τις προκλήσεις, ενώ παράλληλα ενισχύεται ο διάλογος και η συνεργασία με τις επιχειρήσεις μέσω της συν-δημιουργίας και του συν-σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών.
- Διευκόλυνση της συν-δημιουργίας μεταξύ ιδρυμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και δημόσιων φορέων λήψης αποφάσεων, με σκοπό τον από κοινού καθορισμό προσαρμοστικών πολιτικών στήριξης ικανών να προωθήσουν την καινοτομία στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, μεταξύ άλλων μέσω της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης μηχανισμών χρηματοδότησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, το **EXCEED International Talent Factory for Advanced Manufacturing (TF)** αποτελεί έναν από τους πιο φιλόδοξους στόχους του έργου και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα αποτελέσματα που προέκυψαν από το μοντέλο συνεργασίας COVE. Εν ολίγοις, **το Talent Factory στοχεύει να παρέχει μια δομημένη απάντηση στον εντοπισμό και τη διαχείριση ταλέντων εντός του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, με ιδιαίτερη έμφαση στους φοιτητές προγραμμάτων ανώτερης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (HVET) στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF)**. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή του σε όλα τα EXCEED COVEs, απαιτείται ένα σαφές και κοινό επιχειρησιακό πλαίσιο.

Στο πλαίσιο αυτό, **σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και υλοποιείται συγκεκριμένα το EXCEED International Talent Factory, μετατρέποντας το στρατηγικό και εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε σε προηγούμενες φάσεις του έργου σε ένα κοινό και εφαρμόσιμο**

---

<sup>1</sup> [Πρώθηση των Ευρωπαϊκών Κέντρων Επαγγελματικής Αριστείας \(CoVE\): ανάλυση των έργων Erasmus+ – Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις και Ένταξη](#)

## **μοντέλο υλοποίησης, βασισμένο σε ένα μοντέλο κοινής συνεργασίας μεταξύ πολλαπλών ενδιαφερομένων και στη χρήση κοινών πόρων.**

Με βάση τις στρατηγικές σκέψεις και το αναλυτικό έργο που πραγματοποιήθηκε στο WP2 «Συν-δημιουργία έξυπνων οικοσυστημάτων δεξιοτήτων στην προσθετική κατασκευή» και, ειδικότερα, στο [Deliverable D2.6 «International Talent Factory στην AM»](#), το παρόν έγγραφο δεν εισάγει νέες πολιτικές προσεγγίσεις, αλλά εστιάζει **στις λειτουργικές πτυχές** του International Talent Factory, περιγράφοντας το πεδίο εφαρμογής, τη λειτουργική αρχιτεκτονική, τους ρόλους και τις ευθύνες, τους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης και τη λογική εφαρμογής εντός και μεταξύ των εταίρων του EXCEED.

Πιο συγκεκριμένα, το **Επιχειρησιακό Σχέδιο** στοχεύει:

- να αποσαφηνίσει τη δομή και τα βασικά συστατικά στοιχεία του International Talent Factory ως ενός ολοκληρωμένου, μαθητοκεντρικού οικοσυστήματος.
- Να υλοποιηθεί η ανάπτυξη ταλέντων στο πλαίσιο προγραμμάτων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στα επίπεδα 4-5 του ΕΠΠ, με έμφαση στην προηγμένη μεταποίηση, μέσω της υιοθέτησης μιας «glocal» στρατηγικής που ενισχύει την τοπική ανάπτυξη με διεθνή προοπτική, με πρωταρχικό στόχο την καλλιέργεια και τη διατήρηση του «τοπικού ταλέντου». Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στις ιδιαιτερότητες των περισσότερων χωρών-εταίρων του EXCEED, οι οποίες αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της διαρροής εγκεφάλων.<sup>2</sup>
- Να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι (επαγγελματίες της επαγγελματικής κατάρτισης, επιχειρηματίες, εκπαιδευτές, υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και φορείς του οικοσυστήματος) αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται στο πλαίσιο του International Talent Factory.
- Να περιγράψει πώς οργανώνονται οι υπηρεσίες mentoring και οι μηχανισμοί υποστήριξης κατά μήκος της λεγόμενης «διαδρομής των φοιτητών» (όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3.3 του εγγράφου), η οποία εκτείνεται από την προσέλκυση και την καθοδήγηση έως την ανάπτυξη ταλέντων και τη μετάβαση στην απασχόληση.
- Να παρέχει ένα **κοινό πλαίσιο δράσης** που εξασφαλίζει τη συνέπεια και την ευθυγράμμιση μεταξύ των εταίρων, επιτρέποντας παράλληλα την προσαρμογή στο τοπικό επίπεδο ανάλογα με το πλαίσιο.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο λειτουργεί επομένως ως **γέφυρα μεταξύ στρατηγικής και υλοποίησης**. Παρέχει τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές για την υποστήριξη της έναρξης της ίδιας της Talent Factory και της πιλοτικής φάσης της σε επίπεδο COVE, και διασφαλίζει ότι αυτή η πειραματική φάση καθοδηγείται από μια κοινή και συστημική προσέγγιση. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της πιλοτικής φάσης θα επαληθεύσουν τη

---

<sup>2</sup> Η διαρροή εγκεφάλων αναφέρεται στη μετανάστευση ατόμων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και δεξιότητες από τη μία χώρα στην άλλη, συνήθως από λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες προς πιο προηγμένες, με κίνητρο τις καλύτερες ευκαιρίες εργασίας, τους υψηλότερους μισθούς και τις βελτιωμένες συνθήκες διαβίωσης. Το φαινόμενο αυτό έχει σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Οι χώρες προέλευσης ενδέχεται να αντιμετωπίσουν έλλειψη εξειδικευμένων επαγγελματιών και μειωμένη ικανότητα καινοτομίας, ενώ οι χώρες προορισμού επωφελοούνται από την εισροή ανθρώπινου κεφαλαίου. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι σε ορισμένες περιοχές η κλίμακα του φαινομένου μπορεί να είναι σημαντική: για παράδειγμα, ορισμένες μελέτες έχουν εκτιμήσει ότι περίπου **το 20% των ειδικευμένων εργαζομένων σε ορισμένες χώρες (όπως η Νότια Αφρική)** έχουν μεταναστεύσει, με μετρήσιμες οικονομικές απώλειες <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/brain-drain>

συνολική συνοχή του επιχειρησιακού πλαισίου και θα προτείνουν βελτιώσεις για την περαιτέρω βελτίωση του «μοντέλου συνεργασίας πολλαπλών υπηρεσιών και stakeholders της Talent Factory».

## 1.2 Γιατί να συζητήσουμε τις στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων: μια εισαγωγή στις προκλήσεις και τις ανάγκες

Η συζήτηση σχετικά με τις στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων έχει καταστεί στρατηγική προτεραιότητα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, και η συζήτηση αυτή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τα συστήματα **επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK)**. Τα πρόσφατα ευρωπαϊκά πλαίσια πολιτικής αναγνωρίζουν σαφώς ότι η ανταγωνιστικότητα, η ικανότητα καινοτομίας και η κοινωνική συνοχή της Ευρώπης εξαρτώνται όχι μόνο από την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και από την ικανότητα **εντοπισμού, προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων** σε όλες τις διαδρομές εκπαίδευσης και κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένης της EEK.

Αυτή η προοπτική αντικατοπτρίζεται έντονα στην Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων, η οποία ενισχύεται περαιτέρω από την πρωτοβουλία **«Union of Skills»**, η οποία ορίζει ρητά το ταλέντο ως βασικό πόρο για το μέλλον της Ευρώπης. Αυτά τα έγγραφα πολιτικής τονίζουν ότι η αντιμετώπιση της έλλειψης δεξιοτήτων και των ανισορροπιών στην αγορά εργασίας απαιτεί ολοκληρωμένες προσεγγίσεις που συνδυάζουν εκπαίδευση και κατάρτιση υψηλής ποιότητας, ευκαιρίες δια βίου μάθησης και αποτελεσματικότερες στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων. Στο πλαίσιο αυτό, **η EEK δεν θεωρείται πλέον αποκλειστικά ως οδός προς την απασχολησιμότητα, αλλά ως θεμελιώδες σύστημα για την καλλιέργεια και την ανάπτυξη επαγγελματικών ταλέντων σύμφωνα με τις ανάγκες στρατηγικών τομέων**, όπως η προηγμένη μεταποίηση.

Ταυτόχρονα, το πακέτο μέτρων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις δεξιότητες και την κινητικότητα των ταλέντων, το οποίο περιλαμβάνει πρόταση για τη δημιουργία μιας **δεξαμενής ταλέντων της ΕΕ**, υπογραμμίζει τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό για ταλέντα και την ανάγκη να **καταστεί η Ευρώπη πιο ελκυστική και προσβάσιμη για τα εξειδικευμένα άτομα**. Αν και οι πρωτοβουλίες αυτές επικεντρώνονται συχνά στη διεθνή κινητικότητα, θέτουν επίσης σημαντικά ερωτήματα για τα συστήματα EEK: πώς μπορούμε να κάνουμε τις επαγγελματικές διαδρομές πιο ελκυστικές για τους νέους; Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε τη διαπερατότητα και την πρόοδο προς υψηλότερα επίπεδα προσόντων; Και πώς μπορούμε να διατηρήσουμε τους αποφοίτους της EEK και τους ειδικευμένους εργαζομένους εντός των περιφερειακών και τομεακών οικοσυστημάτων;

Αυτές οι προκλήσεις είναι ιδιαίτερα εμφανείς στο πλαίσιο **της διπλής πράσινης και ψηφιακής μετάβασης**, οι οποίες μετασχηματίζουν ραγδαία τις βιομηχανικές αλυσίδες αξίας και τις απαιτήσεις δεξιοτήτων. Οι ευρωπαϊκές αναλύσεις και οι συστάσεις πολιτικής τονίζουν συστηματικά ότι τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK) πρέπει να εξελιχθούν για να ανταποκριθούν σε αυτούς τους μετασχηματισμούς, προσφέροντας καινοτόμα προγράμματα σπουδών και υψηλής ποιότητας μάθηση με βάση την εργασία, που αναπτύσσονται σε στενή συνεργασία με τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, χωρίς **στοχευμένες στρατηγικές για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων**, ακόμη και μια υψηλής ποιότητας προσφορά EEK κινδυνεύει να μην αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό της. Από την οπτική της EEK, η προσέλκυση ταλέντων παραμένει κρίσιμο ζήτημα: πολλές διαδρομές EEK εξακολουθούν να πάσχουν από έλλειψη ελκυστικότητας, κατακεραματισμένες διαδρομές μάθησης και ανεπαρκή αναγνώριση των προηγμένων τεχνικών σταδιοδρομιών. Επιπλέον, οι ανισότητες μεταξύ των φύλων παραμένουν, με τις γυναίκες να εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε διάφορους τεχνικούς και επαγγελματικούς τομείς, ιδίως σε διαδρομές που συνδέονται με τις επιστήμες STEM. Επιπλέον, τα πιθανά ταλέντα συχνά στερούνται σαφών πληροφοριών, καθοδήγησης

και εμπνευσμένων προτύπων που να τα ενθαρρύνουν όχι μόνο να επιλέξουν την επαγγελματική και τεχνική εκπαίδευση, αλλά και να παραμείνουν αφοσιωμένα σε αυτές τις διαδρομές και να προχωρήσουν προς την απόκτηση ανώτερων προσόντων και σταδιοδρομιών. Η δημογραφική μείωση, οι περιφερειακές ανισότητες και η δυναμική της διαρροής εγκεφάλων επηρεάζουν πολλές ευρωπαϊκές περιφέρειες, ιδίως εκείνες που βρίσκονται σε βιομηχανική μετάβαση. Οι απόφοιτοι της ΕΕΚ και οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι συχνά εγκαταλείπουν τις περιφέρειές τους ή τους τομείς τους λόγω των περιορισμένων ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, των αδύναμων δεσμών μεταξύ των οικοσυστημάτων κατάρτισης και καινοτομίας ή της ανεπαρκούς ευθυγράμμισης μεταξύ των πολιτικών εκπαίδευσης, απασχόλησης και περιφερειακής ανάπτυξης. Η ευρωπαϊκή έρευνα και ο πολιτικός διάλογος τονίζουν όλο και περισσότερο ότι **η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρων κατάρτισης και εκπαίδευσης, αλλά απαιτεί συντονισμένη δράση με τη συμμετοχή επιχειρήσεων, φορέων κατάρτισης, δημόσιων αρχών και τοπικών κοινοτήτων.**

Στο πλαίσιο αυτό, η προσέγγιση COVE (Κέντρα Επαγγελματικής Αριστείας) προσφέρει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των προαναφερθεισών προκλήσεων: προωθώντας τη μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ φορέων επαγγελματικής κατάρτισης και απασχόλησης, επιχειρήσεων, ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ερευνητικών κέντρων και δημόσιων αρχών, **τα COVE στοχεύουν στη δημιουργία ολοκληρωμένων οικοσυστημάτων ικανά να υποστηρίξουν την αριστεία, την καινοτομία και την ανάπτυξη ταλέντων.** Η προσέλευση και η διατήρηση ταλέντων αποτελούν, επομένως, στόχους ενσωματωμένους στο πλαίσιο των COVE, ακόμη και αν δεν αναφέρονται ρητά. Σε αυτό το πλαίσιο, το έργο EXCEED και η ανάπτυξη του **EXCEED International Talent Factory** αποτελούν άμεση απάντηση στις ευρωπαϊκές πολιτικές προτεραιότητες όσον αφορά το ταλέντο. **Αξιοποιώντας το μοντέλο συνεργασίας μεταξύ COVE, το Talent Factory έχει σχεδιαστεί για να παρέχει μια δομημένη και συστημική προσέγγιση για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ταλέντου στα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.**

### 1.3 Θέση του λειτουργικού μοντέλου του International Talent Factory στο πλαίσιο του EXCEED COVE

Το παρόν έγγραφο ορίζει το επιχειρησιακό μοντέλο του International Talent Factory στο πλαίσιο του έργου EXCEED. Βασίζεται άμεσα στα αναλυτικά και τεκμηριωμένα ευρήματα που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του Πακέτου Εργασίας 2, συμπεριλαμβανομένων των D2.1 [«International Observatory in AM»](#) και D2.6 [«International Talent Factory in AM»](#), τα οποία περιγράφουν τη στρατηγική για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, το Deliverable D2.6 αναλύει τις προκλήσεις που σχετίζονται με την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων από την οπτική γωνία της εδαφικής πολιτικής, υπογραμμίζοντας τον ρόλο των εδαφικών στρατηγικών στην ενίσχυση της περιφερειακής ελκυστικότητας. Καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές, τους πυλώνες και τη λογική που εστιάζει στον μαθητή του International Talent Factory στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής για τις δεξιότητες, τη διαχείριση ταλέντων και την εδαφική ανάπτυξη. Συμπληρώνοντας το D2.6, **το D3.7 ορίζει έναν κοινό επιχειρησιακό σχεδιασμό για να διασφαλιστεί ότι κάθε πειραματισμός στο πλαίσιο του COVE διεξάγεται εντός ενός κοινού και συνεκτικού πλαισίου, επιτρέποντας τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων μεταξύ εδαφών και εταιρών.** Το Επιχειρησιακό Σχέδιο παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το τι πρέπει να δοκιμαστεί, πώς συνδέονται οι δράσεις κατά μήκος της πορείας του φοιτητή και πώς κατανομούνται οι ευθύνες, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο κατακερματισμένης ή ασυνεπούς υλοποίησης. Τέλος, το Επιχειρησιακό Σχέδιο για το Talent Factory που θα δοκιμαστεί θέτει τα θεμέλια για την εφαρμογή ενός μοντέλου συνεργασίας με υψηλή δυνατότητα αναπαραγωγής, το οποίο μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω πέρα από την αρχική ίδια τη συνεργασία EXCEED COVE και είναι πλήρως βιώσιμο.

#### 1.4 Βασική υπόθεση: από τη διαχείριση της προσέλκυσης διεθνούς ταλέντου (TAM) στη στρατηγική διατήρηση τοπικού ταλέντου

Το D2.6 εδραιώνει το International Talent Factory σε περιφερειακές προσεγγίσεις διαχείρισης προσέλκυσης ταλέντων (TAM), μια αποδεδειγμένη εδαφική στρατηγική που έχει σχεδιαστεί κυρίως για **την προσέλκυση διεθνών και ξένων ταλέντων**, καλωσορίζοντας εξειδικευμένους νέους και ενήλικες σε τοπικά οικοσυστήματα καινοτομίας μέσω κύκλων που καθοδηγούνται από πολιτικές προσέλκυσης, περαιτέρω ανάπτυξης και διατήρησης. Αυτό εστιάζει στην εισερχόμενη κινητικότητα, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες όπως οι οικονομικές εξειδικεύσεις, τα κίνητρα μετεγκατάστασης, η πολιτισμική και γλωσσική ένταξη και τα φιλόξενα περιβάλλοντα για τους νεοαφιχθέντες.

Το παρόν Επιχειρησιακό Σχέδιο (D3.7) διευρύνει την εστίαση στην ενεργοποίηση του ταλέντου σε τοπικό επίπεδο, μέσω μιας διαδρομής μάθησης που επικεντρώνεται στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (EEK) και δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση του τοπικού ταλέντου, με στόχο τη μείωση της διαρροής εγκεφάλων.

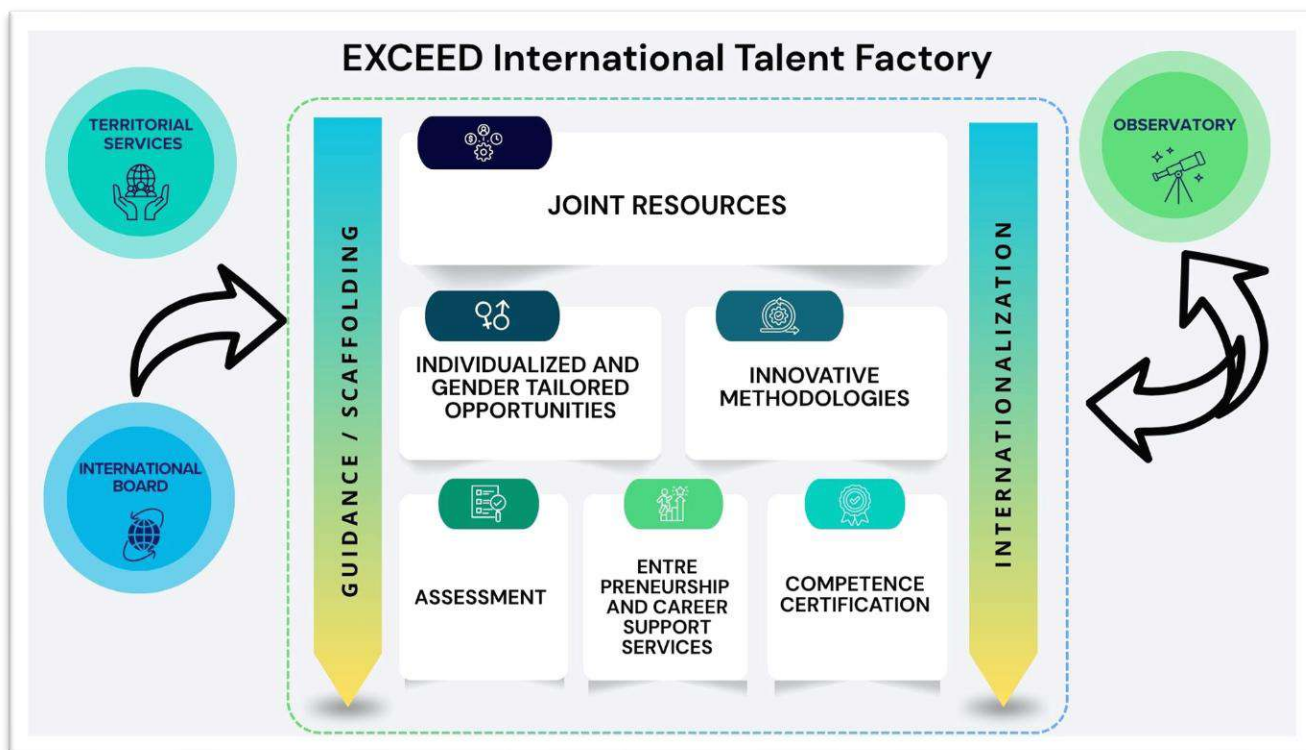
Αυτή η τοπική έμφαση ενσωματώνει τη Διαχείριση Προσέλκυσης Ταλέντων (TAM) με μια προοπτική **Ανάπτυξης Τοπικών Ταλέντων**, δίνοντας έμφαση στον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη διατήρηση «δυναμικών ταλέντων» που υπάρχουν ήδη στα περιφερειακά οικοσυστήματα. Το EXCEED International Talent Factory επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής του TAM ώστε να καλύπτει ένα πολύ ευρύτερο φάσμα ατόμων που συμβάλλουν στα περιφερειακά οικοσυστήματα καινοτομίας. **Συγκεκριμένα, αυτό περιλαμβάνει φοιτητές επαγγελματικής κατάρτισης που διαμένουν επί του παρόντος στις περιοχές των εταιρών, είτε είναι ήδη εγγεγραμμένοι σε υπάρχοντα μαθήματα τεχνικής κατάρτισης είτε είναι δυναμικά επιλέξιμοι για να τα παρακολουθήσουν. Περιλαμβάνει επίσης άτομα που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ή να επανεκπαιδευτούν στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης, προηγουμένως μέσω προγραμμάτων κατάρτισης EQF 4 και 5, ανεξάρτητα από τη χώρα καταγωγής τους.**

Λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των αναγκών, των πλαισίων και των αφετηριών – που κυμαίνονται από νέους της περιοχής που αναζητούν τις πρώτες τους επαγγελματικές εμπειρίες έως εργαζόμενους στη μέση της σταδιοδρομίας τους που πρέπει να προσαρμοστούν στις προτεραιότητες της έξυπνης εξειδίκευσης – το Επιχειρησιακό Σχέδιο του Talent Factory μετατρέπει αυτό το όραμα σε **εξατομικευμένες υπηρεσίες κατάρτισης και μηχανισμούς υποστήριξης**, συμπεριλαμβανομένης της **εξατομικευμένης καθοδήγησης, των αξιολογήσεων δεξιοτήτων και των ευέλικτων μαθησιακών ενοτήτων**, ώστε να διασφαλιστεί ότι η ανάπτυξη του τοπικού ταλέντου θα καταστεί μια κλιμακωτή και δίκαιη διαδικασία για όλους.

Μια περαιτέρω βασική προϋπόθεση του Επιχειρησιακού Σχεδίου σχετίζεται με τη θεμελιώδη σημασία **της πολυεπίπεδης governance και της συνεργασίας μεταξύ πολλών stakeholders**, την οποία το σχέδιο εφαρμόζει άμεσα μέσω της ανάλυσης των περιφερειακών οικοσυστημάτων, προσαρμόζοντάς την παράλληλα στις τοπικές προτεραιότητες υλοποίησης. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές εφαρμογές TAM, οι οποίες ενδέχεται να δίνουν έμφαση σε διεθνείς συμφωνίες σε πολιτικό επίπεδο, η προσέγγιση του EXCEED εστιάζει σε ρεαλιστικές, συγκεκριμένες για το εκάστοτε πλαίσιο αλληλεπιδράσεις που ενεργοποιούν τοπικά δίκτυα: ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης· επιχειρήσεις, όχι μόνο ως αποδέκτες καταρτισμένων εργαζομένων αλλά, πάνω απ' όλα, ως βασικοί παράγοντες στις διαδικασίες κατάρτισης· δημόσιες αρχές για τη ρυθμιστική εναρμόνιση και την κινητοποίηση χρηματοδότησης· και κοινοτικές οργανώσεις που υποστηρίζουν την κοινωνική ένταξη.

Στο έγγραφο, αυτό το όραμα μεταφράζεται σε σαφώς καθορισμένους **ρόλους, αρμοδιότητες και μηχανισμούς αλληλεπίδρασης**, όπως **κοινά διοικητικά συμβούλια, προγράμματα σπουδών που σχεδιάζονται από κοινού με βάση πληροφορίες για την αγορά εργασίας και το Παρατηρητήριο, καθώς και τακτική συνεργασία μεταξύ των stakeholders**. Αυτή η αρχιτεκτονική συνεργασίας διασφαλίζει ότι το International Talent Factory λειτουργεί ως ένα **συνεκτικό και κοινό σύστημα που ενισχύει τους τοπικούς πόρους, μετριάξει τον κατακερματισμό και υποστηρίζει τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο σε όλες τις περιφέρειες-εταίρους του EXCEED**.

### 1.5 Συστημική άποψη του EXCEED International Talent Factory



Εικόνα 1 – Exceed International Talent Factory

Το γράφημα απεικονίζει τη **συστημική οπτική του EXCEED International Talent Factory** ως ένα σύστημα βασικών υποστηρικτικών υπηρεσιών στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK)

Το Talent Factory έχει σχεδιαστεί ως ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα που υποστηρίζει την καινοτομία, με σκοπό να ξεπεράσει τον κατακερματισμό των υπηρεσιών κατάρτισης και υποστήριξης της απασχόλησης, τοποθετώντας τον **μαθητή στο επίκεντρο ως ενεργό συμμετέχοντα και συν-δημιουργό της προσωπικής και επαγγελματικής πορείας του**. Το Talent Factory έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τους δεσμούς του με την τοπική περιοχή, η οποία νοείται ως ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα ανθρώπων, επιχειρήσεων, γνώσης και σχέσεων που λειτουργεί ως συγκλίνουσα δύναμη. Στόχος του είναι να ενισχύσει τη συνεργασία με τις επιχειρήσεις, μετατρέποντάς τις σε ενεργούς συν-σχεδιαστές της μαθησιακής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, υποστηρίζει τη διεθνοποίηση ως βασικό μοχλό ανταγωνιστικότητας και πολιτιστικής ανοιχτότητας, προωθώντας παράλληλα τη μεθοδολογική και εκπαιδευτική καινοτομία μέσω της ενσωμάτωσης της μάθησης, της καθοδήγησης και της ανάπτυξης ταλέντων.

Το κέντρο του ενημερωτικού γραφήματος (Εικόνα 1) αντιπροσωπεύει τον **πυρήνα του Talent Factory**, τοποθετώντας τον μαθητή στο επίκεντρο του οικοσυστήματος ΕΕΚ και πλαισιώνοντας την ανάπτυξη ταλέντων ως μια συνεχή, χωρίς αποκλεισμούς και δομημένη διαδικασία. Αυτή η κεντρική τοποθέτηση αντανάκλα τη **μετάβαση από μια προσέγγιση επικεντρωμένη στο πρόγραμμα σε μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον μαθητή και το ταλέντο**, στην οποία οι διαδρομές σχεδιάζονται γύρω από το ατομικό δυναμικό, τις φιλοδοξίες και τις ικανότητες, καθώς και τις ευκαιρίες προόδου.

Εν ολίγοις, σύμφωνα με την ολοκληρωμένη προσέγγιση του Talent Factory του EXCEED, **κάθε μαθητής αναγνωρίζεται ως πιθανό ταλέντο**, και το Factory προωθεί την ίση πρόσβαση, συμμετοχή και εξέλιξη για όλους τους μαθητές — — αντιμετωπίζοντας τα στερεότυπα φύλου και τα εμπόδια στην προηγμένη μεταποίηση και διασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες mentoring, αξιολόγησης και υποστήριξης είναι προσαρμοσμένες στα διαφορετικά προφίλ και ανάγκες.

Από μεθοδολογική άποψη, το Talent Factory στοχεύει στην υιοθέτηση **προηγμένων μαθησιακών περιβαλλόντων βασισμένων σε εμπειρικές προσεγγίσεις**, συμπεριλαμβανομένων εικονικών και υβριδικών εργαστηρίων που ενθαρρύνουν τη μάθηση μέσω της πρακτικής εξάσκησης. Από την αρχή του εκπαιδευτικού προγράμματος, οι μαθητές υποστηρίζονται από ολοκληρωμένες, υψηλού επιπέδου υπηρεσίες mentoring. Η συνεχής καθοδήγηση διασφαλίζεται καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος μέσω **της δημιουργίας εξατομικευμένων Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων** και της σύναψης συμφωνίας κοινής ευθύνης **μεταξύ του μαθητή, του φορέα επαγγελματικής κατάρτισης και της εταιρείας**, η οποία ορίζει σαφώς τις κοινές προσδοκίες, τους στόχους και τις αμοιβαίες δεσμεύσεις.

Βασική λειτουργία της κεντρικής διάστασης είναι ο συστηματικός εντοπισμός και η ανάπτυξη ταλέντων, με τη στήριξη **ειδικών μηχανισμών αξιολόγησης**. Αυτοί περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της προηγούμενης μάθησης, των δεξιοτήτων, των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, της κινητοποίησης και του μαθησιακού δυναμικού, η οποία πραγματοποιείται σε διάφορα στάδια του προγράμματος. **Η αξιολόγηση δεν θεωρείται εργαλείο επιλογής, αλλά εργαλείο που επιτρέπει την εξατομίκευση των μαθησιακών διαδρομών, την τροφοδότηση των διαδικασιών καθοδήγησης και την υποστήριξη τεκμηριωμένων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών επιλογών.**

Το όραμα δίνει επίσης έμφαση στη συνέχεια της πορείας του μαθητή, η οποία εξελίσσεται σε διάφορα στάδια: καθοδήγηση και ευαισθητοποίηση πριν από την είσοδο σε τεχνικά και εξειδικευμένα προγράμματα στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF)· δομημένη υποστήριξη κατά τη διάρκεια της κατάρτισης· και εξέλιξη προς την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα ή την περαιτέρω μάθηση μετά την ολοκλήρωση. Σε αυτό το πλαίσιο, **το Talent Factory λειτουργεί ως συνδεδεμένος κρίκος για τις μεταβάσεις εντός και εκτός του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ).**

Η καθοδήγηση και η υποστήριξη ενσωματώνονται σε ολόκληρη τη διαδρομή ως συνεχείς διαδικασίες. Βοηθούν τους μαθητές να προσανατολιστούν στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές, επιτρέπουν την έγκαιρη και προοδευτική αναγνώριση των ατομικών ταλέντων και διευκολύνουν την ευθυγράμμιση μεταξύ προσωπικών φιλοδοξιών, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ευκαιριών στην αγορά εργασίας στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης.

Το Talent Factory (TF) ενσωματώνει επίσης **υπηρεσίες υποστήριξης της επαγγελματικής εξέλιξης και της επιχειρηματικότητας**. Οι υπηρεσίες αυτές στοχεύουν στην ενίσχυση της απασχολησιμότητας, των δεξιοτήτων διαχείρισης της σταδιοδρομίας και της επιχειρηματικής νοοτροπίας, υποστηρίζοντας τους φοιτητές στην

εξερεύνηση πολλαπλών διαδρομών εξέλιξης, συμπεριλαμβανομένης της απασχόλησης σε καινοτόμες εταιρείες, της αυτοαπασχόλησης και της δημιουργίας start-upών επιχειρήσεων.

**Η αναγνώριση και η πιστοποίηση δεξιοτήτων** μέσω **μικροπιστοποιητικών** μάθησης (MC) αποτελούν έναν άλλο θεμελιώδη πυλώνα του μοντέλου TF. Μέσω διαφανών μηχανισμών πιστοποίησης με διασφάλιση ποιότητας, οι τεχνικές, διατομεακές και πράσινες-ψηφιακές δεξιότητες των φοιτητών καθίστανται ορατές και μεταβιβάσιμες, βελτιώνοντας **τη διαπερατότητα και τη μεταφορά** μεταξύ εκπαίδευσης, κατάρτισης και αγορών εργασίας σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση για τον φοιτητή, το επιχειρησιακό μοντέλο της TF είναι δομημένο γύρω από διάφορες αλληλένδετες λειτουργικές διαστάσεις, που απεικονίζονται στο παραπάνω γράφημα ως στοιχεία που αλληλοενισχύονται:

- **Τοπικές υπηρεσίες** που εξασφαλίζουν τις τοπικές ρίζες του Talent Factory, καλλιεργώντας ισχυρούς δεσμούς με επιχειρήσεις, υπηρεσίες απασχόλησης, ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και κοινωνικοοικονομικούς φορείς σε τοπικό επίπεδο.
- **Διεθνοποίηση**, σχεδιασμένη από μια «glocal» προοπτική, ικανή να συνδέει την τοπική και την παγκόσμια διάσταση μέσω μιας ολοκληρωμένης και προοδευτικής προσέγγισης, στην οποία οι εικονικές και οι φυσικές μαθησιακές εμπειρίες αλληλοενισχύονται. Για παράδειγμα, τα προγράμματα εικονικής κινητικότητας μπορούν να χρησιμεύσουν ως εργαλείο προετοιμασίας και προσανατολισμού, με πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων, την εξοικείωση με διεθνή πλαίσια και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ευκαιρίες κινητικότητας. Η φυσική διεθνής κινητικότητα ενεργοποιείται στη συνέχεια με στοχευμένο και ενημερωμένο τρόπο, ως μαθησιακή εμπειρία υψηλού αντίκτυπου, η οποία βασίζεται επίσης στις διαδρομές μάθησης και καθοδήγησης που έχουν προηγουμένως ακολουθηθεί σε εικονικά περιβάλλοντα.
- **Οι δραστηριότητες καθοδήγησης και υποστήριξης** παρέχουν συνεχή και εξατομικευμένη υποστήριξη, συνοδεύοντας τους φοιτητές στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές τους επιλογές και υποστηρίζοντας τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την ενίσχυση των ατομικών ταλέντων.
- **Η ανάλυση δεδομένων δεξιοτήτων μέσω του Παρατηρητηρίου** υποστηρίζει την ανταποκρισιμότητα του TF, διασφαλίζοντας την πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και την παρακολούθηση του αντίκτυπου των ενεργειών που υλοποιούνται.
- **Στοχευμένες εκστρατείες επικοινωνίας και ευαισθητοποίησης** προς υποστήριξη των δραστηριοτήτων του Talent Factory, με στόχο την προσέλκυση δυνητικών ταλέντων από διαφορετικά υπόβαθρα και χώρες, συμπεριλαμβανομένων ομάδων που υποεκπροσωπούνται στα προγράμματα AM και HVET, όπως κορίτσια και γυναίκες. Οι εκστρατείες αυτές έχουν σχεδιαστεί ως μέτρα στήριξης που θα υλοποιούνται σε συνεχή βάση σε επίπεδο COVE (η διεθνής διάσταση του Κέντρου Επαγγελματικής Αριστείας) και σε τοπικό επίπεδο, ακολουθώντας την «glocal» προσέγγιση που στηρίζει ολόκληρο το μοντέλο συνεργασίας<sup>3</sup>.

Κάθε ένα από τα στοιχεία του πλαισίου TF που παρουσιάζονται στο infographic θα **εξεταστεί περαιτέρω και θα αναπτυχθεί στα επόμενα κεφάλαια**, όπου θα περιγραφούν λεπτομερώς οι ρόλοι, οι λειτουργίες και οι μηχανισμοί εφαρμογής τους στο Κέντρο Επαγγελματικής Αριστείας (CoVE) του EXCEED.

---

<sup>3</sup> Κατά τη διάρκεια του 2025, η σύμπραξη EXCEED ξεκίνησε την πρώτη της στοχευμένη επικοινωνιακή εκστρατεία με έμφαση στην προηγμένη μεταποίηση, τις τεχνικές/STEM σταδιοδρομίες και το φύλο. Η εκστρατεία αυτή είχε μεγάλη επιτυχία όσον αφορά τον συνολικό αντίκτυπο

## 2 Αναπτυξιακή ενσωμάτωση ταλέντων στο πλαίσιο του διεθνούς EXCEED Talent Factory

### 2.1 Βασικές αρχές μιας εννοιολογικής προσέγγισης του ταλέντου

Με βάση τη συστημική οπτική της International Talent Factory, το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις μεθοδολογικές αρχές που καθοδηγούν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στο πλαίσιο του Κέντρου Επαγγελματικής Αριστείας EXCEED, με στόχο την υποστήριξη της βιώσιμης καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης.

Το Talent Factory βασίζεται στη θεμελιώδη παραδοχή ότι η ανάπτυξη ταλέντων στην προηγμένη μεταποίηση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω γραμμικών ή αποσπασματικών παρεμβάσεων. Αντίθετα, απαιτεί μια ολοκληρωμένη, μαθητοκεντρική και βασισμένη στο οικοσύστημα προσέγγιση, ικανή να συνδέει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις επιχειρήσεις, τις δομές governance και τις τοπικές υπηρεσίες εντός ενός κοινού στρατηγικού πλαισίου. **Από μεθοδολογική άποψη, αυτό συνεπάγεται την υπέρβαση των μοντέλων που επικεντρώνονται στα προγράμματα ή καθοδηγούνται από την προσφορά και την υιοθέτηση μιας ολιστικής προοπτικής, στην οποία το ταλέντο καλλιεργείται μέσω συνεχών διαδρομών, συνεργασίας μεταξύ πολλαπλών ενδιαφερομένων και μακροπρόθεσμων τοπικών στρατηγικών.**

Αυτή η μεθοδολογική επιλογή αποτελεί τη βάση για όλες τις επακόλουθες αποφάσεις του έργου, από τον προσδιορισμό των ομάδων-στόχων έως τη διαμόρφωση των υπηρεσιών και των μηχανισμών governance στο σχεδιασμό των υπηρεσιών κατάρτισης και υποστήριξης.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο του International Talent Factory χαρακτηρίζεται επίσης από έναν ισχυρό εδαφικό και glocal προσανατολισμό. Ενώ αντιμετωπίζει κοινές ευρωπαϊκές προτεραιότητες, όπως η πράσινη και η ψηφιακή μετάβαση, η πρόβλεψη δεξιοτήτων και η κινητικότητα ταλέντων, το μοντέλο έχει σχεδιαστεί ώστε να ενσωματώνεται βαθιά στα τοπικά οικοσυστήματα. Αξιοποιεί τις εδαφικές ιδιαιτερότητες, τις στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης και τα υπάρχοντα δίκτυα, προωθώντας παράλληλα τη διακρατική συνεργασία, την αμοιβαία μάθηση και την κινητικότητα τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρικής σχέσης EXCEED. Αυτή η «glocal» προσέγγιση εξασφαλίζει τόσο την προσαρμοστικότητα όσο και τη συνέπεια σε διαφορετικά πλαίσια εφαρμογής, καθώς και ισχυρή ικανότητα προσαρμογής στις τοπικές ανάγκες.

Από μεθοδολογική άποψη, το International **Talent Factory λειτουργεί ως ένα ανοιχτό σύστημα που βασίζεται στη συνεργασία** και όχι σε θεσμικά όρια. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από τη δημιουργία δομημένων διαδρομών συνεργασίας που συνδέουν πολιτικές, παροχή κατάρτισης, επιχειρήσεις και κοινωνικούς φορείς σε πολλαπλά επίπεδα. Η προσέγγιση δίνει επομένως έμφαση στον συν-σχεδιασμό, την κοινή ευθύνη και τη συμμετοχή πολλαπλών ενδιαφερομένων ως βασικές προϋποθέσεις για τη βιώσιμη αναγνώριση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων.

Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή **στην ένταξη και στις ίσες ευκαιρίες**. Η μεθοδολογική προσέγγιση ενσωματώνει ρητά την ευαισθησία ως προς τα ζητήματα φύλου και την κοινωνική ένταξη ως διατομεακές αρχές, διασφαλίζοντας ότι οι διαδρομές ανάπτυξης ταλέντων είναι προσβάσιμες σε διαφορετικά προφίλ μαθητών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που διατρέχουν κίνδυνο υποεκπροσώπησης σε τομείς προηγμένης μεταποίησης. **Ο εντοπισμός και η ανάπτυξη «κρυφών ταλέντων» θεωρούνται στρατηγικός στόχος.**

Στις ακόλουθες ενότητες περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος υιοθέτησης αυτής της μεθοδολογικής προσέγγισης μέσω:

- του ορισμού του ταλέντου που υιοθετήθηκε στο πλαίσιο του EXCEED
- τον προσδιορισμό των ομάδων-στόχων, των φορέων υλοποίησης και των δικαιούχων του TF
- και τη διαμόρφωση του International Talent Factory ως ενός διασυνδεδεμένου, πολυεπίπεδου και διακρατικού οικοσυστήματος.

Συνολικά, τα στοιχεία αυτά παρέχουν τη μεθοδολογική βάση για το Επιχειρησιακό Σχέδιο του International Talent Factory του EXCEED και καθοδηγούν την υλοποίηση των υπηρεσιών, των εργαλείων και της διακυβέρνησής του στο πλαίσιο του Κέντρου Επαγγελματικής Αριστείας.

## 2.2 Ορισμός του ταλέντου στο EXCEED: μια προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς και βασισμένη στα δικαιώματα.

Στο πλαίσιο του έργου EXCEED, η έννοια του ταλέντου ορίζεται σκόπιμα με **τρόπο χωρίς αποκλεισμούς και βασισμένο στα δικαιώματα**, σε στενή ευθυγράμμιση με την αποστολή της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και με στόχο την ενίσχυση της ελκυστικότητας και της κοινωνικής αξίας της.

Στο EXCEED, το ταλέντο δεν θεωρείται ως ένα έμφυτο ή προκαθορισμένο χαρακτηριστικό, αλλά ως ένα εν δυνάμει δυναμικό που μπορεί να ενεργοποιηθεί, να αναπτυχθεί και να ενισχυθεί μέσω κατάλληλων μαθησιακών περιβαλλόντων, διαδικασιών καθοδήγησης και, γενικότερα, υποστηρικτικών οικοσυστημάτων.

Αυτός ο περιεκτικός ορισμός υπογραμμίζει άμεσα τον στρατηγικό ρόλο που αποδίδεται στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, η οποία δεν θεωρείται απλώς ως μια διαδρομή επανένταξης ή μια δεύτερη καλύτερη επιλογή, αλλά ως ένας **χώρος αριστείας για την ανάπτυξη ταλέντων**, ικανός να προσφέρει καινοτόμες μαθησιακές εμπειρίες, επαγγελματικές δεξιότητες υψηλής ποιότητας και συγκεκριμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. **Η ενίσχυση της ελκυστικότητας της ΕΕΚ σημαίνει, επομένως, τη δημιουργία συνθηκών στις οποίες διαφορετικοί μαθητές μπορούν να αναγνωρίσουν τον εαυτό τους ως ταλέντα και να θεωρήσουν την ΕΕΚ ως μια αξιόπιστη και επιθυμητή διαδρομή για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, τόσο για άτομα από άλλες χώρες/περιοχές όσο και για τον τοπικό πληθυσμό.**

Σε αυτό το πλαίσιο, η διατήρηση των ταλέντων αποκτά εξίσου στρατηγική σημασία με την προσέλκυσή τους. Το EXCEED τοποθετεί την ΕΕΚ ως βασικό μοχλό για την ταυτόχρονη αντιμετώπιση και των δύο διαστάσεων. Πράγματι, προσφέροντας καινοτόμες διαδρομές κατάρτισης, ισχυρούς δεσμούς με τις επιχειρήσεις, διεθνή προβολή και δομημένες διαδρομές, η ΕΕΚ μπορεί να αντιμετωπίσει τη διαρροή εγκεφάλων, καθιστώντας τις περιφέρειες πιο ελκυστικούς τόπους για μάθηση και διαμονή, εργασία και οικοδόμηση μακροπρόθεσμων προσωπικών και επαγγελματικών πορειών.

Το International Talent Factory ενσωματώνει αυτή την προσέγγιση θεωρώντας το ταλέντο ως «ένα άτομο» που **πρέπει να αναπτυχθεί σε τοπικό επίπεδο, να ενισχυθεί μέσω της κινητικότητας και να διατηρηθεί μέσω ποιοτικών ευκαιριών**. Ο ορισμός αυτός αποτελεί τη βάση ολόκληρου του Επιχειρησιακού Σχεδίου και καθοδηγεί τον σχεδιασμό των υπηρεσιών, των μεθοδολογιών και των μηχανισμών governance που περιγράφονται στα επόμενα κεφάλαια, ενισχύοντας τον ρόλο της ΕΕΚ ως στρατηγικού εργαλείου για την περιφερειακή ανθεκτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την κοινωνική συνοχή.

### 2.3 Ομάδες-στόχοι, φορείς υλοποίησης και δικαιούχοι του International Talent Factory

Το International Talent Factory (TF) έχει σχεδιαστεί για να δημιουργεί αξία για το τοπικό οικοσύστημα. Ως εκ τούτου, απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα **ομάδων-στόχων** και δικαιούχων, αντανακλώντας την περιεκτική και μαθητοκεντρική προσέγγιση του έργου EXCEED και την έμφαση που δίνει στην ενίσχυση της ανάπτυξης ταλέντων σε περιβάλλοντα προηγμένης μεταποίησης.

**Οι ομάδες-στόχοι** του Επιχειρησιακού Σχεδίου του International Talent Factory είναι:

- Νέοι μαθητές επαγγελματικής εκπαίδευσης που προετοιμάζονται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας σε τομείς προηγμένης μεταποίησης (εκπαιδευτικά μονοπάτια επιπέδων 4 και 5 του ΕΠΕ)
- Ενήλικες μαθητές που χρειάζονται προγράμματα επανεκπαίδευσης και ανανέωσης δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης HVET (επίπεδα 4 και 5 του ΕΠΕ).

Οι κύριοι υπεύθυνοι υλοποίησης του TF είναι **οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης** και το προσωπικό τους, συμπεριλαμβανομένων εκπαιδευτών, δασκάλων, εκπαιδευτών και επαγγελματιών καθοδήγησης, οι οποίοι συμβάλλουν ενεργά στην ενεργοποίηση του οικοσυστήματος του Talent Factory μέσω του σχεδιασμού και της παροχής υπηρεσιών μάθησης και υποστήριξης. Για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτόν τον ρόλο, οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης και το προσωπικό τους **χρειάζονται** στοχευμένη **ανάπτυξη ικανοτήτων και συνεχή επαγγελματική εξέλιξη**, ώστε να καινοτομούν και να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στο πλαίσιο του International Talent Factory. Σε αντάλλαγμα, επωφελούνται από ενισχυμένα πλαίσια συνεργασίας, πρόσβαση σε καινοτόμες παιδαγωγικές προσεγγίσεις, ευκαιρίες διεθνούς κινητικότητας και δομημένη συνεργασία με επιχειρήσεις και τοπικούς φορείς.

Οι **επιχειρήσεις** αποτελούν μια άλλη βασική ομάδα φορέων υλοποίησης, διαδραματίζοντας κεντρικό ρόλο στο πλαίσιο του Talent Factory: συμβάλλουν στον σχεδιασμό και την παροχή εξατομικευμένων εκπαιδευτικών διαδρομών και διασφαλίζουν ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι στενά συνδεδεμένη με τις ανάγκες των πραγματικών συστημάτων παραγωγής. Στο πλαίσιο ενός «δικτύου συνεργατικής κατάρτισης», μοιράζονται πόρους, εμπειρογνωμοσύνη και ευκαιρίες μάθησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρηματίες και οι διευθυντές μπορούν επίσης να ενεργούν ως μέντορες και σύμβουλοι, υποστηρίζοντας τους φοιτητές στις επαγγελματικές τους επιλογές και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ταυτόχρονα, μπορούν να επωφεληθούν από τις καθιερωμένες συνεργασίες μεταξύ του εκπαιδευτικού και του επιχειρηματικού κόσμου και από την πρόσβαση σε ένα εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης.

Σε ευρύτερο επίπεδο, **οι τοπικές υπηρεσίες και οι πολιτικοί φορείς** ενεργούν επίσης τόσο ως φορείς υλοποίησης όσο και ως δικαιούχοι του International Talent Factory. Οι περιφερειακές αρχές, οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης, οι φορείς καινοτομίας και άλλοι ενδιαφερόμενοι του οικοσυστήματος (ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, εμπορικά επιμελητήρια, εκκολαπτήρια και επιταχυντές επιχειρήσεων, κέντρα απασχόλησης, δήμοι και μητροπολιτικές πόλεις) συμβάλλουν στη συνολική governance και τον συντονισμό του TF μέσω μιας αμοιβαία επωφελούς σχέσης: μοιράζονται εμπειρογνωμοσύνη και πόρους και αποκτούν πρόσβαση σε ένα δομημένο επιχειρησιακό πλαίσιο που βελτιώνει τη συντονισμένη δράση μεταξύ της εκπαίδευσης, της αγοράς εργασίας και των πολιτικών καινοτομίας, υποστηρίζοντας τελικά την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, την κοινωνική ένταξη και την ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού.

### 2.4 Καλλιέργεια ταλέντων μέσω της δικτύωσης: το Talent Factory ως ανοιχτό σύστημα

Το Talent Factory στοχεύει να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της αριστείας στις περιφέρειες, καλλιεργώντας μια νέα συνειδητοποίηση της σημασίας της λειτουργίας εντός ενός **ανοιχτού και**

**ολοκληρωμένου οικοσυστήματος** που περιλαμβάνει governance, κατάρτιση, επιχειρήσεις και υπηρεσίες υποστήριξης.

Όταν αναφερόμαστε σε ένα **ανοιχτό εκπαιδευτικό** οικοσύστημα, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την **κοινωνική διάσταση της ένταξης**, ιδίως στο πλαίσιο της ΕΕΚ, όπου τα αναδυόμενα ταλέντα ενδέχεται να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ή να χρειάζονται υποστήριξη. Η ενσωμάτωση **της κοινωνικής αξίας** στο Talent Factory ενισχύει την έννοια ενός πραγματικά χωρίς αποκλεισμούς και δίκαιου μοντέλου συνεργασίας, ικανό να **εντοπίζει ακόμη και «κρυφά ταλέντα»**, όπως **νέους με δυνατότητες που όμως είναι λιγότερο ορατοί ή προέρχονται από μειονεκτούντα περιβάλλοντα**.

## 2.5 Διαδρομές προς τη συνεργασία και τις πολυεπίπεδα partnerships

**Η έννοια του Talent Factory** βασίζεται στη δημιουργία στρατηγικών partnerships που στηρίζονται σε συνεργασίες μεταξύ πολλών ενδιαφερομένων και σε πολλαπλά επίπεδα, ικανές να συνδέουν το στρατηγικό όραμα με τις επιχειρησιακές δυνατότητες σε διαφορετικά τοπικά πλαίσια.

Η προσέγγιση διαρθρώνεται σε διάφορα επίπεδα:

**Τοπικό**, όπου δημιουργούνται ενεργά δίκτυα μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, επιχειρήσεων και stakeholders, με στόχο τη διασφάλιση της εγγύτητας και της εξατομίκευσης των παρεμβάσεων.

**Σε περιφερειακό επίπεδο**, ως φόρουμ για τον καθορισμό και την εφαρμογή πολιτικών σχετικά με την κατάρτιση, την καινοτομία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, σύμφωνα με τις περιφερειακές στρατηγικές, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών κατευθυντήριων γραμμών, των εκπαιδευτικών συστημάτων και των πραγματικών αναγκών της αγοράς εργασίας.

**Σε διεθνές επίπεδο**, χάρη στη συμμετοχή ευρωπαϊκών εταιρών στο έργο EXCEED, με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των ευρωπαϊκών οικοσυστημάτων κατάρτισης και παραγωγής, τη διευκόλυνση της κινητικότητας των ταλέντων και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, με σεβασμό στα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε πλαισίου.

**Ο «καθορισμός διαδρομών συνεργασίας»** αναφέρεται στον σαφή και συντονισμένο προσδιορισμό των τρόπων με τους οποίους οι εμπλεκόμενοι φορείς —υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, ιδρύματα, επιχειρήσεις και φορείς κατάρτισης— μπορούν να συμβάλουν συνεργατικά στην ανάπτυξη του Talent Factory.

Οι μηχανισμοί συνεργασίας στο πλαίσιο του TF αναπτύσσονται κατά μήκος **πέντε κατευθύνσεων**:

- **Κάθετη**: σύνδεση των φορέων χάραξης πολιτικής, των συντονιστικών φορέων και των τοπικών φορέων υλοποίησης, εξασφαλίζοντας συνοχή και βιωσιμότητα.
- **Οριζόντια**: προώθηση του διαλόγου μεταξύ των stakeholders στο ίδιο επίπεδο (επιχειρήσεις, φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τρίτος τομέας) για κοινές δράσεις και συν-σχεδιασμό.
- **Διατομεακή**: ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τομέων της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων και του κοινωνικού τομέα, δημιουργώντας καινοτόμες λύσεις για τα νεαρά ταλέντα, τις τοπικές περιοχές και τις επιχειρήσεις.
- **Περιεκτικότητα**: συμμετοχή δικτύων που εργάζονται με ευάλωτους νέους, διασφάλιση της ίσης πρόσβασης και της κοινωνικής βιωσιμότητας.
- **Διακρατική**: προώθηση συνεργιών μεταξύ των ευρωπαϊκών εταιρών του έργου για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, την ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και την από κοινού δοκιμή καινοτόμων μεθοδολογιών κατάρτισης και την αξιολόγηση καινοτόμων ευρωπαϊκών συστημάτων πιστοποίησης

δεξιοτήτων (π.χ. μικροδιαπιστευτήρια), ενισχύοντας τη διεθνή διάσταση του Talent Factory σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Χώρο Εκπαίδευσης και υποστηρίζοντας την κινητικότητα ταλέντων μεταξύ των χωρών<sup>4</sup>.

Χάρη στο μοντέλο συνεργασίας της, η Talent Factory λειτουργεί ως στρατηγική «υποδομή» στο πλαίσιο των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK), διαδραματίζοντας ηγετικό ρόλο στον εντοπισμό, την προσέλκυση, την καλλιέργεια και τη διατήρηση ταλέντων, υιοθετώντας εξαιρετικά ευέλικτες και καινοτόμες προσεγγίσεις κατάρτισης σύμφωνα με τις αρχές σχεδιασμού και τη μεθοδολογία του EXCEED, και υποστηρίζοντας τη συνολική μετάβαση των συστημάτων EEK προς την αριστεία.

### 3 Εννοιολογική αρχιτεκτονική και πορεία ανάπτυξης ταλέντων

#### 3.1 Εννοιολογική αρχιτεκτονική του International Talent Factory: «το Talent Development Journey»

Το παρόν κεφάλαιο βασίζεται στις βασικές έννοιες που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 1 σχετικά με τη συστημική οπτική του International Talent Factory, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συνέχεια με τις αρχές σχεδιασμού, τη μεθοδολογία για την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών και τον από κοινού σχεδιασμό καινοτόμων προγραμμάτων κατάρτισης HVET προς υποστήριξη της οικολογικής ψηφιακής καινοτομίας στην προηγμένη μεταποίηση, όπως εξετάζεται από το EXCEED COVE.

Σύμφωνα με τη γενική προσέγγιση που υιοθετήθηκε, όπως περιγράφεται στις προηγούμενες ενότητες, ο μαθητής βρίσκεται στο επίκεντρο ενός οικοσυστήματος EEK, στο οποίο η τοπική διαχείριση ταλέντων λαμβάνει τη μορφή ενός δομημένου πλαισίου, σχεδιασμένου να υποστηρίζει τους υποψήφιους μαθητές καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας ανάπτυξης των ταλέντων τους· αυτό αποτελεί τον δομικό άξονα γύρω από τον οποίο οργανώνεται το μοντέλο «Talent Factory».

Μέσα σε αυτή την προοπτική που έχει ως επίκεντρο τον μαθητή, το Talent Development Journey αναδύεται ως ένα δυναμικό πλαίσιο που καθοδηγεί τα πιθανά ταλέντα μέσα από έναν κύκλο προσαρμοστικής και συνεχούς ανάπτυξης. Η διαδικασία βασίζεται σε πληροφορίες δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο που παράγονται από το Παρατηρητήριο και στη συνεχή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων stakeholders. Αν και αρχικά αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της σύμπραξης EXCEED, το International Talent Factory έχει σχεδιαστεί ως ένα **μεταβιβάσιμο μοντέλο** και **ένα σύστημα κοινών πόρων**, σχεδιασμένο να υιοθετηθεί από ένα ευρύτερο φάσμα stakeholders και χωρών, πέρα από την κοινοπραξία του έργου.

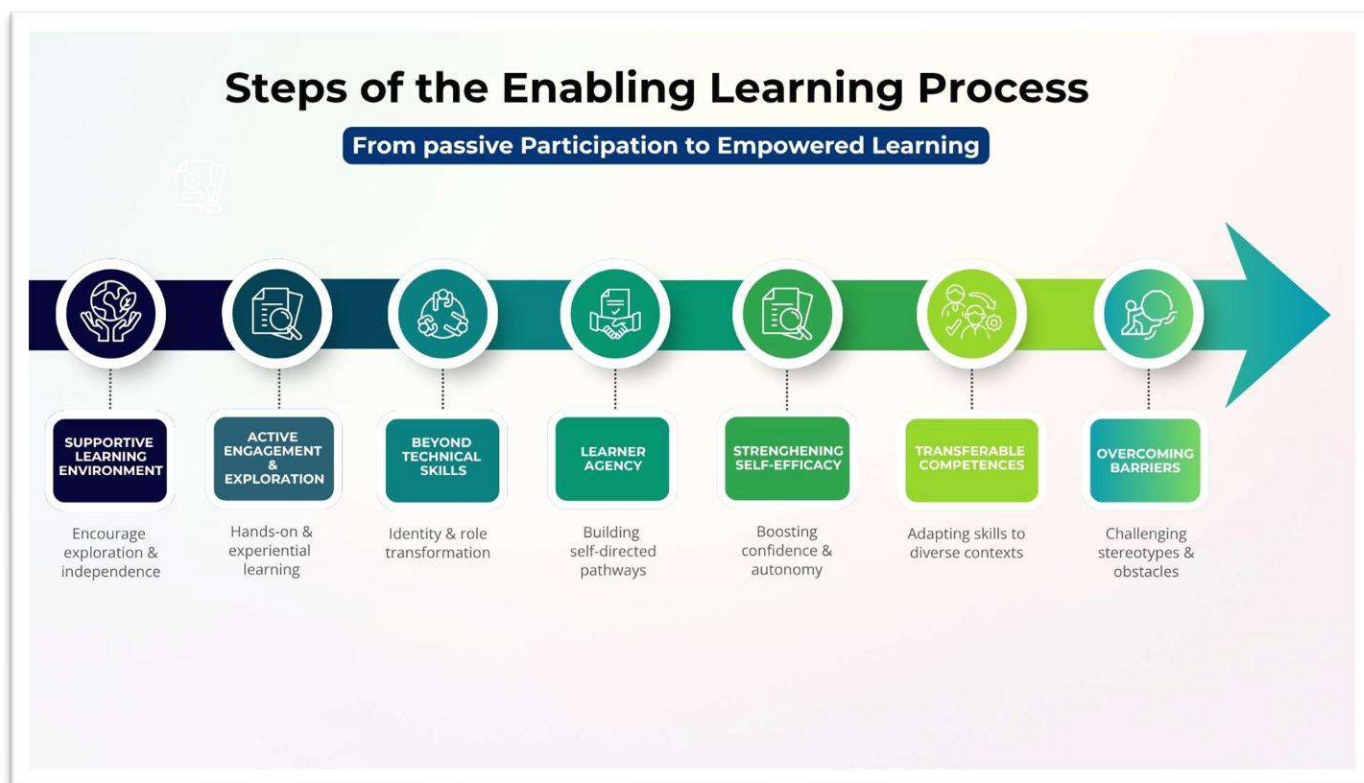
Πριν καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο το International Talent Factory μπορεί να τεθεί αποτελεσματικά σε λειτουργία, είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί **η εννοιολογική αρχιτεκτονική που του επιτρέπει να μεταβεί από το όραμα στην πράξη**, καθώς και τα βασικά στοιχεία που καθιστούν δυνατή την εν λόγω λειτουργία.

<sup>4</sup> Κατά τη διάρκεια της πιλοτικής φάσης του έργου EXCEED για τα προγράμματα κατάρτισης των επιπέδων 4 και 5 του ΕΠΠ, εκτός από τις εθνικές πιστοποιήσεις και το Συμπλήρωμα Διπλώματος, υιοθετήθηκαν μικροπιστοποιήσεις μάθησης για την πιστοποίηση δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσω εμπειριών ολοκληρωμένης μάθησης, συγκεκριμένα τη συμμετοχή στον διεθνή διαγωνισμό με βάση προκλήσεις της Έκθεσης Δεξιοτήτων EXCEED και σε προγράμματα μακροπρόθεσμης κινητικότητας. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε: <https://exceed-cove.eu/>

Το παρόν κεφάλαιο, επομένως, απεικονίζει τη συστημική άποψη που παρουσιάζεται στο ενημερωτικό γράφημα του Κεφαλαίου 1, περιγράφοντας λεπτομερώς τα βασικά του στοιχεία ως την εννοιολογική και μεθοδολογική αρχιτεκτονική του International Talent Factory. Παρέχοντας μια σαφή και δομημένη εξήγηση αυτών των στοιχείων, το κεφάλαιο θέτει τα θεμέλια για την εις βάθος πρακτική εφαρμογή που καλύπτεται στο Κεφάλαιο 6.

### 3.2 Προώθηση της μάθησης: απελευθέρωση του δυναμικού

**Η διευκόλυνση της μάθησης** επιτρέπει στους φοιτητές να μεταβούν από την παθητική συμμετοχή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στη συνειδητή διαμόρφωση της δικής τους πορείας (*αυτονομία στη μάθηση*), ενισχύοντας την αυτοαποτελεσματικότητα, βελτιώνοντας τη μεταβιβασιμότητα των δεξιοτήτων και συμβάλλοντας στην υπέρβαση των διαρθρωτικών φραγμών στους τομείς της μεταποίησης (π.χ. στερεότυπα φύλου).



Εικόνα 2 – Η διαδικασία διευκόλυνσης της μάθησης

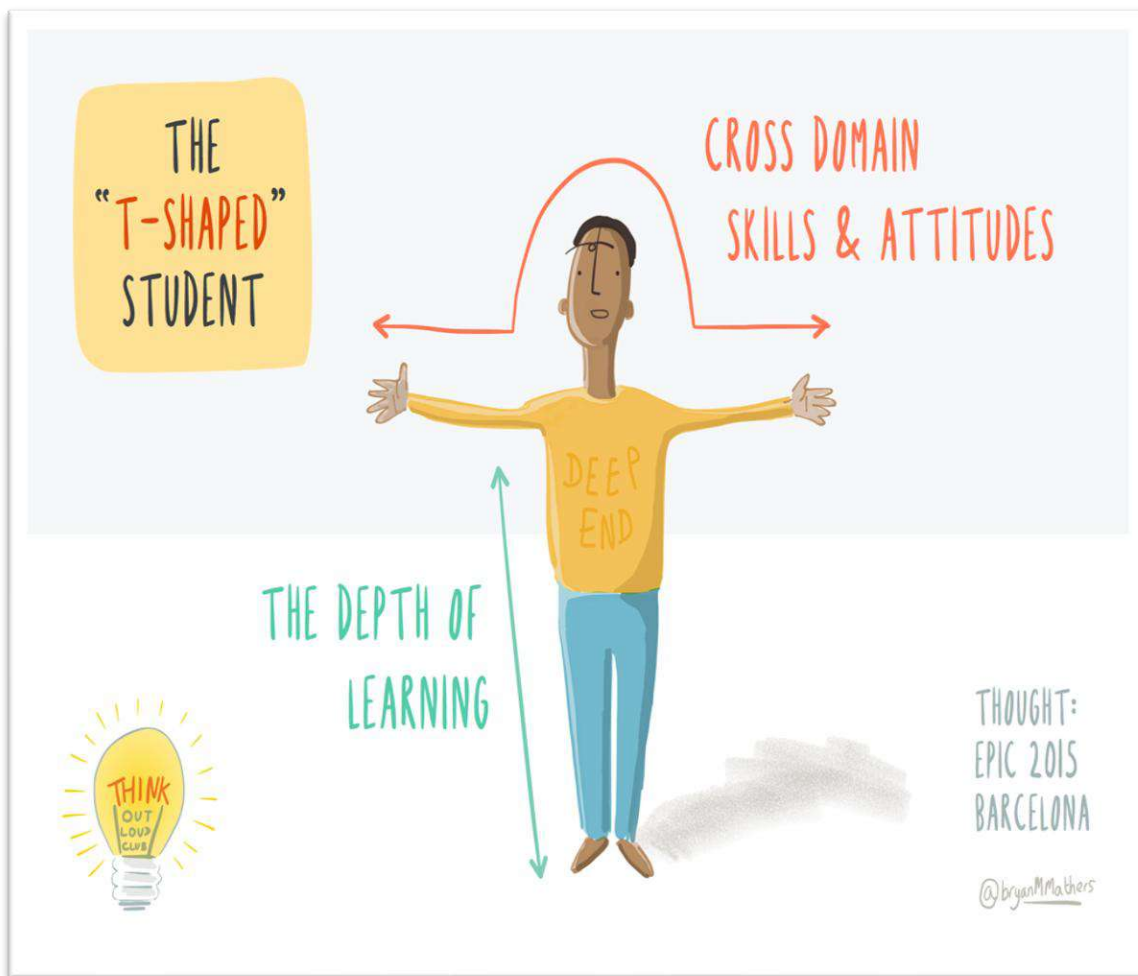
Η ενδυνάμωση της μάθησης αναφέρεται σε μια παιδαγωγική προσέγγιση που έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την εξερεύνηση, την ανεξαρτησία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της άμεσης εμπειρίας. Δεν συμπίπτει αποκλειστικά με την απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά συνεπάγεται **μια βαθύτερη μεταμόρφωση στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους σε σχέση με τον μελλοντικό επαγγελματικό τους ρόλο και τις ευκαιρίες ανάπτυξής τους.**

Από αυτή την οπτική γωνία, η ανακάλυψη ταλέντων θεωρείται ως μια διαδικασία που εξελίσσεται μέσω καθοδήγησης, εμπειρίας και κύκλων feedback, με στόχο την επίτευξη προοδευτικής αυτονομίας εκ μέρους του ατόμου.

Στη «Φάση Αναγνώρισης Ταλέντων», το πρώτο βήμα της Διαδρομής Ανάπτυξης Ταλέντων, το Παρατηρητήριο EXCEED λειτουργεί ως πηγή δυναμικής πληροφόρησης, παρέχοντας στοιχεία σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις αναδυόμενες απαιτήσεις για «δεξιότητες ενδυνάμωσης» στην προηγμένη μεταποίηση. Η ενσωμάτωση των πληροφοριών του Παρατηρητηρίου στις αρχικές αξιολογήσεις καθιστά τη μάθηση πιο στοχευμένη: οι επαγγελματίες της επαγγελματικής κατάρτισης συγκρίνουν τα αρχικά προφίλ των μαθητών με τις προβλέψεις για τις μελλοντικές δεξιότητες, προκειμένου να σχεδιάσουν εξατομικευμένες υπηρεσίες κατάρτισης που συνδέουν τις τρέχουσες ικανότητες του ατόμου με τους μαθησιακούς στόχους και τα επαγγελματικά προφίλ που ορίζονται στα προγράμματα κατάρτισης EQF 4-5.

Η ενδυναμωτική μάθηση γίνεται έτσι ο μηχανισμός μέσω του οποίου ενεργοποιείται και εξελίσσεται το ατομικό δυναμικό, επιτρέποντας την ευθυγράμμιση μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ανάπτυξης, του εκπαιδευτικού προγράμματος που επιλέγεται για την επαγγελματική κατάρτιση και των επιχειρηματικών αναγκών.

### 3.3 Μοντέλο μάθησης σε σχήμα T: μια προσέγγιση βασισμένη στην αρχιτεκτονική των δεξιοτήτων



Εικόνα 3 – από τον μαθητή σε σχήμα T στον επαγγελματία σε σχήμα T

Η διευκόλυνση της μάθησης αντιπροσωπεύει την παιδαγωγική αρχή μέσω της οποίας ενεργοποιούνται οι ικανότητες. Είναι ο μηχανισμός που επιτρέπει στους μαθητές να διαμορφώνουν ενεργά τη δική τους επαγγελματική πορεία, να αναπτύσσουν αυτονομία, να μεταφέρουν τα αποτελέσματα που έχουν επιτύχει και να ενισχύουν την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα τους.

Στο πλαίσιο του Talent Factory, οι «αρχές της ενδυνάμωσης της μάθησης» ενσωματώνονται σε ένα **μοντέλο μάθησης σε σχήμα T**, το οποίο συνδυάζει τεχνικές και επαγγελματικές ειδικεύσεις (κάθετη διάσταση) με το εύρος των μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων (οριζόντια διάσταση), όπως φαίνεται στο Σχήμα 3

Με αυτόν τον τρόπο, η δομή και η διαδικασία ενσωματώνονται: το **μοντέλο T** υποδεικνύει τι πρέπει να αναπτυχθεί, ενώ η ενδυνάμωση της μάθησης δείχνει πώς καθίσταται δυνατή η ανάπτυξη του ταλέντου.

Στο πλαίσιο του EXCEED Talent Factory, το μοντέλο T αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για την επανεξέταση της απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης ταλέντων από μια προοπτική χωρίς αποκλεισμούς.

Η κάθετη γραμμή του «T» αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη τεχνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων στους τομείς της βιώσιμης και ψηφιακής παραγωγής. Αυτή η κάθετη διάσταση χτίζεται μέσω μιας εκπαιδευτικής διαδρομής που περιλαμβάνει μια ποικιλία καινοτόμων εκπαιδευτικών και βιωματικών πλαισίων, σχεδιασμένων ώστε να είναι προσβάσιμα, μη στερεοτυπικά και βασισμένα στη σταδιακή ανάπτυξη δεξιοτήτων, μειώνοντας έτσι τα σιωπηρά εμπόδια που συχνά παρεμποδίζουν, για παράδειγμα, τη συμμετοχή γυναικών ή ενηλίκων στη μάθηση<sup>5</sup>.

Ταυτόχρονα, η οριζόντια ράβδος του «T» υποδηλώνει την ανάπτυξη μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην «προετοιμασία καλύτερα εξοπλισμένων και έτοιμων για το μέλλον επαγγελματιών».

Στο πλαίσιο αυτής της οριζόντιας διάστασης, **το International Talent Factory υιοθετεί μια «glocal» προσέγγιση** που μεταφράζεται σε **απτές διεθνείς δεξιότητες**, ενσωματωμένες στο μοντέλο μάθησης σε σχήμα T, οι οποίες ενισχύουν τη συνολική προσαρμοστικότητα των επαγγελματικών προφίλ και των εκπαιδευτικών διαδρομών και προωθούν τη διεθνοποίηση μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων που βασίζονται σε διεθνή έργα και προγράμματα κινητικότητας, τόσο φυσικά όσο και εικονικά.

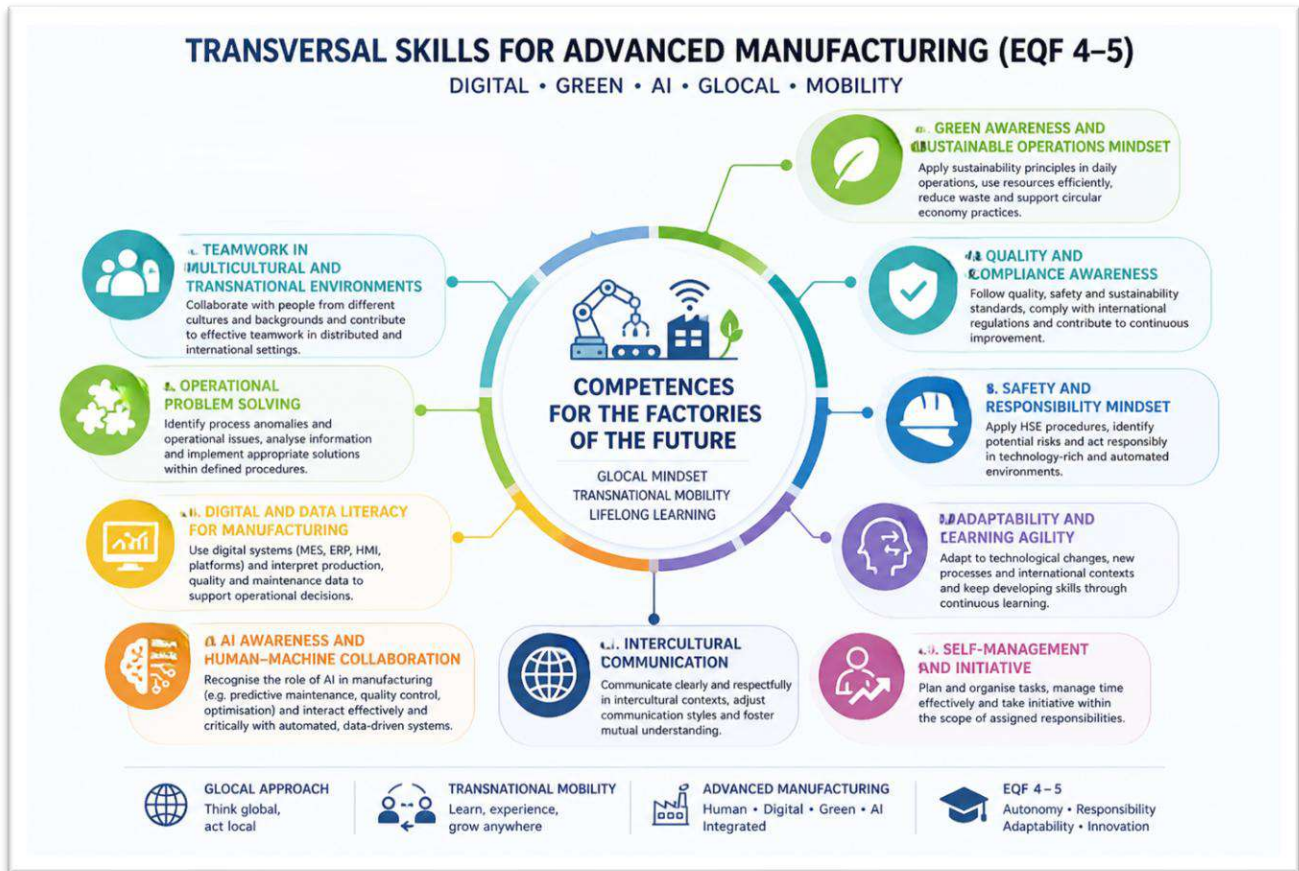
**Οι διεθνείς δεξιότητες** είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία σε ψηφιοποιημένα, πολυπολιτισμικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα παραγωγής, προκειμένου να διασφαλιστεί η μεταβιβασιμότητα των δεξιοτήτων σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια, σύμφωνα με το [Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων](#).

**Το ακόλουθο σύνολο διατομεακών δεξιοτήτων** υποστηρίζει την ανάπτυξη προφίλ, επιπέδων 4 και 5 του ΕΠΠ, ικανά να συμβάλουν σε προηγμένα συστήματα παραγωγής σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των συνεχιζόμενων ψηφιακών και πράσινων μεταβάσεων και της αυξανόμενης ενσωμάτωσης διαδικασιών που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη:

- **Ομαδική εργασία σε πολυπολιτισμικά, διεπιστημονικά και διακρατικά περιβάλλοντα**

<sup>5</sup> ΟΟΣΑ - Η εκπαίδευση με μια ματιά 2025 – Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι ενήλικες στην εκπαίδευση και την κατάρτιση; [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025\\_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training\\_85e1ebf6.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html)

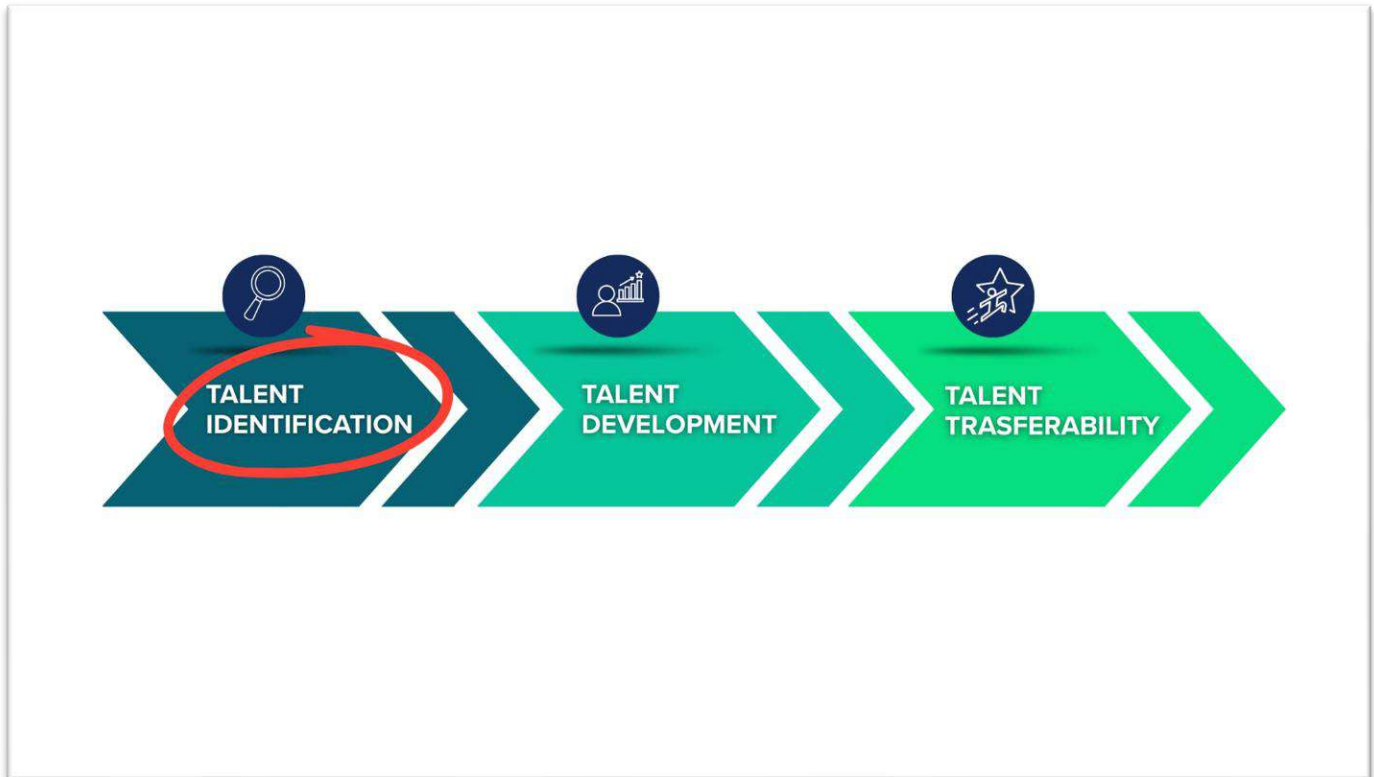
- **Συνεργασία με μέλη της ομάδας από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα**, συμβολή σε κοινές εργασίες και υποστήριξη του συντονισμού σε πολυεπιστημονικές, διακρατικές και κατανεμημένες ομάδες.
- **Επίλυση προβλημάτων**
- **Εντοπισμός ανωμαλιών στις διαδικασίες και λειτουργικών προβλημάτων, ανάλυση των διαθέσιμων πληροφοριών** και εφαρμογή κατάλληλων λύσεων στο πλαίσιο καθορισμένων διαδικασιών.
- **Ψηφιακή και δεδομένων παιδεία για τη μεταποίηση**
- **Χρήση ψηφιακών συστημάτων** (π.χ. MES, ERP, HMI, πλατφόρμες συνεργασίας) και ερμηνεία δεδομένων που σχετίζονται με την παραγωγή, την ποιότητα και τη συντήρηση για την υποστήριξη καθημερινών λειτουργικών αποφάσεων.
- **Ευαισθητοποίηση σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη και συνεργασία ανθρώπου-μηχανής**
- **Αναγνώριση του ρόλου της τεχνητής νοημοσύνης στις διαδικασίες παραγωγής**, αλληλεπίδραση με συστήματα βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη και υποστήριξη αυτοματοποιημένων και βασισμένων σε δεδομένα λειτουργιών.
- **Ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος και νοοτροπία προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα**
- **Εφαρμογή αρχών βιωσιμότητας στις καθημερινές λειτουργίες**, αποδοτική χρήση πόρων, μείωση των αποβλήτων και υποστήριξη περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών.
- **Ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας και συμμόρφωσης**
- **Συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας, ασφάλειας και βιωσιμότητας**, παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες και συμβολή στη βελτίωση των εργασιακών δραστηριοτήτων.
- **Νοοτροπία προσανατολισμένη στην ασφάλεια και την ευθύνη** Εφαρμογή διαδικασιών υγείας, ασφάλειας και περιβάλλοντος (HSE), εντοπισμός πιθανών κινδύνων και υπεύθυνη συμπεριφορά σε αυτοματοποιημένα και υψηλής τεχνολογίας περιβάλλοντα.
- **Προσαρμοστικότητα και ευελιξία στη μάθηση** Προσαρμογή στις αλλαγές στις τεχνολογίες, τις διαδικασίες και τα εργασιακά περιβάλλοντα, και ενημέρωση των δεξιοτήτων μέσω της συνεχούς μάθησης.
- **Αυτοδιαχείριση και πρωτοβουλία** Σχεδιάζει και οργανώνει τα δικά του καθήκοντα, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί.
- **Διαπολιτισμική επικοινωνία** Αποτελεσματική επικοινωνία σε διαπολιτισμικά πλαίσια, προσαρμογή του τρόπου επικοινωνίας ανάλογα με τις απαιτήσεις και προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης σε διεθνή περιβάλλοντα.



Εικόνα 4 – Ανάπτυξη δεξιοτήτων στην προηγμένη μεταποίηση για ανώτερους τεχνικούς –

### 3.4 To Talent Journey

Από τον εντοπισμό του δυναμικού έως τον καθορισμό των διαδρομών ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης



Σχήμα 5 – Η φάση αναγνώρισης ταλέντων

Η πορεία ανάπτυξης ταλέντων έχει σχεδιαστεί ως μια εξατομικευμένη διαδικασία για κάθε μαθητή, δομημένη σε σταδιακά στάδια, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 5 παραπάνω.

### 3.5 Πρώτη φάση: αναγνώριση ταλέντων – Ατομικά σχέδια ανάπτυξης ταλέντων

Η εφαρμογή του μοντέλου μάθησης σε σχήμα T ξεκινά στο αρχικό στάδιο της πορείας, **υπό τη διαχείριση και την υποστήριξη των φορέων επαγγελματικής κατάρτισης.**

Σε αυτό το στάδιο, μετά από έναν αρχικό προσανατολισμό, η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στη μέτρηση βασικών τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά επιτρέπει τον εντοπισμό «δεικτών» που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές ασχολούνται με το τεχνικό περιεχόμενο, τις μαθησιακές προκλήσεις και τα επαγγελματικά τους σχέδια. Αυτή η αρχική αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης την **αναγνώριση και την αξιολόγηση της προηγούμενης μάθησης** που αποκτήθηκε μέσω προηγούμενων εκπαιδευτικών, επαγγελματικών ή άτυπων εμπειριών. Λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν αναπτυχθεί σε τυπικά, μη τυπικά και άτυπα πλαίσια, η φάση της αξιολόγησης επιτρέπει στους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης και στους μαθητές να αποκτήσουν μια πιο ακριβή εικόνα του σημείου εκκίνησης κάθε μαθητή και να σχεδιάσουν εξατομικευμένες διαδρομές ανάπτυξης σύμφωνα με τις υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο του International Talent Factory, η ενσωμάτωση της αξιολόγησης της προηγούμενης μάθησης στην αρχική φάση της πορείας του μαθητή επιτρέπει μια πιο ακριβή ευθυγράμμιση μεταξύ των ατομικών δεξιοτήτων και των διαδρομών επαγγελματικής κατάρτισης του προγράμματος « » που θα επιλεγούν. **Αναγνωρίζοντας τις υπάρχουσες δεξιότητες και την επαγγελματική εμπειρία, οι επαγγελματίες της ΕΕΚ μπορούν να σχεδιάσουν Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων που αποφεύγουν την επανάληψη της μάθησης, επιταχύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ενισχύουν τη συνάφεια των δραστηριοτήτων κατάρτισης σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.**

Αυτά τα στοιχεία δεν αποκτούν νόημα μόνο μέσω της αξιολόγησης, αλλά και μέσω της ενσωμάτωσής τους σε μια **υπηρεσία καθοδήγησης**, η οποία καθιστά δυνατή την ερμηνεία σημάτων όσον αφορά τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις σχετικά με την καταλληλότητα για τεχνικούς ρόλους και τις αυτοαντιλήψεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιλογές της πορείας. Παρέχει μια ερμηνεία του δυναμικού, διερευνά τις φιλοδοξίες, αποδομεί τα επαγγελματικά στερεότυπα και υποστηρίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ τεχνικών δεξιοτήτων, αντιληπτής ταυτότητας και πραγματικών ευκαιριών. Το προκύπτον πλαίσιο υποστηρίζει τον καθορισμό **Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων (ITDP)** ικανών να διατηρήσουν ισορροπημένες τροχιές ανάπτυξης. Αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως **πλαίσια/εργαλεία καθοδήγησης** ανάπτυξης που βρίσκονται στο σταυροδρόμι του εξατομικευμένου σχεδιασμού μάθησης, της επαγγελματικής καθοδήγησης και της ανάπτυξης ταλέντων. Λειτουργούν με βάση την αρχή ότι οι μαθησιακές διαδρομές δεν πρέπει μόνο να αντιμετωπίζουν τα κενά δεξιοτήτων, αλλά και να υποστηρίζουν την ικανότητα των μαθητών να οραματίζονται τον εαυτό τους σε μελλοντικούς επαγγελματικούς ρόλους.

Τα Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων έχουν σχεδιαστεί για **να καλλιεργούν και να ενισχύουν το πλήρες δυναμικό κάθε ατόμου**, σύμφωνα με τις αρχές των ίσων ευκαιριών και της ευαισθησίας ως προς το φύλο (βλ. Κεφάλαιο 9 σχετικά με το Σχέδιο Ισότητας των Φύλων σε οργανισμούς ΕΕΚ), και μέσω του καθορισμού σαφών μαθησιακών στόχων που δημιουργούνται από κοινού με τους μαθητές και τις εταιρείες, προκειμένου να τονωθεί η δέσμευσή τους και το αίσθημα του ανήκειν, παράλληλα με μια εις βάθος ανάλυση των ενδιαφερόντων, των δυνατών σημείων, των αδυναμιών και των προτιμώμενων μαθησιακών στυλ τους.

**Ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση των ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης απαιτούν ειδικά εκπαιδευμένους εκπαιδευτές και επαγγελματίες**, ικανούς να υποστηρίξουν πλήρως την εξατομικευμένη πορεία ανάπτυξης ταλέντων κάθε καταρτιζόμενου.

**Για άλλη μια φορά, τα ατομικά σχέδια ανάπτυξης δεξιοτήτων** θα πρέπει να **αναγνωρίζουν ρητά την προηγούμενη μάθηση (PRL)** από την αρχή, καθιστώντας την κεντρικό στοιχείο μιας εξατομικευμένης προσέγγισης των εκπαιδευτικών διαδρομών. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, για παράδειγμα, **η προσέγγιση του CEDEFOP** ενσωματώνει αυτό το στοιχείο στα ατομικά σχέδια μέσω μιας αρχικής αξιολόγησης των μη τυπικών και άτυπων ικανοτήτων (όπως η εργασιακή εμπειρία), ακολουθούμενης από την κατάλληλη τεκμηρίωση και επικύρωση<sup>6</sup>. Η προσέγγιση αυτή συνάδει σε μεγάλο βαθμό με τις ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής για τη δια βίου μάθηση και την καθοδήγηση. Το CEDEFOP τονίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης της αξιολόγησης δεξιοτήτων σε εξατομικευμένες διαδρομές ανάπτυξης και συστήματα καθοδήγησης που υποστηρίζουν τους μαθητές στη διαχείριση των μεταβάσεων μεταξύ εκπαίδευσης και εργασίας<sup>7</sup>.

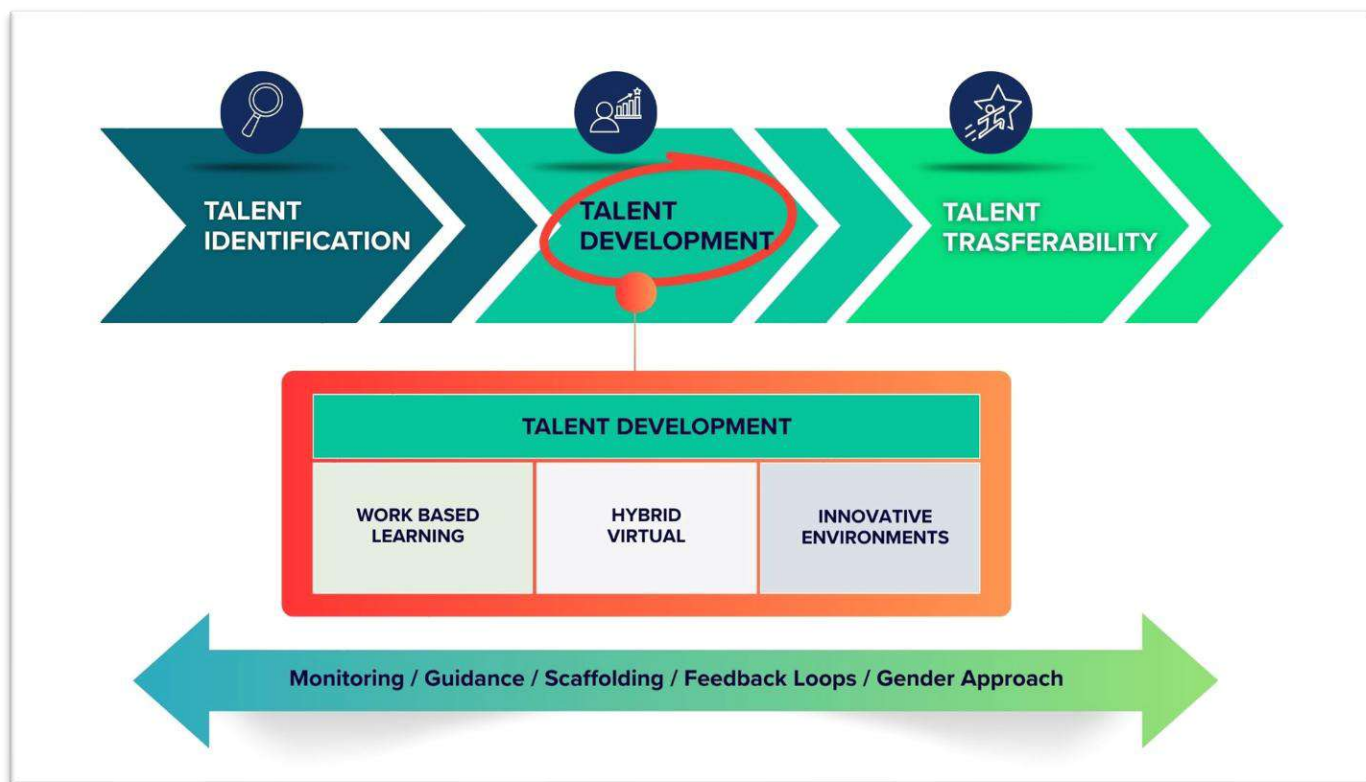
<sup>6</sup> Ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για την επικύρωση της μη τυπικής και της άτυπης μάθησης. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων. Σειρά αναφορών Cedefop; αριθ. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

<sup>7</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance> και βλ. επίσης την ενότητα 3.10 του παρόντος κεφαλαίου

Για να συμπληρώσει αυτή την προοπτική, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ETF) υπογραμμίζει τον ρόλο των **συστημάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων που βασίζονται στην καθοδήγηση, τα οποία επιτρέπουν στους ανθρώπους να ευθυγραμμίζουν τις φιλοδοξίες, τις ικανότητες και τις ευκαιρίες της αγοράς εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους**<sup>8</sup>.

Στο πλαίσιο του προγράμματος «Talent Factory» του EXCEED, το Παρατηρητήριο διασφαλίζει ότι η μαθησιακή πορεία δεν είναι απλώς αντιδραστική, αλλά πραγματικά προληπτική. Μετατρέποντας συνεχώς τις πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες —που προέρχονται από την ανάλυση της αγοράς εργασίας, τις τεχνολογικές προβλέψεις και τις πληροφορίες από τις επιχειρήσεις— σε πρακτικές κατευθύνσεις, ευθυγραμμίζει τις φιλοδοξίες των μαθητών με μεταβιβάσιμα, περιζήτητα προφίλ τύπου «T», τα οποία υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη απασχολησιμότητα σε ποικίλα περιβάλλοντα του μεταποιητικού τομέα.

### 3.6 Φάση 2: Ανάπτυξη ταλέντων



Εικόνα 6 – Η φάση ανάπτυξης ταλέντων

Μετά τη φάση αναγνώρισης ταλέντων, κατά την οποία εντοπίζεται και καθίσταται ορατό το δυναμικό, **η φάση ανάπτυξης ταλέντων** —η οποία διαχειρίζεται από φορείς επαγγελματικής κατάρτισης σε συνεργασία με επιχειρήσεις— αντιπροσωπεύει το στάδιο εδραίωσης της διαδρομής ταλέντων. Εδώ, οι αρχές της ενδυνάμωσης της μάθησης ενεργοποιούν την αρχιτεκτονική δεξιοτήτων σε σχήμα T **μέσω δομημένων εμπειρικών ευκαιριών**, μετατρέποντας το αρχικό δυναμικό σε αποδεδειγμένες τεχνικές και κοινωνικές δεξιότητες. Αυτή η μετάβαση βασίζεται άμεσα στα από κοινού δημιουργημένα σχέδια ανάπτυξης που αναφέρονται στην ενότητα 3.4 του παρόντος εγγράφου, παρέχοντας αυθεντικά περιβάλλοντα πρακτικής άσκησης στα οποία οι μαθητές

<sup>8</sup> <https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning>

αποκτούν σταδιακά αυτονομία, ενώ λαμβάνουν συνεχή υποστήριξη και feedback για να διατηρήσουν τη δέσμευσή τους και να ξεπεράσουν τα εμπόδια που σχετίζονται με το φύλο.

Η work-based learning (WBL) αποτελεί τον εμπειρικό πυρήνα αυτής της φάσης ανάπτυξης, εφαρμόζοντας τα Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων μέσω της άμεσης εμπλοκής με πραγματικές διαδικασίες παραγωγής, εργαλεία και επαγγελματικές δυναμικές. Η WBL επιτρέπει στους φοιτητές να εφαρμόσουν το αναδυόμενο προφίλ τους σε σχήμα T, τις κάθετες τεχνικές δεξιότητες στη βιώσιμη/ψηφιακή παραγωγή παράλληλα με τις οριζόντιες και glocal δεξιότητες, σε πραγματικά εργασιακά πλαίσια που αντανακλούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων στις χώρες-εταίρους του EXCEED και πέραν αυτών.

**Οι επιχειρήσεις** διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο συμμετέχοντας ενεργά στον συν-σχεδιασμό των μαθησιακών διαδρομών, διασφαλίζοντας ότι τα προγράμματα σπουδών αντανακλούν τις πραγματικές προκλήσεις της προηγμένης μεταποίησης και διατηρούν τη συνοχή μεταξύ της ανάπτυξης δεξιοτήτων και των οργανωτικών αναγκών. Χάρη στη WBL, οι επιχειρηματίες και οι διευθυντές επεκτείνουν τη δέσμευσή τους αναλαμβάνοντας ρόλους mentoring και παροχής συμβουλών, καθοδηγώντας άμεσα τους φοιτητές στις επιλογές σταδιοδρομίας και τις διαδικασίες ανάπτυξης ταλέντων τους. Η δομημένη συνεργασία μεταξύ παρόχων ΕΕΚ και εταιρειών για τη συν-εκπαίδευση και υποστήριξη ταλέντων αντιπροσωπεύει ένα είδος **«Συμφώνου Κοινής Ευθύνης»**, το οποίο μπορεί να επισημοποιηθεί και να περιγραφεί με σαφήνεια τις αμοιβαίες προσδοκίες, τους στόχους και τις δεσμεύσεις μεταξύ του φοιτητή και της εταιρείας.

Οι τεκμηριωμένες δραστηριότητες και πρακτικές αποδεικνύουν όλο και πιο σαφώς ότι η work-based learning (WBL) δεν χρειάζεται απαραίτητα να περιορίζεται σε φυσικούς χώρους εργασίας: μπορεί να σχεδιαστεί ειδικά σε **υβριδικές ή πλήρως εικονικές μορφές (μέσω της παιχνιδοποίησης, της εφαρμογής τεχνολογιών εμπύθισης κ.λπ.)**.

Σε όλη την Ευρώπη, **οι εικονικές εταιρείες** λειτουργούν από καιρό ως δομημένες προσομοιώσεις πραγματικών επιχειρήσεων, επιτρέποντας στους φοιτητές να λειτουργούν σε ρεαλιστικά οργανωτικά και διαδικαστικά περιβάλλοντα. Αυτές οι προσομοιωμένες εταιρείες αναπαράγουν επιχειρηματικές διαδικασίες, οργανωτικές δομές και εμπορικές αλληλεπιδράσεις. Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει ότι η αυθεντικότητα στην WBL δεν εξαρτάται απαραίτητα από τη φυσική συνύπαρξη, αλλά από την ουσιαστική εμπλοκή με τις επαγγελματικές πρακτικές.

Στο πλαίσιο μιας διαδρομής σε σχήμα T, η υβριδική και εικονική μάθηση με βάση την εργασία (WBL) διευρύνει την πρόσβαση στην αυθεντική πρακτική, επιτρέπει την έγκαιρη έκθεση στις επαγγελματικές δυναμικές, δίνει τη δυνατότητα για ασφαλή πειραματισμό με τεχνικούς ρόλους και υποστηρίζει τη συμμετοχή σε περιπτώσεις όπου οι τοποθετήσεις στον πραγματικό κόσμο είναι σπάνιες. Λειτουργούν, επομένως, ως **επεκτάσεις των οικοσυστημάτων εμπειρικής μάθησης**, εξασφαλίζοντας τη συνέχεια μεταξύ της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της εφαρμογής στον πραγματικό κόσμο.

Η εμπειρική μάθηση και η έγκαιρη έκθεση στις επαγγελματικές δυναμικές και τις εργασιακές πρακτικές μπορούν να ενισχυθούν περαιτέρω με την εισαγωγή **των** λεγόμενων **«ενδιάμεσων περιβαλλόντων»** —όπως τα fab labs, τα πανεπιστημιακά εργοστάσια, τα living labs και οι προηγμένοι χώροι προσομοίωσης— ως ισχυρών μαθησιακών πλαισίων. Αυτά λειτουργούν ως καινοτόμοι χώροι για την προετοιμασία των φοιτητών για εμπειρίες στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών ασκήσεων και της μαθητείας. Τα πλαίσια αυτά λειτουργούν ως γέφυρες μεταξύ εκπαίδευσης και εργασίας, όπου οι φοιτητές μπορούν να πειραματίζονται σταδιακά με επαγγελματικούς ρόλους, επιχειρησιακές πρακτικές και οργανωτικά μοντέλα.

Μέσα σε αυτά τα περιβάλλοντα, οι δεξιότητες αναπτύσσονται μέσω διαδικασιών μάθησης που αναπαράγουν, με ασφαλή αλλά αυθεντικό τρόπο, τη δυναμική των πραγματικών συστημάτων παραγωγής. Από αυτή την οπτική γωνία, τα περιβάλλοντα αυτά λειτουργούν ως μηχανισμοί επαγγελματικής υποστήριξης, επιτρέποντας στους φοιτητές να προχωρούν σταδιακά από την καθοδηγούμενη πρακτική στην επιχειρησιακή αυτονομία και υποστηρίζοντας την ολοκληρωμένη ανάπτυξη τεχνικών και κοινωνικών δεξιοτήτων.

Δεν πρόκειται απλώς για χώρους εργαστηριακής κατάρτισης, αλλά για υποδομές που λειτουργούν ως επιταχυντές της αυτονομίας, ως γέφυρες μεταξύ δεξιοτήτων και απασχολησιμότητας και ως μοχλοί ένταξης.

### 3.7 Τρίτη φάση: Μεταβιβασιμότητα των δεξιοτήτων και επαγγελματική εξέλιξη



Εικόνα 7 – Η φάση της μεταβιβασιμότητας των ταλέντων

Σε αυτή την τελική μεταβατική φάση της Διαδρομής Ταλέντων, η εστίαση μετατοπίζεται στο να καταστεί το πλήρως ανεπτυγμένο προφίλ σχήματος T απτό, μεταβιβάσιμο και ευθυγραμμισμένο με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Σε αυτό το σημείο, το ταλέντο έχει υποστεί ολοκληρωμένη ανάπτυξη: από το αναδυόμενο δυναμικό μέσω αρχικών αξιολογήσεων και Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων (3.4), έως την εδραίωση μέσω διαφόρων εμπειριών μάθησης με βάση την εργασία, σε φυσικά, υβριδικά, εικονικά ή μικτά περιβάλλοντα, τα οποία έχουν τελειοποιήσει την πρακτική εφαρμογή των δεξιοτήτων (3.5).

Το αποτέλεσμα **είναι ένας ευέλικτος επαγγελματίας «σε σχήμα T»** με κάθετο βάθος στη βιώσιμη και ψηφιακή παραγωγή (π.χ. εξειδίκευση σε διαδικασίες κυκλικής οικονομίας, προηγμένη αυτοματοποίηση και τεχνικές λειτουργίες στα επίπεδα 4-5 του ΕΠΠ) παράλληλα με οριζόντιο εύρος σε διατομεακές δεξιότητες σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο (π.χ. τεχνικά αγγλικά, δυναμική διαπολιτισμικών ομάδων, ψηφιακή συνεργασία και ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας). Αυτό το προφίλ καταδεικνύει όχι μόνο τεχνικές δεξιότητες, αλλά και μεγαλύτερη ικανότητα δράσης, αυτοαποτελεσματικότητα και προσαρμοστικότητα, επιτρέποντας την

απρόσκοπτη πλοήγηση στα ποικίλα οικοσυστήματα μεταποίησης της ΕΕ, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τις ανισότητες μεταξύ των φύλων μέσω διαδρομών εξέλιξης χωρίς αποκλεισμούς.

Η καθοδήγηση διαδραματίζει βασικό ρόλο εδώ, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ των αποτελεσμάτων της διαδρομής και των ευκαιριών σταδιοδρομίας, ερμηνεύοντας τα στοιχεία μάθησης υπό το πρίσμα των προβλέψεων της αγοράς του Παρατηρητηρίου. Οι κάθετες δεξιότητες διευκολύνουν την άμεση είσοδο σε εξειδικευμένους τεχνικούς ρόλους, ενώ οι εγκάρσιες δεξιότητες ενισχύουν την επαγγελματική ανθεκτικότητα, επιτρέποντας την προσαρμογή σε διάφορους τομείς, την υπέρβαση των φραγμών μεταξύ των φύλων και την κάλυψη των εξελισσόμενων αναγκών.

Η συνεχής παρακολούθηση και οι βρόχοι feedback, ενσωματωμένοι σε όλη τη διαδρομή, λειτουργούν ως δυναμικοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί. Παρακολουθούν όχι μόνο την απόκτηση δεξιοτήτων αλλά και την ολιστική πρόοδο (π.χ. δέσμευση, αυτονομία, υπέρβαση εμποδίων), εξασφαλίζοντας ανάπτυξη ευαίσθητη στη διαφορετικότητα και επιτρέποντας προσαρμογές σε πραγματικό χρόνο. Η επικύρωση των στοιχείων, μέσω μηχανισμών διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των μικρο-πιστοποιητικών που ευθυγραμμίζονται με τα επίπεδα 4-5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF), καθιστά προοδευτικά το προφίλ Τ ορατό και μεταβιβάσιμο, εδραιώνοντάς το σε μια αναγνωρίσιμη και εφαρμόσιμη επαγγελματική ταυτότητα ( ) για τους εργοδότες, ενώ παράλληλα επιτρέπει τη διαμορφωτική συσσώρευση δεξιοτήτων και τη βιώσιμη απασχολησιμότητα σε προηγμένα παραγωγικά περιβάλλοντα.

Συνοπτικά, αυτή η φάση ολοκληρώνει τα τρία αλληλένδετα στάδια της πορείας: εμφάνιση/αναγνώριση (αξιολόγηση/καθοδήγηση), εδραίωση/ανάπτυξη (εμπειρική μάθηση) και μεταβιβασιμότητα (πρόσδος). Θέτει τους μαθητές ως συν-δημιουργούς της δικής τους ανάπτυξης, μετατρέποντας το δυναμικό σε διαρκή επαγγελματική αξία.

## 4 Οι επιχειρήσεις ως συν-αρχιτέκτονες του οικοσυστήματος ταλέντων

### 4.1 Οι επιχειρήσεις στο οικοσύστημα ταλέντων: συνεργασία, δέσμευση και αμοιβαία οφέλη

Στόχος του μοντέλου International Talent Factory είναι η εμπλοκή των επιχειρήσεων, ώστε να λειτουργούν ως αναπόσπαστα συστατικά ενός δομημένου, πολυεπίπεδου οικοσυστήματος δεξιοτήτων, στο οποίο το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ο παραγωγικός τομέας και οι τοπικοί φορείς συγκλίνουν εντός ενός πλαισίου συνεργασίας που αποσκοπεί στη συν-δημιουργία ανάπτυξης ταλέντων και καινοτομίας. Η διάταξη αυτή αντανακλά πλήρως την οπτική που βασίζεται στο οικοσύστημα, η οποία προωθείται [από τη Νέα Ευρωπαϊκή Ατζέντα για την Καινοτομία](#) και υποστηρίζεται από το CEDEFOP, σύμφωνα με την οποία τα συστήματα δεξιοτήτων βασίζονται σε σταθερές και δομημένες συνεργασίες μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, του κόσμου της εργασίας και των δημόσιων φορέων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και παρόχων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης εξελίσσεται από μια «περιστασιακή» αλληλεπίδραση σε ένα **μοντέλο συστημικής και συνεχούς δέσμευσης, που χαρακτηρίζεται από μια δυναμική κυκλικότητα μεταξύ μαθησιακών περιβαλλόντων και χώρων εργασίας**. Αυτό οδηγεί σε μια κοινή διαδικασία παρακολούθησης της ανάπτυξης δεξιοτήτων, συνοδευόμενη από συνεχή ευθυγράμμιση μεταξύ της παροχής κατάρτισης και των αναγκών της αγοράς εργασίας, με στόχο την αμοιβαία προσαρμογή και τη συνεχή βελτίωση.

Αυτή η συνεργατική διάσταση είναι ιδιαίτερα στρατηγική για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν εμπόδια τόσο στην πρόσβαση σε εξειδικευμένους επαγγελματίες όσο και στη συμμετοχή

σε δομημένα συστήματα κατάρτισης. Το International Talent Factory αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις ενσωματώνοντας τις ΜΜΕ σε κοινά οικοσυστήματα κατάρτισης, μέσω των οποίων μπορούν να επωφεληθούν από κοινούς μαθησιακούς πόρους και υποδομές, μηχανισμούς καθοδήγησης και δομημένα μοντέλα ανάπτυξης ταλέντων, καθώς και από σταθερές μορφές συνεργασίας με τους ίδιους τους φορείς που εμπλέκονται στην επαγγελματική κατάρτιση. Η συμμετοχή σε αυτό το οικοσύστημα επιτρέπει στις ΜΜΕ να ενισχύσουν σημαντικά την ικανότητά τους να υλοποιούν διαδικασίες επαγγελματικής αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης, βελτιώνοντας παράλληλα τη δυνατότητά τους να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα. Γενικότερα, όλες οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την αποτελεσματικότερη πρόσβαση σε δεξαμενές προεπιλεγμένων ταλέντων με «T-shaped» προφίλ, τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες matchmaking δεξιοτήτων και πρόσληψης, καθώς και τη μεγαλύτερη ικανότητα για καινοτομία μέσω της συστηματικής αλληλεπίδρασης με το σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και άλλους stakeholders του οικοσυστήματος.

Κατά συνέπεια, οι εταιρείες εδραιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τομεακό επίπεδο, στο πλαίσιο δικτύων συνεργασίας που προωθούν τη διάδοση της γνώσης και την υβριδοποίηση των δεξιοτήτων. Τελικά, οι επιχειρήσεις αναδεικνύονται όχι μόνο ως οι κύριοι φορείς υλοποίησης του International Talent Factory, αλλά και ως άμεσοι και στρατηγικοί δικαιούχοι των αποτελεσμάτων του, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός θετικού κύκλου στον οποίο η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα αλληλοενισχύονται, σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες για βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

## 4.2 Ο ρόλος των επιχειρήσεων στις επιχειρησιακές φάσεις του International Talent Factory

Συνοψίζοντας, στο πλαίσιο του International Talent Factory, οι επιχειρήσεις δεν θεωρούνται περιθωριακοί παράγοντες που συνεισφέρουν περιστασιακά στο TF, αλλά συν-σχεδιαστές των διαδικασιών ανάπτυξης ταλέντων. Ο ρόλος τους εξελίσσεται σταδιακά μέσα από τις τέσσερις λειτουργικές φάσεις που έχουν προσδιοριστεί – **Ενεργοποίηση Συστήματος και Εμπλοκή Ενδιαφερομένων, Αναγνώριση Ταλέντων, Ανάπτυξη Ταλέντων και Μεταβιβασιμότητα Ταλέντων** – που περιγράφονται παρακάτω, αντανακλώντας μια αλλαγή παραδείγματος από τη συμμετοχή στη συνυπευθυνότητα και, τελικά, προς τη διαμόρφωσή τους ως καταναμημένων υποδομών μάθησης ενσωματωμένων σε συνεργατικά οικοσυστήματα πολλαπλών ενδιαφερομένων.

Μια σαφής εξελικτική πορεία μπορεί να παρατηρηθεί σε αυτές τις φάσεις: **οι εταιρείες μεταβαίνουν από το να είναι οικοδεσπότες σε συν-σχεδιαστές, σε συν-εκπαιδευτές και, τέλος, σε ενοποιητές του οικοσυστήματος**. Αυτή η εξέλιξη περιλαμβάνει όχι μόνο μια λειτουργική μεταμόρφωση, αλλά και μια πολιτισμική και στρατηγική επανατοποθέτηση των εταιρειών εντός των οικοσυστημάτων δεξιοτήτων.

### 1. Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders

Κατά τη φάση **της έναρξης**, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν θεμελιώδη και καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των συνθηκών που ευνοούν το οικοσύστημα της International Talent Factory. Η συμμετοχή τους υπερβαίνει την επίσημη συμμετοχή σε συνεργασίες, περιλαμβάνοντας ενεργή συμβολή **στον συν-σχεδιασμό στρατηγικών προτεραιοτήτων**, πλαισίων δεξιοτήτων και δομών governance.

Σε αυτή τη φάση, η ευθυγράμμιση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών βασίζεται σε κοινούς στόχους και σε μια στέρεη κατανόηση της αγοράς εργασίας. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως πρωταρχικές πηγές πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις δεξιότητες, σχεδιάζουν μαθησιακές διαδρομές με γνώμονα τη ζήτηση και προβλέπουν τις αναδυόμενες ανάγκες σε δεξιότητες που συνδέονται με την τεχνολογική και οργανωτική

αλλαγή. Η συμμετοχή τους στον από κοινού σχεδιασμό «T-shaped» προφίλ διασφαλίζει ότι η παροχή κατάρτισης αντανakλά τόσο την εις βάθος εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς όσο και τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες που απαιτούνται σε δυναμικά συστήματα παραγωγής.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην ενίσχυση της ελκυστικότητας, της αξιοπιστίας και της νομιμότητας των διαδρομών ΕΕΚ μέσω της ορατής και στρατηγικής δέσμευσής τους. Από την άποψη της καινοτομίας, εξελίσσονται σε «αγκυροβόλια του οικοσυστήματος», διευκολύνοντας τη μετάβαση από τη κατακερματισμένη, βασισμένη σε έργα συνεργασία προς μια δομημένη, βασισμένη στην εμπιστοσύνη συνεργασία.

## 2. Εντοπισμός ταλέντων

Στη δεύτερη φάση, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μεσολάβηση μεταξύ του ατομικού δυναμικού και των προσδοκιών της αγοράς εργασίας, συμβάλλοντας στον ορισμό του τι συνιστά «ταλέντο» στο πλαίσιο των εξελισσόμενων οικονομικών συστημάτων. Η αναγνώριση ταλέντων επαναπροσδιορίζεται έτσι ως μια δυναμική και ερμηνευτική διαδικασία, και όχι ως ένας στατικός μηχανισμός επιλογής.

Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν ως συν-σχεδιαστές των «Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων», εξασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ των προφίλ των φοιτητών, των φιλοδοξιών τους και της πραγματικότητας της επαγγελματικής πρακτικής, βελτιώνοντας παράλληλα **τα αποτελέσματα όσον αφορά την απασχολησιμότητα** και διευκολύνοντας **τις ευκαιρίες τοποθέτησης** σε πραγματικά βιομηχανικά περιβάλλοντα. Χάρη στην άμεση γνώση τους των εργασιακών πλαισίων, συμβάλλουν στις διαδικασίες καθοδήγησης και συμβουλευτικής, προσφέροντας μια αυθεντική εικόνα των επαγγελματικών ρόλων, των σταδιοδρομιών και των μετασχηματισμών του τομέα.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν επίσης ως φορείς πολιτισμικής αλλαγής, συμβάλλοντας στην κατάρριψη στερεοτύπων και διαρθρωτικών φραγμών που ενδέχεται να περιορίζουν την πρόσβαση σε ορισμένα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης, ο Όμιλος Feralpi, ένας από τους κορυφαίους παραγωγούς χάλυβα της Ιταλίας, έχει ξεκινήσει πρωτοβουλίες στο εργοστάσιό του στο Lonato del Garda για την ένταξη γυναικών σε βασικούς ρόλους παραγωγής (όπως η παραγωγή χάλυβα και η έλαση), με στόχο την αύξηση του ποσοστού των γυναικών στο εργατικό δυναμικό από 0,5% σε τουλάχιστον 5% μέσω ρόλων αφιερωμένων στη διαφορετικότητα, την ισότητα, την ένταξη και την welfare, ομάδων πρεσβευτών και πολιτιστικής κατάρτισης για την υπέρβαση των προκαταλήψεων<sup>9</sup>. Σε αυτό το στάδιο, οι εταιρείες επεκτείνουν επομένως τον ρόλο τους πέρα από αυτόν των οικονομικών παραγόντων, μετατρέπονται σε ερμηνευτές και αρχιτέκτονες οικοσυστημάτων ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς.

## 3. Ανάπτυξη ταλέντων

**Η φάση της ανάπτυξης ταλέντων** αντιπροσωπεύει το θεμελιώδες σημείο καμπής στη μεταμόρφωση των ρόλων των εταιρειών. Προχωρώντας πέρα από την παραδοσιακή τους λειτουργία ως παρόχων πρακτικής άσκησης, οι εταιρείες αναδιαμορφώνονται σε σκόπιμα μαθησιακά περιβάλλοντα και πλήρως συνυπεύθυνους παράγοντες στις διαδικασίες ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Ωστόσο, η πλήρης υλοποίηση του οράματος της International Talent Factory απαιτεί ένα περαιτέρω ποιοτικό άλμα προς το μοντέλο των **Επιχειρήσεων Συνεργατικής Μάθησης**<sup>10</sup>. Σε αυτή την προηγμένη διαμόρφωση, οι

<sup>9</sup> Ιστότοπο <https://variazioni.info/2024/02/09/feralpi-group-donne-in-produzione-pari-oppurtunital>

<sup>10</sup> Η έννοια αυτή συνδέεται άμεσα με τα δίκτυα συνεργατικής κατάρτισης (co-train), τα οποία χρησιμοποιούνται σε χώρες με διττό σύστημα διαχείρισης της μαθητείας, [https://www.cedefop.europa.eu/files/creating\\_collaborative\\_training\\_-](https://www.cedefop.europa.eu/files/creating_collaborative_training_-)

εταιρείες υπερβαίνουν τον ρόλο τους ως μεμονωμένων χώρων μάθησης και γίνονται διασυνδεδεμένοι κόμβοι εντός κατανεμημένων οικοσυστημάτων μάθησης. Οι μαθησιακές διαδρομές σχεδιάζονται και υλοποιούνται από κοινού από πολλαπλές επιχειρήσεις και παρόχους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, με κοινή ευθύνη για την καθοδήγηση, την αξιολόγηση και την επικύρωση των δεξιοτήτων.

Μέσα σε τέτοια οικοσυστήματα, οι μαθητές είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα οργανωτικά όρια, εμπλέκοντας με ποικίλα εργασιακά πλαίσια και επαγγελματικές κουλτούρες. Παιδαγωγικές προσεγγίσεις όπως η δομημένη εναλλαγή ρόλων αποκτούν στρατηγική σημασία, επιτρέποντας στους μαθητές να αναπτύξουν διεπιστημονικές δεξιότητες και μια συστημική κατανόηση μέσω της έκθεσης σε πολλαπλούς ρόλους και λειτουργίες. Ταυτόχρονα, η παρουσία πολυεθνικών εταιρειών και διασυννοριακών δικτύων ανοίγει ευκαιρίες για διακρατική κινητικότητα, εμπλουτίζοντας περαιτέρω τις διαδρομές μάθησης μέσω διαπολιτισμικών και διεθνών διαστάσεων.

Αυτή η εξέλιξη είναι ιδιαίτερα μετασχηματιστική για τις ΜΜΕ, οι οποίες συχνά στερούνται της εσωτερικής ικανότητας να παρέχουν ολοκληρωμένα περιβάλλοντα κατάρτισης. Μέσω της συμμετοχής σε Επιχειρήσεις Συνεργατικής Μάθησης, μπορούν να συγκεντρώσουν πόρους, να μοιραστούν εμπειρογνώμοσύνη και να έχουν πρόσβαση σε μοντέλα WBL που βασίζονται σε δίκτυα, συμβάλλοντας έτσι σε επεκτάσιμα, υψηλής ποιότητας οικοσυστήματα μάθησης.

Η τεχνολογική καινοτομία αποτελεί βασικό μοχλό αυτής της μεταμόρφωσης. Οι ψηφιακές πλατφόρμες, τα εικονικά και υβριδικά μαθησιακά περιβάλλοντα, καθώς και τα εργαλεία που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζουν την εξατομίκευση των μαθησιακών διαδρομών, επιτρέπουν την παρακολούθηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο και επεκτείνουν την πρόσβαση στην εμπειρική μάθηση πέρα από τα φυσικά όρια, ενισχύοντας έτσι την επεκτασιμότητα και την περιεκτικότητα του μοντέλου.

#### **4. Μεταβιβασιμότητα του ταλέντου**

Στην τελική φάση, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μετατροπή των αποκτηθέντων δεξιοτήτων σε αναγνωρισμένη, μεταβιβάσιμη και εμπορεύσιμη επαγγελματική αξία. Η φάση αυτή εστιάζει στην απασχολησιμότητα, την επαγγελματική εξέλιξη και την αποτελεσματική ένταξη στην αγορά εργασίας, εδραιώνοντας τα αποτελέσματα των προηγούμενων φάσεων.

Οι επιχειρήσεις ενεργούν ως συν-επαληθευτές δεξιοτήτων, συμβάλλοντας στην αναγνώριση και πιστοποίηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μέσω της αξιολόγησης στο χώρο εργασίας και των δομημένων μηχανισμών feedback. Η άμεση συμμετοχή τους διασφαλίζει ότι οι επικυρωμένες δεξιότητες είναι ουσιαστικές, αξιόπιστες και ευθυγραμμισμένες με τις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης.

Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως πύλες προς την απασχόληση, διευκολύνοντας τις διαδικασίες πρόσληψης και υποστηρίζοντας τη μετάβαση των μαθητών σε επαγγελματικούς ρόλους. Πέρα από τις ατομικές αποφάσεις πρόσληψης, συμβάλλουν στη συν-δημιουργία δεξαμενών ταλέντων, εξασφαλίζοντας τη συνέχεια και τη συνοχή μεταξύ των συστημάτων κατάρτισης και της ένταξης στην αγορά εργασίας.

Σε αυτό το στάδιο, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν πλήρως τον ρόλο τους ως ενοποιητές του οικοσυστήματος, συνδέοντας την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την απασχόληση σε ένα απρόσκοπτο συνεχές. Η ικανότητά τους

να απορροφούν, να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν περαιτέρω ταλέντα γίνεται κρίσιμος παράγοντας για την ενίσχυση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και ανθεκτικότητας.

## 5 Υποστήριξη, αξιολόγηση και τοπικά οικοσυστήματα

### 5.1 Υπηρεσίες υποστήριξης: καθοδήγηση, στήριξη, βρόχοι feedback (καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας ανάπτυξης ταλέντων)

Από την αρχή της πορείας ανάπτυξης ταλέντων, η καθοδήγηση και η δομική υποστήριξη διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στη διατήρηση της ανάπτυξης των μαθητών. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από **τη συνεχή συνοδεία βρόχων feedback που διατηρούν την ευθυγράμμιση μεταξύ της ανάπτυξης του μαθητή, των μαθησιακών διαδρομών και των αναδυόμενων ευκαιριών.**

Η καθοδήγηση βοηθά τους μαθητές να κατανοήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, να αναστοχαστούν σχετικά με τα δυνατά τους σημεία και τις ελλείψεις τους και να προσδιορίσουν πιθανές διαδρομές ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, παίρνει ήδη τη μορφή επαγγελματικού προσανατολισμού, βοηθώντας τους μαθητές να κατανοήσουν πώς η εξέλιξη του προφίλ τους σχετίζεται με οργανωτικά πλαίσια, δυναμικές της αγοράς εργασίας και μελλοντικούς επαγγελματικούς ρόλους.

Σε αυτό το αρχικό στάδιο, η καθοδήγηση συμβάλλει επίσης στην καλλιέργεια επιχειρηματικής νοοτροπίας, ενθαρρύνοντας τους μαθητές να αναγνωρίζουν ευκαιρίες, να αναπτύσσουν πνεύμα πρωτοβουλίας και να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα προληπτικά αντί να την αποφεύγουν.

Η στήριξη συμπληρώνει αυτή τη διαδικασία παρέχοντας δομημένη και εξελισσόμενη υποστήριξη. Επιτρέπει στους μαθητές να προχωρήσουν από την αναγνώριση του δυναμικού τους, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και, τέλος, στην εφαρμογή αυτών των δεξιοτήτων σε αυθεντικά πλαίσια. **Ωστόσο, ούτε η καθοδήγηση ούτε η στήριξη μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μεμονωμένα:** απαιτούν βρόχους feedback, όχι ως υπηρεσίες υποστήριξης, αλλά ως μηχανισμούς προσαρμογής που ρυθμίζουν τη μαθησιακή διαδρομή με την πάροδο του χρόνου. Οι βρόχοι feedback επιτρέπουν την παρακολούθηση της τεχνικής προόδου, την παρατήρηση της συμμετοχής και της εμπλοκής, καθώς και τον αναστοχασμό σχετικά με την αυτοπεποίθηση και την αυτονομία.

Μέσω επαναληπτικών κύκλων αξιολόγησης, διαλόγου και προσαρμογής, επιτρέπουν στις διαδρομές μάθησης να προσαρμόζονται στις αναδυόμενες ανάγκες των μαθητών. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζουν ανταπόκριση, συμμετοχικότητα και ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες για όλους τους μαθητές.

Στα μεταγενέστερα στάδια της πορείας, η καθοδήγηση επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην επαγγελματική εξέλιξη: υποστηρίζει τη σαφήνεια του εξελισσόμενου προφίλ του μαθητή σε σχήμα T, τη σύνδεση μεταξύ δεξιοτήτων και ευκαιριών στον πραγματικό κόσμο, καθώς και τη μετατροπή της μάθησης σε απασχολησιμότητα και επαγγελματική ανθεκτικότητα.

Μαζί, η καθοδήγηση και η στήριξη, όταν συνοδεύονται από κύκλους feedback, σχηματίζουν ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα ανάπτυξης:

- Η καθοδήγηση συνδέει τη μάθηση με την ταυτότητα, την αυτονομία και τον επαγγελματικό προσανατολισμό
- Η στήριξη υποστηρίζει την προοδευτική ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Οι κύκλοι feedback εξασφαλίζουν την προσαρμοστικότητα, την ευθυγράμμιση και την ένταξη

## 5.2 Αξιολόγηση και πιστοποίηση

Στο πλαίσιο του μοντέλου Talent Factory, η αξιολόγηση και η πιστοποίηση είναι αλληλένδετες σε **όλη τη διαδρομή ανάπτυξης των ταλέντων**, από την αρχική **αναγνώριση** έως την ανάπτυξη και την τελική μεταβιβασιμότητα, λειτουργώντας ως εξελικτικοί σύντροφοι που αποκαλύπτουν και πιστοποιούν σταδιακά το αναδυόμενο προφίλ Τ. Αυτή η ολιστική προσέγγιση εστιάζει στην αξιοποίηση των δυνητικών ταλέντων που υπάρχουν ήδη στα τοπικά συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης ( ) στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF), καθοδηγώντας τα μέσω «glocalικών» διαδρομών προς σταδιοδρομίες στην προηγμένη μεταποίηση, με πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο που παρέχονται από το Παρατηρητήριο, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις εξελισσόμενες ανάγκες του πράσινου-ψηφιακού τομέα.

Η διαδρομή ξεκινά με τον εντοπισμό ταλέντων (3.4), όπου η αξιολόγηση υπερβαίνει τους απλούς βασικούς τεχνικούς παράγοντες για να αποκαλύψει βαθύτερους δείκτες: πώς τοποθετούνται οι μαθητές εν μέσω τεχνικών προκλήσεων, επαγγελματικών φιλοδοξιών και αυτοαντίληψης. Αυτή η αρχική αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης την αναγνώριση και επικύρωση της προηγούμενης μάθησης που αποκτήθηκε μέσω τυπικών, μη τυπικών ή άτυπων εμπειριών. Λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν αναπτυχθεί σε διαφορετικά πλαίσια, οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης αποκτούν μια ολοκληρωμένη εικόνα του σημείου εκκίνησης κάθε μαθητή, επιτρέποντας τον σχεδιασμό **Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων – δυναμικών μοντέλων που δημιουργούνται από κοινού στο σταυροδρόμι της εξατομικευμένης μάθησης, της επαγγελματικής καθοδήγησης και της ενεργοποίησης ταλέντων**.

Καθώς οι διαδρομές εξελίσσονται προς **την Ανάπτυξη Ταλέντων** (3.5), η διαμορφωτική αξιολόγηση αποτελεί τον σταθερό παλμό, παρακολουθώντας την ενσωμάτωση των κάθετων τεχνικών δεξιοτήτων (βιώσιμη/ψηφιακή παραγωγή) με τις οριζόντιες «glocal» δεξιότητες. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως βασικοί «συμπιλότοι», συν-σχεδιάζοντας τη Work-Based Learning σε φυσικά ή υβριδικά περιβάλλοντα. Αυτή η συνεργασία μετατρέπει το λανθάνον δυναμικό σε αποδεδειγμένη ικανότητα, προωθώντας την αυτονομία, τη διατήρηση του προσωπικού και την πρόοδο χωρίς αποκλεισμούς.

Στην τελική φάση, η συνολική αξιολόγηση φτάνει στα βασικά στάδια της εδραίωσης, πιστοποιώντας τα αποτελέσματα (δεξιότητες). Μέσω εθνικών πιστοποιήσεων, της πιστοποίησης του Συμπληρώματος Διπλώματος και των μικρο-πιστοποιητικών μάθησης (MC), τα οποία θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν τη συσσώρευση και τη μεταφορά των αποτελεσμάτων μεταξύ χωρών και εκπαιδευτικών συστημάτων, υποστηρίζοντας την αμοιβαία αναγνώριση και τη μεταφορά πιστωτικών μονάδων<sup>11</sup>.

## 5.3 Ο ρόλος των τοπικών υπηρεσιών

Οι τοπικές υπηρεσίες παρέχουν μια ουσιαστική τοπική υποδομή υποστήριξης που επιτρέπει σε φοιτητές από διαφορετικά περιφερειακά υπόβαθρα να συμμετέχουν με επιτυχία στο International Talent Factory. Αυτές οι υπηρεσίες —συμπεριλαμβανομένων των γραφείων ευρέσεως εργασίας, της στέγασης, της υποστήριξης κοινωνικής ένταξης και των συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας— αντιμετωπίζουν τα πρακτικά εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν φοιτητές από διαφορετικές περιφέρειες ή χώρες κατά την πρόσβασή τους σε προηγμένες διαδρομές παραγωγής.

<sup>11</sup> Τα μικροπιστοποιητικά στο πλαίσιο του Talent Factory σχεδιάζονται και εκδίδονται μέσω της πύλης Europass, βασίζονται στο πλαίσιο ESCO και είναι σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας που καθόρισε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη σύσταση του Συμβουλίου της 16ης Ιουνίου 2022, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

Οι βασικές τοπικές υπηρεσίες μπορεί να περιλαμβάνουν:

**Στέγαση και υποστήριξη για την καθημερινή διαβίωση:** βοήθεια με προσωρινή στέγαση για την υποστήριξη της διαπεριφερειακής κινητικότητας· λύσεις συγκατοίκησης για νέους φοιτητές· βοήθεια με τη σύνδεση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας για νέους κατοίκους·

**Υπηρεσίες απασχόλησης και σταδιοδρομίας:** υπηρεσίες εύρεσης εργασίας μέσω τοπικών γραφείων ευρέσεως εργασίας

**Κοινωνική και οικογενειακή υποστήριξη:** φροντίδα παιδιών για φοιτητές με οικογενειακές υποχρεώσεις· προγράμματα κοινωνικής ένταξης για άτομα από μειονεκτούντα περιβάλλοντα· υποστήριξη για την ψυχική ευεξία·

**Υπηρεσίες μεταφοράς και προσβασιμότητας:** επιδοτήσεις για τις δημόσιες συγκοινωνίες· εγκαταστάσεις προσβασιμότητας για άτομα με αναπηρίες·

**Οικονομική και διοικητική υποστήριξη:** διαχείριση περιφερειακών επιχορηγήσεων, επιδοτήσεις για το κόστος διαβίωσης κατά τη διάρκεια της μάθησης στο χώρο εργασίας, βοήθεια για την απόκτηση αδειών διαμονής/εργασίας για διασυννοριακούς φοιτητές, γλωσσική υποστήριξη για τη διοικητική ένταξη.

Οι τοπικές υπηρεσίες **θα μπορούσαν να διαδραματίσουν** καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση του επίμονου χάσματος μεταξύ των φύλων που χαρακτηρίζει τα μονοπάτια τεχνικής κατάρτισης στον τομέα της μεταποίησης. Οι φοιτήτριες **ενδέχεται να αντιμετωπίζουν** διαρθρωτικά εμπόδια που υπερβαίνουν τις τεχνικές ικανότητες, όπως ευθύνες φροντίδας παιδιών που έρχονται σε σύγκρουση με τα ωράρια της μάθησης στο χώρο εργασίας, έλλειψη ορατών προτύπων στα εργοστάσια, ανησυχίες για την ασφάλεια κατά τη διάρκεια των βραδινών βάρδιων και η ευρέως διαδεδομένη αντίληψη ότι οι θέσεις εργασίας στον τομέα της μεταποίησης είναι «ανδρική δουλειά». Αντί να αναμένεται από τις γυναίκες να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια ατομικά, οι τοπικές υπηρεσίες **θα μπορούσαν να παρέμβουν** προληπτικά. Οι τοπικές υπηρεσίες απασχόλησης **θα μπορούσαν να φέρουν σε επαφή** τις φοιτήτριες με γυναίκες τεχνικούς επαγγελματίες που μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα, παρουσιάζοντας εφικτές επαγγελματικές διαδρομές στην προηγμένη μεταποίηση. Τα ευέλικτα προγράμματα κατάρτισης **θα μπορούσαν να επιτρέψουν** στις γυναίκες και τα κορίτσια να συμμετέχουν πλήρως στην εμπειρική μάθηση χωρίς να θυσιάζουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Για μια εις βάθος ανάλυση του υποστηρικτικού ρόλου που διαδραματίζουν οι τοπικές πολιτικές και οι ενδιαφερόμενοι φορείς στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, ανατρέξτε στο Deliverable [D2.6 – «International Talent Factory in AM»](#).

## 6 Θέτοντας σε λειτουργία το International Talent Factory

### 6.1 Θέτοντας σε λειτουργία το International Talent Factory: από την εννοιολογική αρχιτεκτονική στο επιχειρησιακό μοντέλο

Ενώ το Κεφάλαιο 3 περιέγραψε τη Διαδρομή Ανάπτυξης Ταλέντων ως την εννοιολογική αρχιτεκτονική του International Talent Factory, το παρόν κεφάλαιο μεταφράζει αυτή την αρχιτεκτονική στην πράξη, δείχνοντας πώς μπορεί να τεθεί σε λειτουργία.

Η υλοποίηση δεν εισάγει νέα εννοιολογικά στοιχεία, αλλά οργανώνει τα στοιχεία που περιγράφονται στο προαναφερθέν κεφάλαιο σε μια δομημένη διαδικασία εφαρμογής, ικανή να μετατρέψει το δυναμικό σε

απασχολησιμότητα για τους φοιτητές των επιπέδων 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF). Αυτή η μετατροπή πραγματοποιείται μέσω μιας διαδοχικής πορείας που ενεργοποιεί το ταλέντο, υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και, τελικά, καθιστά δυνατή τη μεταφορά αυτών των δεξιοτήτων σε επαγγελματικά πλαίσια.

Ωστόσο, προτού ξεκινήσει αυτή η διαδρομή μάθησης, απαιτείται μια προκαταρκτική φάση: το International Talent Factory μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο εάν το οικοσύστημά του ενεργοποιηθεί σε συστημικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις, οι πάροχοι επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να συμμετέχουν και να συντονίζονται ως προς κοινούς στόχους, ρόλους και αρμοδιότητες.

Σε αυτό το πλαίσιο, το Management Board του Talent Factory, σε συνεχή διάλογο με [to Policy Board](#) του EXCEED, παρέχει στρατηγική καθοδήγηση, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις εξελίξεις στους τομείς της προηγμένης μεταποίησης, τις σχετικές ευρωπαϊκές πολιτικές και τις αναδυόμενες ανάγκες σε δεξιότητες, προωθώντας παράλληλα τη διαπεριφερειακή συνοχή. Παράλληλα, το Παρατηρητήριο υποστηρίζει το μοντέλο παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης τάσεων και της πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες και εργαζομένους ( ), επιτρέποντας έτσι την πρόβλεψη δεξιοτήτων βάσει δεδομένων και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σε όλο το οικοσύστημα.

Αυτό περιλαμβάνει **μηχανισμούς συνεργατικής governance, διαδικασίες συν-σχεδιασμού και πρωτοβουλίες επικοινωνίας που αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή στις περιφέρειες-εταίρους του EXCEED και πέραν αυτών.**

Το επιχειρησιακό μοντέλο διαρθρώνεται γύρω από **τέσσερις πρακτικές** «φάσεις υλοποίησης», ως εξής:

- **Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders**
- **Εντοπισμός ταλέντων**
- **Ανάπτυξη ταλέντων**
- **Μεταβιβασιμότητα ταλέντων**

Η πρώτη φάση δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες, κινητοποιώντας τους stakeholders και ενσωματώνοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο από το Παρατηρητήριο σχετικά με τις ανάγκες της οικολογικής ψηφιακής παραγωγής, σε συνάρτηση με τη διεθνή στρατηγική ευθυγράμμιση. Περιλαμβάνει τη δημιουργία συνεργασιών με εταιρείες, τοπικές αρχές και stakeholders, καθώς και στρατηγικές επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς που προωθούν την προσβασιμότητα στο International Talent Factory. Οι τρεις επόμενες φάσεις αντιστοιχούν άμεσα στα στάδια **της πορείας ανάπτυξης ταλέντων** που **περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3**, με στόχο την εφαρμογή της στην πράξη.

### Φάση 1

Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders	
<b>Γενικός στόχος</b>	Προτού τα ταλέντα μπορέσουν να αναδειχθούν, να αναπτυχθούν και να μεταβούν στον κόσμο της εργασίας πλήρως προετοιμασμένα, το International Talent Factory απαιτεί ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα ικανό να στηρίξει τη διαδρομή των ταλέντων από το όραμα στην πράξη. Αυτή η αρχική φάση επικεντρώνεται στη δημιουργία συστημικών συνθηκών μέσω συντονισμένης governance.

	<p>Οι δραστηριότητες, που συντονίζονται από τους παρόχους ΕΕΚ, ξεκινούν με τη συμμετοχή των stakeholders από τους τομείς της κατάρτισης/εκπαίδευσης, της βιομηχανίας, των τοπικών υπηρεσιών και της πολιτικής, διασφαλίζοντας ότι οι κοινοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες της οικολογικής ψηφιακής παραγωγής. Το Παρατηρητήριο παρέχει πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την αναδυόμενη ζήτηση για πράσινες-ψηφιακές δεξιότητες, συμβάλλοντας στον από κοινού σχεδιασμό εκπαιδευτικών διαδρομών και αποτρέποντας την αναντιστοιχία μεταξύ των προφίλ των φοιτητών και των αναγκών της αγοράς εργασίας στα επίπεδα 4-5 του ΕΠΠ. Συμπληρωματικά, η διεθνής διάσταση του Factory συντονίζει τη διαπεριφερειακή ευθυγράμμιση, επικυρώνοντας πρωτόκολλα χωρίς αποκλεισμούς και συνδέοντας τις τοπικές δράσεις με τις Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης (S3).</p> <p>Σε αυτό το στάδιο, οι τοπικές υπηρεσίες διαδραματίζουν βασικό διευκολυντικό ρόλο: οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης και τα κέντρα εργασίας συμβάλλουν στη διάδοση των ευκαιριών κατάρτισης για να εξασφαλίσουν την ευρεία ενημέρωση και την πλήρη προσβασιμότητα, και υποστηρίζουν την εύρεση εργασίας, ενώ οι οργανώσεις κοινωνικής ένταξης διευκολύνουν την πρόσβαση τόσο στις διαδρομές κατάρτισης όσο και στην ένταξη στην τοπική κοινότητα.</p>
<b>Στόχοι</b>	<p>Να δημιουργηθεί μια κοινή αντίληψη μεταξύ όλων των stakeholders στο μοντέλο του International Talent Factory, με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται από το Παρατηρητήριο και τις εταιρείες:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ευθυγράμμιση των stakeholders και συμμετοχή των επιχειρήσεων ως συνδημιουργών ταλέντων</li> <li>- Να προωθηθεί ένα μοντέλο συνεργασίας μεταξύ των stakeholders, συμπεριλαμβανομένων των πανεπιστημίων και των παρόχων ανώτερης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης</li> <li>- Να προωθηθεί η χωρίς αποκλεισμούς πρόσβαση με τη χρήση προβλέψεων δεξιοτήτων</li> <li>- Δημοσιοποιήστε το σχέδιο για την ισότητα των φύλων, αντιμετωπίζοντας τα εμπόδια που σχετίζονται με το φύλο και ευαισθητοποιώντας σχετικά με τις «glocal» ευκαιρίες, όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 9 του παρόντος εγγράφου, «Βιωσιμότητα και ισότητα των φύλων».</li> </ul>
<b>Δράσεις</b>	<p>Για την επίτευξη αυτών των στόχων, απαιτείται μια σειρά συντονισμένων δράσεων:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Δημιουργία partnerships μεταξύ πολλών ενδιαφερομένων και ανάπτυξη τοπικών υπηρεσιών</li> <li>- Πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης που απευθύνονται σε φοιτήτριες και φοιτητές από υποεκπροσωπούμενες ομάδες</li> <li>- Εκστρατείες επικοινωνίας που προωθούν τη διαφορετικότητα στις τεχνικές καριέρες</li> <li>- Δημιουργία τοπικών δικτύων με πρωτόκολλα που λαμβάνουν υπόψη τις διαστάσεις του φύλου</li> <li>- Εναρμόνιση των πολιτικών και συμμετοχή των υπευθύνων χάραξης πολιτικής</li> </ul>
<b>Μεθοδολογίες</b>	<p>Η υλοποίηση βασίζεται σε συνεργατικές και συμμετοχικές προσεγγίσεις, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τοπικός συντονισμός υπό τη διαχείριση φορέων επαγγελματικής κατάρτισης</li> <li>- Δραστηριότητες ευαισθητοποίησης και δημιουργίας αφηγήσεων με στόχο την προώθηση ενός κοινού οράματος μεταξύ των τοπικών stakeholders, ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του International</li> </ul>

	<p>Talent Factory (συμμετοχικά εργαστήρια, εντοπισμός περιπτώσιολογικών μελετών κ.λπ.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops συν-σχεδιασμού με επιχειρήσεις και ενδιάμεσους οργανισμούς</li> <li>- Συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης με stakeholders και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής</li> <li>- Εκστρατείες επικοινωνίας με ευαισθητοποίηση σε θέματα φύλου</li> <li>- Συμφωνίες συνεργασίας με επιχειρήσεις</li> </ul>
<b>Δικαιούχοι</b>	<p>Αυτή η φάση περιλαμβάνει φορείς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά επίπεδα του οικοσυστήματος:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Φορείς επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαιδευτικά ιδρύματα</li> <li>- Επιχειρήσεις και επαγγελματικές ενώσεις</li> <li>- Τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης</li> <li>- Υπηρεσίες απασχόλησης και επαγγελματικού προσανατολισμού</li> <li>- Φορείς χάραξης πολιτικής και δημόσιες αρχές</li> <li>- Διαμεσολαβητικοί οργανισμοί</li> <li>- Ενδιαφερόμενοι φορείς στον τομέα της ισότητας και της ένταξης</li> <li>- Στρατηγική governance του Ταμείου</li> </ul>
<b>Φορείς υλοποίησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Φορείς επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαιδευτικά ιδρύματα</li> <li>- Επιχειρήσεις και επαγγελματικές ενώσεις</li> <li>- Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα</li> <li>- Ιδρύματα ανώτερης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (HVETI)/Ιδρύματα</li> </ul>

## Φάση 2

<b>Εντοπισμός ταλέντων</b> <b>Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης</b>	
<b>Γενικός στόχος</b>	<p>Αυτή η φάση συντονίζεται από φορείς επαγγελματικής κατάρτισης με την υποστήριξη εταιρειών. Μόλις το οικοσύστημα τεθεί σε λειτουργία, η επιχειρησιακή πορεία του International Talent Factory ξεκινά με την ανάδειξη/εντοπισμό ταλέντων. Σε αυτή τη φάση, ο στόχος δεν είναι απλώς η αξιολόγηση των υφιστάμενων δεξιοτήτων, αλλά η δημιουργία των συνθηκών μέσω των οποίων το δυναμικό μπορεί να γίνει ορατό, να υποστηριχθεί και να ενισχυθεί σταδιακά.</p> <p>Η αυτοαντίληψη, οι φιλοδοξίες και οι προσδοκίες διαμορφώνονται από τις κοινωνικές αναπαραστάσεις των επαγγελματικών ρόλων. Σε τεχνικούς τομείς, όπως η προηγμένη μεταποίηση, αυτές οι αναπαραστάσεις επηρεάζονται συχνά από το φύλο, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές ερμηνεύουν τη δική τους καταλληλότητα για τεχνικές κατευθύνσεις. Κατά συνέπεια, ικανότατοι μαθητές, ιδίως νεαρές γυναίκες, ενδέχεται να υποτιμούν το δυναμικό τους ή να αποσυρθούν νωρίς, όχι λόγω έλλειψης ικανότητας, αλλά λόγω μιας αντιληπτής αναντιστοιχίας με τις κυρίαρχες επαγγελματικές ταυτότητες.</p> <p>Για τον λόγο αυτό, η φάση αναγνώρισης ταλέντων έχει σχεδιαστεί σκόπιμα για να αντισταθμίσει αυτές τις δυναμικές: η αξιολόγηση συνδυάζεται με καθοδήγηση, έγκαιρη υποστήριξη και κύκλους feedback, ώστε να διασφαλίζεται ότι το δυναμικό όχι μόνο αναγνωρίζεται, αλλά και καλλιεργείται από την αρχή. Η υποστήριξη αυτή παρέχει</p>

	δομημένη βοήθεια που επιτρέπει στους μαθητές να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις χωρίς να ενισχύεται η ανασφάλεια. Οι κύκλοι feedback λειτουργούν ως μηχανισμοί προσαρμογής που επιτρέπουν την αναγνώριση και αντιμετώπιση πρώιμων προειδοποιητικών σημείων —όπως δισταγμός, αποσύνδεση ή έλλειψη αυτοπεποίθησης— πριν οδηγήσουν σε αυτοαποκλεισμό.
<b>Στόχοι</b>	<p>Η φάση αυτή αποσκοπεί στην προώθηση της ισότιμης προβολής και της συμμετοχής των ταλαντούχων ατόμων μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Την αναγνώριση του δυναμικού πέρα από την προηγούμενη εκπαίδευση, κατάρτιση ή εργασιακή απόδοση</li> <li>- Την ενίσχυση της αυτονομίας και της αυτοαποτελεσματικότητας των φοιτητών</li> <li>- Την αντιμετώπιση των εμποδίων που δημιουργεί η αυτοαντίληψη και των στερεοτύπων που βασίζονται στο φύλο</li> <li>- Την υποστήριξη της χωρίς αποκλεισμούς πρόσβασης σε τεχνικές κατευθύνσεις</li> <li>- Παροχή έγκαιρης υποστήριξης μέσω μιας σταδιακής πορείας</li> <li>- Διασφάλιση της ανταπόκρισης μέσω κύκλων feedback</li> <li>- Ανάπτυξη ατομικών σχεδίων ανάπτυξης με τους μαθητές και τις εταιρείες</li> </ul>
<b>Δράσεις</b>	<p>Για την προώθηση της ανάδειξης ταλέντων, υλοποιούνται οι ακόλουθες δράσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Καθοδήγηση προς σταδιοδρομίες στον τομέα της βιώσιμης και ψηφιακής μεταποίησης</li> <li>- Προκαταρκτική αξιολόγηση και ολιστική αρχική αξιολόγηση (τεχνική, κινήτρων και στάσης)</li> <li>- Συνεντεύξεις καθοδήγησης με έμφαση στις φιλοδοξίες και την ταυτότητα</li> <li>- Αρχική υποστήριξη για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και τον καθορισμό της θέσης</li> <li>- Δραστηριότητες αναστοχασμού για την ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης</li> <li>- Αποδόμηση των έμφυλων προκαταλήψεων σχετικά με τους τεχνικούς ρόλους</li> <li>- Συν-δημιουργία Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων με τους μαθητές και τις εταιρείες (αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει: την αναθεώρηση της εκπαιδευτικής πορείας που έχει προσδιορίσει ο μαθητής, με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν κατά τη φάση καθοδήγησης και αξιολόγησης, και την έναρξη της ίδιας της πορείας).</li> <li>- Συνεχής παρακολούθηση της δέσμευσης και της συμμετοχής</li> <li>- Έναρξη κύκλων feedback για την προσαρμογή των διαδρομών</li> <li>- Σύνδεση με υπηρεσίες υποστήριξης, όπου είναι απαραίτητο</li> </ul>
<b>Μεθοδολογίες</b>	<p>Η εφαρμογή βασίζεται σε εξελικτικές και συμπεριληπτικές προσεγγίσεις, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Εργαλεία καθοδηγούμενης αυτοαναστοχασμού</li> <li>- Πρακτικές καθοδήγησης βασισμένες στην αφήγηση</li> <li>- Αξιολόγηση με βάση τα δυνατά σημεία (εστίαση στα φυσικά δυνατά σημεία και όχι στις αδυναμίες)</li> <li>- Δραστηριότητες καθοδήγησης με ευαισθησία στο φύλο</li> <li>- Καθοδήγηση για τη σύνταξη ατομικών σχεδίων ανάπτυξης</li> </ul>
<b>Στοχευόμενο κοινό</b>	<p>Αυτή η φάση εστιάζει σε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Φοιτητές στα επίπεδα 4–5 του ΕΠΠ που εισέρχονται στο πρόγραμμα</li> <li>- Φοιτητές που διατρέχουν κίνδυνο αυτοαποκλεισμού και αισθάνονται ανεπαρκείς</li> <li>- Φοιτήτριες σε τεχνικούς κλάδους</li> <li>- Φοιτητές με χαμηλή αυτοπεποίθηση σε κατευθύνσεις σπουδών που σχετίζονται με τα STEM</li> </ul>
<b>Φορείς υλοποίησης</b>	Φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε συνεργασία με επιχειρήσεις και, όπου είναι απαραίτητο, με εξωτερικές τοπικές υπηρεσίες.

## Φάση 3

Ανάπτυξη ταλέντων	
<b>Γενικός στόχος</b>	<p>Με βάση τα <b>Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων</b> που δημιουργήθηκαν από κοινού κατά τη <b>φάση Αναγνώρισης Ταλέντων (6.1)</b>, η <b>φάση Ανάπτυξης Ταλέντων</b> αποτελεί την κεντρική φάση της δομημένης μάθησης στο πλαίσιο του <b>International Talent Factory</b>. Σε αυτή τη φάση, οι μαθητές συμμετέχουν πλήρως στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αναπτύσσοντας δεξιότητες μέσω ενός ολοκληρωμένου συνδυασμού επίσημων ενοτήτων, καθοδηγούμενης πρακτικής και βιωματικής μάθησης.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αυτή η φάση εφαρμόζει τις αρχές της ενδυναμωτικής μάθησης στο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής δεξιοτήτων σε σχήμα T, μετατρέποντας το αναδυόμενο δυναμικό σε αποδεδειγμένη ικανότητα σε βιώσιμες και ψηφιακές διαδικασίες παραγωγής. Οι μαθητές υποστηρίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας τους μέσω συνεχούς καθοδήγησης, μηχανισμών στήριξης και συστηματικής παρακολούθησης, εξασφαλίζοντας τόσο την πρόοδο όσο και την ένταξη.</li> <li>- Η μάθηση με βάση την εργασία (WBL), που παρέχεται μέσω φυσικών χώρων εργασίας, υβριδικών μορφών, εικονικών προσομοιώσεων ή ενδιάμεσων περιβαλλόντων, ενσωματώνεται σε ένα ευρύτερο παιδαγωγικό πλαίσιο. Προσφέρει στους μαθητές άμεση έκθεση στη δυναμική του πραγματικού χώρου εργασίας, παραμένοντας παράλληλα προσκολλημένη σε δομημένες διαδρομές μάθησης.</li> <li>- Οι επιχειρήσεις ενεργούν ως ενεργοί συν-σχεδιαστές των μαθησιακών διαδρομών, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση μεταξύ των ατομικών σχεδίων ανάπτυξης ταλέντων, των εκπαιδευτικών ενοτήτων και των οργανωτικών αναγκών.</li> <li>- Αυτή η δομημένη και υποστηριζόμενη εμπάθунση επιτρέπει την προοδευτική αυτονομία, ενώ η συνεχής υποστήριξη, η καθοδήγηση και οι κύκλοι feedback διατηρούν την παρακίνηση, διευκολύνουν την απόκτηση δεξιοτήτων, αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα εμπόδια που σχετίζονται με το φύλο και αποτρέπουν την αποσύνδεση σε τεχνικά απαιτητικά πλαίσια.</li> </ul>
<b>Στόχοι</b>	<p>Αυτή η φάση στοχεύει στη μετατροπή του δυναμικού σε ικανότητες μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων σε βιώσιμες και ψηφιακές διαδικασίες παραγωγής (EQF 4–5) μέσω δομημένων ενοτήτων και εφαρμοσμένης μάθησης</li> <li>- Την ενσωμάτωση της μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL) στις διάφορες μορφές της (φυσικά, υβριδικά, εικονικά και προσομοιωμένα περιβάλλοντα) ως θεμελιώδους συνιστώσας της ανάπτυξης δεξιοτήτων</li> <li>- Διασφάλιση της ουσιαστικής εμπλοκής των μαθητών σε πραγματικά και προσομοιωμένα εργασιακά περιβάλλοντα, εργαλεία και οργανωτικές δυναμικές μέσω εμπειριών μάθησης στο χώρο εργασίας</li> <li>- Εφαρμογή δεξιοτήτων τύπου «T» σε αυθεντικά και προσομοιωμένα περιβάλλοντα παραγωγής</li> <li>- Ανάπτυξη διατομεακών δεξιοτήτων σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο μέσω διασυνοριακής συνεργασίας και μαθησιακών δραστηριοτήτων</li> <li>- Ενίσχυση της επαγγελματικής αυτονομίας μέσω καθοδηγούμενης επαγγελματικής εξέλιξης</li> <li>- Διατήρηση μιας εξελικτικής πορείας χωρίς αποκλεισμούς, με ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη των φοιτητριών σε τεχνικούς ρόλους</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Προετοιμασία των φοιτητών για μια επιτυχημένη μετάβαση στην αγορά εργασίας και για προσαρμοστικότητα μέσω της έκθεσής τους σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα</li> </ul>
<b>Δράσεις</b>	<p>Για την εδραίωση του ταλέντου μέσω δομημένης και βιωματικής μάθησης, υλοποιούνται οι ακόλουθες δράσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Σύνταξη συμφωνιών συνυπευθυνότητας με επιχειρήσεις</li> <li>- Συν-σχεδιασμός ολοκληρωμένων μαθησιακών διαδρομών με εταιρείες-εταίρους, συνδυάζοντας επίσημα εκπαιδευτικά modules και ποικίλες μορφές μάθησης στο χώρο εργασίας (φυσική, υβριδική, εικονική) με τη συμμετοχή φορέων ΕΕΚ, εταιρειών και φοιτητών</li> <li>- Παροχή δομημένων εκπαιδευτικών ενοτήτων με την υποστήριξη εκπαιδευτών και συμβούλων, οι οποίες μπορούν επίσης να ενισχυθούν με τεχνολογίες AR/VR και προσομοιώσεις βασισμένες σε παιχνίδια, όπου αυτό είναι σκόπιμο</li> <li>- Τοποθέτηση σε ενδιάμεσα περιβάλλοντα (fab labs, πανεπιστημιακά εργαστήρια, living labs)</li> <li>- Καθοδήγηση από επιχειρηματίες και διευθυντικά στελέχη με έμφαση στη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων</li> <li>- Συνεχής καθοδήγηση και συμβουλευτική καθ' όλη τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας</li> <li>- Συνεχής προσαρμογή των Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων με βάση την πρόοδο του φοιτητή και την απόδοσή του στην WBL</li> <li>- feedback σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την ανάπτυξη τόσο τεχνικών όσο και κοινωνικών δεξιοτήτων, η οποία διαχειρίζεται τόσο από τους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης όσο και από τους εκπαιδευτές των εταιρειών</li> </ul>
<b>Μεθοδολογίες</b>	<p>Η εφαρμογή βασίζεται σε ένα συνδυασμό δομημένων, εμπειρικών και τεχνολογικά ενισχυμένων προσεγγίσεων:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Δομημένα εκπαιδευτικά modules σε συνδυασμό με βιωματική μάθηση σε οργανισμούς υποδοχής</li> <li>- Work-based learning ενσωματωμένη σε επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα</li> <li>- Υβριδικές και εικονικές μορφές μάθησης, συμπεριλαμβανομένων προσομοιωμένων επιχειρηματικών περιβαλλόντων (μεθοδολογία Εικονικής Επιχείρησης)</li> <li>- Χρήση επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας για ασφαλή τεχνική εξάσκηση</li> <li>- Προοδευτική υποστήριξη τόσο στο πλαίσιο της κατάρτισης όσο και της παραγωγής</li> <li>- Κοινός σχεδιασμός μαθησιακών διαδρομών και αξιολόγησης με την εταιρεία μέσω συνεχών κύκλων feedback</li> <li>- Χαρτογράφηση δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο, ευθυγραμμισμένη με την αρχιτεκτονική σχήματος T</li> <li>- Καθοδήγηση και συμβουλευτική υποστήριξη στο χώρο εργασίας</li> </ul>
<b>Στοχευόμενο κοινό</b>	<p>Αυτή η φάση εστιάζει σε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Φοιτητές επιπέδων 4-5 του ΕΠΕ που βρίσκονται σε φάση μετάβασης από την αναγνώριση στην εδραίωση</li> <li>- Φοιτητές που αναπτύσσουν προφίλ σχήματος T για την προηγμένη μεταποίηση</li> <li>- Φοιτήτριες που αποκτούν τεχνική αυτοπεποίθηση μέσω υποστηριζόμενης πρακτικής άσκησης και υπηρεσιών</li> <li>- Συμμετέχοντες που χρειάζονται ποικίλη πρόσβαση σε αυθεντικά εργασιακά περιβάλλοντα</li> <li>- Φοιτητές που πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο.</li> </ul>

## Φάση 4

<b>Μεταβιβασιμότητα ταλέντων</b>	
<b>Γενικός στόχος</b>	Αυτή η τελική φάση υλοποιεί τη μεταβατική φάση του Κεφαλαίου 3 της Διαδρομής Ανάπτυξης Ταλέντων, ενοποιώντας τις δεξιότητες σχήματος T σε μεταβιβάσιμα, έτοιμα για την αγορά εργασίας προφίλ μέσω παρακολούθησης, πιστοποίησης και υποστήριξης για την επαγγελματική εξέλιξη. Και την τοποθέτηση. Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής μάθησης, εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της απασχολησιμότητας μέσω συνολικής αξιολόγησης, μικρο-πιστοποιήσεων και συνδέσεων με την αγορά εργασίας.
<b>Στόχοι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αξιολόγηση και πιστοποίηση ολοκληρωμένων δεξιοτήτων σχήματος T για μεταβιβασιμότητα στην αγορά εργασίας</li> <li>- Να παρακολουθείται η επαγγελματική εξέλιξη και η απασχολησιμότητα μέσω κύκλων feedback βασισμένων σε δεδομένα</li> <li>- Να συνδέσει τους φοιτητές με βιώσιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας μέσω εταιρικών δικτύων</li> <li>- Να δημιουργηθούν πρακτικές γνώσεις για τη συνεχή βελτίωση του Talent Factory με την πάροδο του χρόνου.</li> <li>- Χρήση βρόχων feedback για τη συνεχή παρακολούθηση και επαλήθευση ολόκληρης της διαδικασίας.</li> </ul>
<b>Δράσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αξιολόγηση των δεξιοτήτων τύπου T των φοιτητών (βαθιά εξειδίκευση σε έναν τομέα + ευρείες μεταβιβάσιμες δεξιότητες)</li> <li>- Οργάνωση εκδηλώσεων επίδειξης δεξιοτήτων, ακολουθούμενη από το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκκόλαψης και επιτάχυνσης ως άμεση ανταπόκριση στα αποτελέσματα των εκδηλώσεων.</li> <li>- Συλλογή δεδομένων σε όλα τα στάδια του προγράμματος για τον εντοπισμό τάσεων σχετικά με τις ανάγκες σε δεξιότητες, τα ποσοστά επιτυχίας των φοιτητών και τα δεδομένα απασχολησιμότητας με βάση το φύλο.</li> <li>- Διοργανώστε workshops με τους stakeholders για να μετατρέψετε τους κύκλους feedback σε δράσεις ανάπτυξης που σχετίζονται με όλα τα στάδια της διαδικασίας.</li> </ul>
<b>Μεθοδολογίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δοκιμασία «δεξιοτήτων τύπου T»</li> <li>- Παρακολούθηση σταδιοδρομίας με τη χρήση διαισθητικών εφαρμογών και σύντομων ερευνών ικανοποίησης από την εργασία</li> <li>- Συλλογή δεδομένων από την αρχή έως το τέλος μέσω πλατφορμών μάθησης</li> <li>- Οργάνωση εργαστηρίων με όλες τις ομάδες</li> </ul>
<b>Στοχευόμενο κοινό</b>	Φοιτητές επαγγελματικής κατάρτισης
<b>Υπεύθυνοι υλοποίησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επαγγελματίες και εκπαιδευτές επαγγελματικής κατάρτισης,</li> <li>- Εταιρείες, προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού και εκπαιδευτές</li> <li>- Οργανισμοί που ασχολούνται με θέματα φύλου και πολυμορφίας (όπου απαιτείται)</li> <li>- Υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής για την εποπτεία και την επέκταση</li> <li>- Συντονιστές ενδιάμεσων οργανισμών</li> <li>- Τοπικές υπηρεσίες</li> </ul>

## 6.2 Κοινόχρηστοι πόροι για την υλοποίηση του International Talent Factory

**Κοινά σχεδιασμένα μαθήματα:** κατά την έναρξη της συνεργασίας τους για τη δημιουργία του Κέντρου Επαγγελματικής Αριστείας EXCEED, οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης επέλεξαν μια σειρά από 12 προγράμματα κατάρτισης στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF) από το υπάρχον χαρτοφυλάκιο τους, εντός του τομέα της « », τα οποία απαιτούσαν επικαιροποίηση σύμφωνα με το πρότυπο της οικολογικής και ψηφιακής καινοτομίας, προκειμένου να αυξηθεί η ανταπόκρισή τους στις εξελισσόμενες ανάγκες δεξιοτήτων των τομέων της προηγμένης μεταποίησης (AM), οι οποίοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση. Παράλληλα, χάρη στις ερευνητικές συνεισφορές του Παρατηρητηρίου, το οποίο διεξήγαγε ανάλυση των βασικών αναδυόμενων επαγγελματικών προφίλ στην ΠΒ και των δεξιοτήτων με τη μεγαλύτερη ζήτηση, οι εταίροι εργάστηκαν για τον από κοινού σχεδιασμό μιας σειράς εντελώς νέων προγραμμάτων σπουδών ΕΕΚ (ΕΠΠ 4 και 5), τα οποία χρησιμεύουν επίσης ως κοινόχρηστοι πόροι. Τα πέντε εντελώς νέα προγράμματα σπουδών ήταν τα εξής:

- Αναλυτής δεδομένων για βιώσιμες διαδικασίες παραγωγής (EQF 4)
- Εμπειρογνώμονας αποκαρβονισμού (EQF 4)
- Ειδικός ανακύκλωσης και waste management (EQF 5)
- Τεχνικός συντήρησης και ενεργειακής απόδοσης (EQF 5)
- Ειδικός τεχνητής νοημοσύνης (EQF 5)

**Φάση σχεδιασμού:** αφενός, η διαδικασία επικαιροποίησης σχεδιάστηκε ως μια δομημένη, προσανατολισμένη στην καινοτομία πορεία, δίνοντας μεγάλη έμφαση στη μεταμόρφωση και όχι στην απλή αναθεώρηση. Εισήχθησαν βασικές καινοτομίες μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην παροχή κατάρτισης, δομημένης σε αλληλένδετες φάσεις από το σχεδιασμό έως την υλοποίηση και τη συνεχή βελτίωση.

Από την άλλη πλευρά, και ως γενική προσέγγιση, τα προγράμματα σπουδών σχεδιάστηκαν από κοινού ώστε να αντανakλούν την οικολογική και ψηφιακή μετάβαση, ενσωματώνοντας περιεχόμενο με προοπτική για το μέλλον, σύμφωνα με τις τάσεις της βιωσιμότητας και της ψηφιοποίησης. Αυτή η φάση περιελάμβανε επίσης την υιοθέτηση προσεγγίσεων ευαίσθητων ως προς το φύλο κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών, με στόχο την αύξηση της συμμετοχικότητας και της ελκυστικότητας των προγραμμάτων προηγμένης κατασκευής (AM), ιδίως για κορίτσια και γυναίκες. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν μεθοδολογίες συν-σχεδιασμού, που επέτρεψαν στους εταίρους να δημιουργήσουν από κοινού ολοκληρωμένα προγράμματα ή συγκεκριμένες ενότητες κατάρτισης.

**Φάση υλοποίησης:** η παροχή της κατάρτισης χαρακτηρίστηκε από την υιοθέτηση καινοτόμων μεθοδολογιών, με ιδιαίτερη έμφαση σε προσεγγίσεις μάθησης βασισμένες σε προκλήσεις και έργα, που αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με εταιρείες-εταίρους. Η μάθηση με βάση την εργασία (WBL) επεκτάθηκε σε πολλαπλές μορφές, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ της κατάρτισης και των πραγματικών βιομηχανικών συνθηκών. Ταυτόχρονα, εισήχθησαν προγράμματα διεθνούς κινητικότητας —εικονικά, μεικτά και δια ζώσης— για την ενίσχυση της παγκόσμιας έκθεσης και της ευελιξίας των μαθητών.

**Φάση αναγνώρισης και συνεχούς βελτίωσης.** Η καινοτομία στα συστήματα πιστοποίησης εξασφαλίστηκε μέσω της σύνδεσης και της αναφοράς των αναμενόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων των προγραμμάτων σπουδών στις ικανότητες του ESCO, βελτιώνοντας τη διαφάνεια και την αναγνώριση, και παρέχοντας πιστοποίηση μέσω των Ψηφιακών Πιστοποιητικών Europass για τη Μάθηση (EDC), ιδίως των μικροπιστοποιητικών (MC). Αυτά τα στοιχεία υποστηρίζουν επίσης τη συνεχή προσαρμογή της παροχής

κατάρτισης, επιτρέποντας στα προγράμματα να παραμένουν ευέλικτα στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Το σύνολο των προαναφερθέντων προγραμμάτων σπουδών αντιπροσωπεύει μια συλλογή κοινών πόρων, κληρονομιά του EXCEED COVE, διαθέσιμη σε όποιον ενδιαφέρεται, και αποτελεί το πρώτο δομικό στοιχείο του International Talent Factory όσον αφορά τους «τεχνικούς πόρους».

Για περαιτέρω ανάγνωση:

- [D3.1 Joint training Supply- Design Principles](#)";
- [D3.2 "Methodology For Curriculum development"](#);
- [D3.4 "International jointly designed Higher VET Curricula for Digital- Eco Innovation in Advanced Manufacturing"](#);
- [D3.5 "Set of 12 updated curricula for supporting achievements of transnational skills for the digital- eco innovation in the AM sector at European level"](#).

### 6.3 Εργαλεία χαρτογράφησης και πόροι για διαδρομές ταλέντων

Στο πλαίσιο του International Talent Factory, ο εντοπισμός και η συστηματική καταγραφή των ψηφιακών εργαλείων, των τεχνολογικών πόρων και των μαθησιακών περιβαλλόντων αποτελούν θεμελιώδη προϋπόθεση για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό διαδρομών μάθησης με επίκεντρο τον μαθητή.

Σύμφωνα με τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ιδίως εκείνες που περιγράφονται στην Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων, τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης καλούνται όλο και περισσότερο να ενσωματώσουν την ψηφιακή υποδομή, τη μάθηση με βάση την εργασία (WBL) και τη συνεργασία με βάση το οικοσύστημα σε συνεκτικές και προσβάσιμες διαδρομές μάθησης.

Επιπλέον, τα πρόσφατα πλαίσια πολιτικής της ΕΕ τονίζουν τη σημασία:

- **περιεκτικών, υψηλής ποιότητας οικοσυστημάτων ψηφιακής εκπαίδευσης**
- **μεγαλύτερης ενσωμάτωσης μεταξύ της ΕΕΚ και των επιχειρήσεων μέσω της μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL)**
- **ανάλυση δεξιοτήτων και χαρτογράφηση πόρων** για τη στήριξη της βιώσιμης περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας<sup>12</sup>

Σε αυτό το πλαίσιο, το EXCEED International Talent Factory υιοθετεί μια **συστημική και εδαφική προσέγγιση**, στην οποία οι ευκαιρίες μάθησης επεκτείνονται σε ένα network φυσικών, ψηφιακών και υβριδικών περιβαλλόντων σε όλο το εδαφικό οικοσύστημα.

Για την υποστήριξη αυτού του οράματος, όλοι οι εταίροι ενθαρρύνονται έντονα να πραγματοποιήσουν μια **δομημένη χαρτογράφηση εργαλείων και πόρων**, ως προετοιμασία για τον σχεδιασμό της μαθησιακής διαδρομής για τα πιθανά ταλέντα. Αυτή η δραστηριότητα χαρτογράφησης στοχεύει να καταστήσει ορατά, προσβάσιμα και λειτουργικά τα εξής:

- Ψηφιακές πλατφόρμες που υποστηρίζουν την καθοδήγηση, τη μάθηση και την παρακολούθηση,
- (Εικονικά) workshops επιχειρηματικότητας και πραγματικά περιβάλλοντα παραγωγής,
- Διαμεσολαβητικούς οργανισμούς (Fab Labs, Living Labs, εκκολαπτήρια, επιταχυντές κ.λπ.)

<sup>12</sup> Σχέδιο Δράσης για την Ψηφιακή Εκπαίδευση 2021–2027, Νέα Ατζέντα Δεξιοτήτων 2025, Στρατηγικές IS3 και S4

Αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι διαδρομές μάθησης είναι ριζωμένες στα περιφερειακά οικονομικά πλαίσια και ευθυγραμμισμένες με τις ανάγκες των μαθητών.

Αυτή η διαδικασία χαρτογράφησης μετατρέπει το τοπικό οικοσύστημα σε μια λειτουργική υποδομή μάθησης, επιτρέποντας στο International Talent Factory να σχεδιάσει συγκεκριμένες, χωρίς αποκλεισμούς διαδρομές κατάρτισης, πλούσιες σε ευκαιρίες, που συνδέουν αποτελεσματικά την εκπαίδευση, την τεχνολογία και τον κόσμο της εργασίας. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει ένα πιθανό δυναμικό πλαίσιο των πόρων που τροφοδοτούν το οικοσύστημα του Talent Factory.

**Πίνακας 1 – Talent Factory – Πλαίσιο πόρων και εργαλείων υποστήριξης**

Κατηγορία	Τύπος πόρου	Περιγραφή	Όροι πρόσβασης	Στοχευόμενο κοινό	Στάδιο της μαθησιακής διαδρομής	Επικεφαλής εταιρός
Ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες	Πλατφόρμα καθοδήγησης Πλατφόρμα εικονικής κινητικότητας	π.χ. πλατφόρμα παρακολούθησης της προόδου της μάθησης	Ανοιχτή/περιορισμένη	Φοιτητές επιπέδων 4-5 του ΕΠΕ	Κατά τη διάρκεια της αναγνώρισης και ανάπτυξης ταλέντων	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης
Workshops εταιρειών	Εργαστήριο παραγωγής	Εργαστήριο CNC, γραμμή ρομποτικής κ.λπ.	Συμφωνία WBL	Φοιτητές επιπέδου 4-5 του ΕΠΕ	Κατά τη διάρκεια: εντοπισμός και ανάπτυξη ταλέντων	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης και επιχείρηση
Ενδιάμεσα περιβάλλοντα	Fab lab / Living lab	Χώρος προσομοίωσης και δημιουργίας πρωτοτύπων	Καθοδηγούμενος ανοιχτός χώρος	Φοιτητές επιπέδου 4-5 του ΕΠΕ	Κατά τη διάρκεια: Εντοπισμός και ανάπτυξη ταλέντων	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης και ενδιάμεσος οργανισμός
Τεχνολογικοί πόροι	Εργαλεία AR/VR	Προσομοίωση για τεχνική κατάρτιση	Με την υποστήριξη εκπαιδευτή	Φοιτητές επιπέδου 4-5 του ΕΠΕ	Κατά τη διάρκεια: Εντοπισμός και ανάπτυξη ταλέντων	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης
Πανεπιστημιακά εργαστήρια	Εγκαταστάσεις πανεπιστο	Προηγμένα μαθησιακά περιβάλλοντα που	Με βάση τη	Φοιτητές επιπέδου	Κατά τη διάρκεια: Ανάπτυξη ταλέντων και εξειδίκευση	Φορέας επαγγελματικής

	ημιακών εργοστασίων	ενσωματώνουν εκπαίδευση/κατάρτιση, έρευνα και εφαρμοσμένα βιομηχανικά έργα	συνεργασία	4-5 του ΕΠΕ		κατάρτιση σε συνεργασία με πανεπιστήμια
<i>Εκκολαπτήρια, επιταχυντές</i>	Εκκολαπτήρια, εγκαταστάσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις και επιτάχυνση	Προγράμματα που υποστηρίζουν επιχειρηματικές δεξιότητες, τη δημιουργία start-upών επιχειρήσεων και την ανάπτυξη καινοτομίας στο πλαίσιο του International Talent Factory	Με βάση την επιλογή	EQF 4,5 μαθητές / επιχειρηματίες σε αρχικό στάδιο	Στη συνέχεια: Ανάπτυξη ταλέντων (μετάβαση στην απασχόληση ή την επιχειρηματικότητα)	Φορείς επαγγελματικής κατάρτισης, βιομηχανικοί εταίροι

### **Εργαλείο χαρτογράφησης πόρων του μαθησιακού οικοσυστήματος - Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο**

Το Εργαλείο χαρτογράφησης πόρων του μαθησιακού οικοσυστήματος έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται όχι μόνο ως περιγραφικό εργαλείο, αλλά κυρίως ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την υποστήριξη του σχεδιασμού και της υλοποίησης διαδρομών με επίκεντρο τον μαθητή στο πλαίσιο του International Talent Factory.

Συνιστάται η χρήση του από τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού των διαδρομών, επιτρέποντας στους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης και στους εταίρους να δομήσουν τις μαθησιακές δραστηριότητες, τις μεθοδολογίες και τους μηχανισμούς υποστήριξης με συνεκτικό και προορατικό τρόπο. Με την εκ των προτέρων χαρτογράφηση των διαθέσιμων πόρων, το εργαλείο επιτρέπει τη σκόπιμη ενσωμάτωση ευκαιριών καθοδήγησης, στήριξης και μάθησης με βάση την εργασία (WBL) σε όλα τα διαφορετικά στάδια της διαδρομής κατάρτισης.

Μια βασική προστιθέμενη αξία αυτής της προσέγγισης έγκειται στην ικανότητα να μοιράζονται οι μαθητές τους μαθησιακούς στόχους, τις μεθοδολογίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη φάση της αναγνώρισης ταλέντων και μετά. Αυτό βελτιώνει τη διαφάνεια, ενισχύει τη συμμετοχή των μαθητών και υποστηρίζει τη συν-κατασκευή ατομικών σχεδίων ανάπτυξης ταλέντων.

Επιπλέον, το εργαλείο διευκολύνει την έγκαιρη και δομημένη συμμετοχή των stakeholders, σύμφωνα με τη Φάση 1 «Συμμετοχή των stakeholders», καθιστώντας ορατούς τους πόρους, τους ρόλους και τις συνεισφορές των διαφόρων φορέων εντός του τοπικού οικοσυστήματος. Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζει μια πιο συντονισμένη, χωρίς αποκλεισμούς και λειτουργική εφαρμογή του μοντέλου Talent Factory

#### **Οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης ενθαρρύνονται να:**

- Εντοπίζουν και χαρτογραφούν τους πόρους εντός του εδαφικού οικοσυστήματος των εταιρών
- Τους ταξινομούν σύμφωνα με τις κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω

- Συνδέσουν κάθε πόρο με τα στάδια της μαθησιακής διαδρομής: συμμετοχή των stakeholders, αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων, μεταβιβασιμότητα ταλέντων / μετάβαση στην απασχόληση
- Ενσωματώσουν τους χαρτογραφημένους πόρους σε:
  - ο Ατομικά σχέδια ανάπτυξης ταλέντων
  - ο Στρατηγικές καθοδήγησης και υποστήριξης
  - ο Διάφορα είδη διαδρομών μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL), συμπεριλαμβανομένης της φυσικής και της εικονικής κινητικότητας

## 7 Ανάπτυξη ικανοτήτων για παρόχους ΕΕΚ και επιχειρήσεις

### 7.1 Ενίσχυση της ικανότητας των παρόχων ΕΕΚ και των ΜΜΕ για την υλοποίηση του Talent Factory

Η υλοποίηση του International Talent Factory στο πλαίσιο του EXCEED απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση τόσο από τους παρόχους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) όσο και από τις επιχειρήσεις, τοποθετώντας τους ως συν-δράστες και διαμεσολαβητές των τοπικών οικοσυστημάτων ταλέντων.

**Η ευρωπαϊκή πολιτική αναγνωρίζει όλο και περισσότερο τους εκπαιδευτικούς και τους εκπαιδευτές της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ως βασικούς παράγοντες για τη διασφάλιση συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης υψηλής ποιότητας και προσανατολισμένων στο μέλλον.**

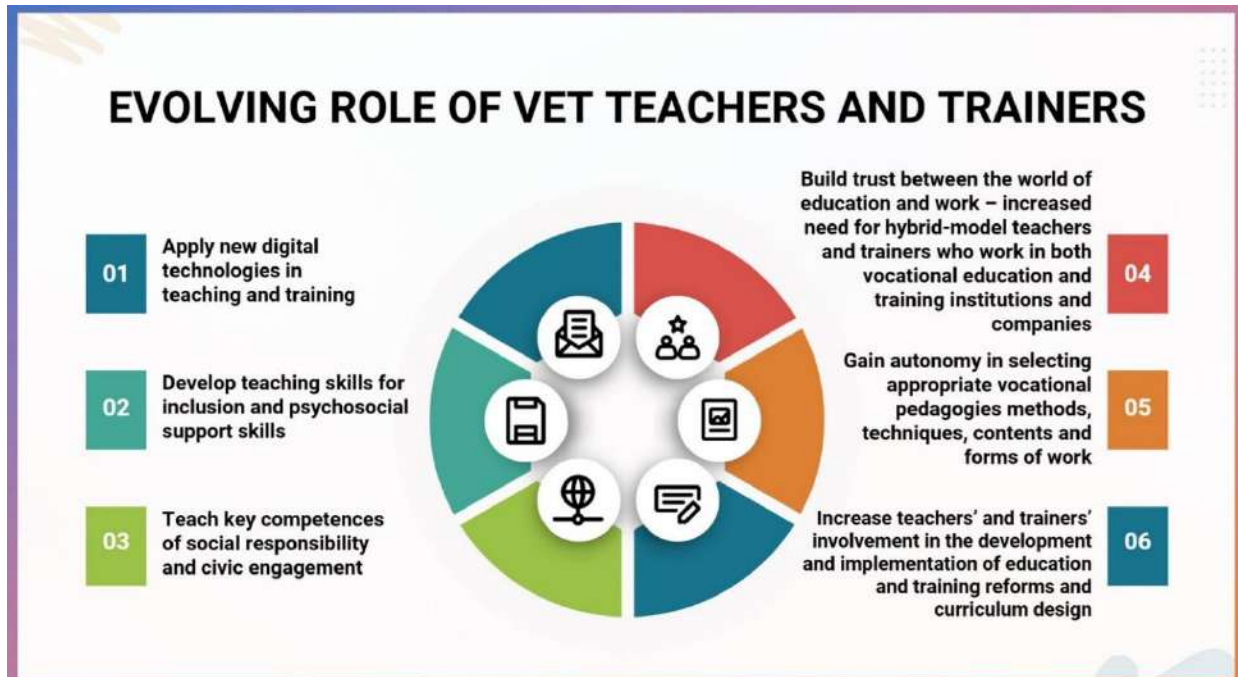
Αυτό τονίζεται στα Συμπεράσματα του Συμβουλίου σχετικά με τους Ευρωπαίους Εκπαιδευτικούς και Εκπαιδευτές για το Μέλλον (2020)<sup>13</sup>, στη Διακήρυξη του Herning για μια Ελκυστική και Χωρίς Αποκλεισμούς ΕΕΚ (2025)<sup>14</sup> και στη νέα Ατζέντα για τους Εκπαιδευτικούς και Εκπαιδευτές της ΕΕΚ (2026). Για να συμπληρωθεί αυτή η προοπτική, οι Προοπτικές στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΕΚ προσδιορίζουν την επέκταση της επαγγελματικής καθοδήγησης και της κατάρτισης σχετικά με την ενσωμάτωση του οικοσυστήματος για τους επαγγελματίες της ΕΕΚ ως προτεραιότητα σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022).

<sup>13</sup> <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/05/26/european-teachers-and-trainers-the-council-adopts-conclusions/>

<sup>14</sup> <https://www.consilium.europa.eu/media/44115/st08269-en20.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/teachers-and-trainers-professional-development>

## Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών



Σχήμα 8 – Ο εξελισσόμενος ρόλος των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτών ΕΕΚ (Cedefop)

Στο πλαίσιο αυτό, η έναρξη λειτουργίας του International Talent Factory στο πλαίσιο του προγράμματος EXCEED απαιτεί τη **στρατηγική ενίσχυση των δεξιοτήτων τόσο των φορέων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης όσο και των επιχειρήσεων, ιδίως των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)**, τοποθετώντας τους ως συν-δράστες και διαμεσολαβητές στα τοπικά οικοσυστήματα ταλέντων. Οι φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης καλούνται να εξελιχθούν από παραδοσιακά ιδρύματα τεχνικής κατάρτισης σε δυναμικούς οργανισμούς, ικανούς να καλλιεργούν, να καθοδηγούν και να ενεργοποιούν το τοπικό ταλέντο μέσω ισχυρότερων δεσμών με οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς.

Ταυτόχρονα, οι εταιρείες, κυρίως οι ΜΜΕ, αντιμετωπίζουν καλά τεκμηριωμένες προκλήσεις στην υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών ανάπτυξης ταλέντων. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το 72% των ΜΜΕ της ΕΕ αναφέρουν έλλειψη δεξιοτήτων και απουσία δομημένων προσεγγίσεων για τη διατήρηση ταλέντων, συχνά λόγω περιορισμένης ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού και αδύναμης συνεργασίας με τους παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2024; Cedefop, 2023). Αυτοί οι περιορισμοί περιορίζουν την ικανότητά τους να συμμετέχουν πλήρως στις διαδικασίες ανάπτυξης ταλέντων και να ευθυγραμμίζουν τις οργανωτικές ανάγκες με τις ατομικές διαδρομές μάθησης.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε όλα τα στάδια της πορείας των ταλέντων (εντοπισμός, ανάπτυξη, μεταβιβασιμότητα).

Το EXCEED στοχεύει στην αντιμετώπιση αυτών των αλληλένδετων αναγκών, εξοπλίζοντας τόσο τους παρόχους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) όσο και τις ΜΜΕ με βασικές ικανότητες για τη γεφύρωση των τοπικών κενών στην ενεργοποίηση ταλέντων, την κινητοποίηση δικτύων πολλαπλών ενδιαφερομένων και την εφαρμογή του επιχειρησιακού μοντέλου International Talent Factory που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 6 του παρόντος εγγράφου.

**Η κατάρτιση των εκπαιδευτών** ξεκίνησε κατά τη φάση ανάπτυξης και αναθεώρησης των προγραμμάτων σπουδών επιπέδου 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF) ([D3.3 – Σχεδιασμένο πρόγραμμα upskilling για επαγγελματίες ΕΕΚ σχετικά με το πλαίσιο ψηφιακής οικολογικής καινοτομίας για την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών και διδακτικών δραστηριοτήτων](#)). Στο πρόγραμμα συμμετείχαν 50 επαγγελματίες για συνολική διάρκεια 48 ωρών και ήταν δομημένο σε τρεις ενότητες.

Η εκπαίδευση κάλυψε βασικούς θεματικούς τομείς με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας των επαγγελματιών της ΕΕΚ να ανταποκριθούν στην ψηφιακή και πράσινη μετάβαση. Αυτοί περιλάμβαναν την ψηφιακή οικολογική καινοτομία και τον ρόλο της στην υποστήριξη της κυκλικής οικονομίας, τη χρήση μικροδιαπιστευτηρίων για τη δια βίου μάθηση και την απασχολησιμότητα, καθώς και την εφαρμογή ευρωπαϊκών εργαλείων όπως [το ESCO](#) και [τα Ευρωπαϊκά Διαπιστευτήρια Ψηφιακής Μάθησης](#). Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην εξέλιξη των δεξιοτήτων στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης, στις διαδικασίες αναστοχασμού και ανασχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών, καθώς και στην υιοθέτηση καινοτόμων πλαισίων αναφοράς, όπως το [μοντέλο Next Skills](#) για επαγγελματίες με δεξιότητες σε σχήμα T. Το πρόγραμμα εισήγαγε επίσης τις θεμελιώδεις έννοιες της ανάλυσης της μάθησης για την υποστήριξη πρακτικών διδασκαλίας και κατάρτισης βασισμένων σε δεδομένα.

## 7.2 Δεξιότητες για τη διαχείριση των διαδρομών ανάπτυξης ταλέντων

Το EXCEED International Talent Factory απαιτεί **από** τους επαγγελματίες της ΕΕΚ **να ενεργούν ως συντονιστές ολοκληρωμένων, μαθητοκεντρικών και βασισμένων στο οικοσύστημα διαδρομών ανάπτυξης ταλέντων**. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος τους εξελίσσεται από την παροχή κατάρτισης στον συντονισμό εξατομικευμένων διαδρομών που συνδέουν την καθοδήγηση, την αξιολόγηση, τη μάθηση με βάση την εργασία και την πρόοδο/μετάβαση στην απασχόληση ή την περαιτέρω μάθηση.

**Οι δεξιότητες στη διαχείριση των διαδρομών ανάπτυξης ταλέντων αντιπροσωπεύουν επομένως έναν τομέα με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης τόσο για τους παρόχους ΕΕΚ όσο και για τις ΜΜΕ**. Το μοντέλο τεσσάρων φάσεων του International Talent Factory απαιτεί **προηγμένες δεξιότητες στον συν-σχεδιασμό, τη διευκόλυνση, την παρακολούθηση και τη διατομεακή συνεργασία, καθώς και στρατηγικές, διαπροσωπικές, ψηφιακές και οργανωτικές δεξιότητες που επιτρέπουν στο μοντέλο να λειτουργεί ως ένα συνεκτικό οικοσύστημα διαχείρισης ταλέντων**.

Για τους παρόχους ΕΕΚ, αυτό σημαίνει να ξεπεράσουν μια προσέγγιση επικεντρωμένη στο πρόγραμμα και να αναλάβουν έναν συντονιστικό ρόλο επικεντρωμένο στον μαθητή. Πρέπει να εντοπίζουν το δυναμικό των μαθητών, να συν-δημιουργούν Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων με τη συμβολή των επιχειρήσεων, να σχεδιάζουν υβριδικά και εικονικά περιβάλλοντα μάθησης στον χώρο εργασίας και να υποστηρίζουν τις «glocal» μεταβάσεις προς την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα ή την περαιτέρω μάθηση. Ο ρόλος αυτός απαιτεί επίσης την ικανότητα σύνδεσης της παροχής κατάρτισης με την εμπειρία στο χώρο εργασίας, τις τοπικές υπηρεσίες και τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική εξέλιξη, ιδίως στο πλαίσιο της προηγμένης μεταποίησης, όπου οι πράσινες και ψηφιακές μεταβάσεις αναδιαμορφώνουν συνεχώς τις ανάγκες σε δεξιότητες.

Για τις ΜΜΕ, η πρόκληση είναι συμπληρωματική. Οι επιχειρήσεις δεν είναι απλώς οργανισμοί υποδοχής, αλλά συν-εκπαιδευτές, συν-αξιολογητές και συν-σχεδιαστές των διαδρομών των μαθητών. Πρέπει να συνεισφέρουν απαιτήσεις ειδικές για τον χώρο εργασίας στα Ατομικά Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων, να φιλοξενούν και να εποπτεύουν τους μαθητές σε αυθεντικά περιβάλλοντα παραγωγής, να ενσωματώνουν τεχνολογίες σε επιχειρησιακά πλαίσια και να παρέχουν δομημένη feedback που υποστηρίζει την προοδευτική αυτονομία και την επικύρωση των δεξιοτήτων σε σχήμα T.

Μια ανάλυση των λειτουργικών πλαισίων στο Κεφάλαιο 6 και της εννοιολογικής αρχιτεκτονικής της διαδρομής ταλέντων που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3 αποκαλύπτει **τρεις βασικές ευκαιρίες ανάπτυξης για τους επαγγελματίες της ΕΕΚ και τις επιχειρήσεις, ως εξής:**

- **Στρατηγική ενεργοποίηση του οικοσυστήματος ταλέντων** (Φάση 1): οι φορείς επαγγελματικής κατάρτισης βελτιώνουν τον σχεδιασμό και τη governance οικοσυστημάτων πολλαπλών ενδιαφερομένων με βάση τα δεδομένα, με στόχο τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη βιώσιμη ενίσχυση των ταλέντων.
- **Ενίσχυση της διευκόλυνσης της μαθησιακής πορείας** (Φάσεις 2-4): εξατομικευμένα ατομικά σχέδια ανάπτυξης ταλέντων, εμπειρική μάθηση και κύκλοι feedback.
- **Ανάπτυξη της εταιρικής ανάπτυξης ταλέντων** (Φάσεις 2-4): ευθυγράμμιση των οργανωτικών αναγκών με τις διαδρομές ταλέντων για βιώσιμη ένταξη στον χώρο εργασίας.

Οι παρακάτω πίνακες συνοψίζουν τους προτεινόμενους τομείς ανάπτυξης και τις βασικές ικανότητες:



ΤΟΜΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ
<b>ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κατανόηση σύνθετων συστημάτων με πολλαπλούς ενδιαφερόμενους</li> <li>- Χαρτογράφηση και ανάλυση φορέων και σχέσεων</li> <li>- Σχεδιασμός συνεργασιών (επαγγελματική κατάρτιση – ΜΜΕ – πολιτικές – υπηρεσίες)</li> <li>- Συμμετοχή των επιχειρήσεων ως συν-δημιουργών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κατανόηση του οικοσυστήματος της επαγγελματικής κατάρτισης και της δυναμικής του</li> <li>- Αναγνώριση του ρόλου του καθενός στο οικοσύστημα ταλέντων</li> <li>- Δέσμευση για μια επίσημη συμφωνία κοινής ευθύνης</li> </ul>

	<p>Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των stakeholders</p> <p>-Ευαισθητοποίηση και σχεδιασμός εκστρατειών με ευαισθησία σε θέματα φύλου</p>	<p>-Ανάπτυξη μιας κουλτούρας στο χώρο εργασίας που ενσωματώνει την ισότητα των φύλων</p>
<p><b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ</b></p>	<p>-Ενεργοποίηση και συντονισμός του τοπικού οικοσυστήματος πολλαπλών ενδιαφερομένων</p> <p>-Υιοθέτηση ενός Σχεδίου για την Ισότητα των Φύλων</p> <p>-Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για την υποστήριξη της μάθησης</p> <p>-Εντοπισμός του δυναμικού των μαθητών σε πρώιμο στάδιο και ερμηνεία του μέσω ενός πρίσματος « » προσανατολισμένου στο ταλέντο και όχι σε ελλείψεις</p> <p>-Συν-δημιουργία Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων με επιχειρήσεις, υπηρεσίες mentoring και τους ίδιους τους μαθητές</p> <p>-Σχεδιασμός από κοινού υβριδικών/εικονικών διαδρομών και μάθησης με βάση την εργασία (WBL) Εφαρμογή προοδευτικών μεθοδολογιών scaffolding</p> <p>-Υποστήριξη της ανάπτυξης «T-shaped» δεξιοτήτων σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο</p> <p>-Διευκόλυνση της μετάβασης από τη μάθηση στην απασχόληση, την επιχειρηματικότητα ή την περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη από μια glocalιστική προοπτική</p> <p>-Να υποστηρίζουν την πρόοδο των μαθητών μέσω καθοδήγησης, κύκλων feedback και αναστοχαστικής πρακτικής</p> <p>-Ενεργοποίηση και συντονισμός ενός τοπικού οικοσυστήματος με τη συμμετοχή πολλών stakeholders</p> <p>-Παιδαγωγική της τεχνητής νοημοσύνης</p>	<p>-Ανάπτυξη στρατηγικών διατήρησης τοπικού και παγκόσμιου ταλέντου</p> <p>-Από κοινού ανάπτυξη βιώσιμων διαδρομών σταδιοδρομίας Ενσωμάτωση των απαιτήσεων του χώρου εργασίας στο PDI</p> <p>-Εποπτεία του εργασιακού περιβάλλοντος</p> <p>-Εφαρμογή και κοινή χρήση της τεχνολογίας με τους φοιτητές</p> <p>-Επικύρωση των «δεξιοτήτων σε σχήμα T»</p>

<p><b>Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΥΝ ΤΑΛΕΝΤΑ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Προσδιορισμός και υποστήριξη των αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης της εταιρείας</li> <li>- Διευκόλυνση της μετάβασης από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας</li> <li>- Ενσωμάτωση της feedback στο σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διαμόρφωση προγραμμάτων καθοδήγησης για υπαλλήλους με υψηλό δυναμικό</li> <li>- Δημιουργία εσωτερικών πλαισίων για την εξέλιξη των ταλέντων</li> <li>- Ενίσχυση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση ταλέντων</li> </ul>
--	---	---

## 8 Παρακολούθηση, διασφάλιση ποιότητας και ευθυγράμμιση με το EQAVET

### 8.1 Παρακολούθηση και διασφάλιση ποιότητας

Η παρακολούθηση και η διασφάλιση ποιότητας αποτελούν τον βασικό άξονα που εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα του EXCEED International Talent Factory.

Το παρόν κεφάλαιο παρέχει μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή προσέγγιση, περιγράφοντας λεπτομερώς την εφαρμογή της παρακολούθησης στις τέσσερις κύριες φάσεις (Ενεργοποίηση Συστήματος, Ανακάλυψη/Αναγνώριση Ταλέντων, Ανάπτυξη Ταλέντων, Μεταβιβασιμότητα Ταλέντων) με τη ρητή ενσωμάτωση βρόχων feedback, καθοδήγησης και στήριξης, όπως επισημαίνεται σε όλη την έκθεση. Στη συνέχεια, περιγράφει την υιοθέτηση του EQAVET ως ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς για τη διασφάλιση ποιότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκμάθηση με βάση την εργασία (WBL), τον ακρογωνιαίο λίθο της Ανάπτυξης Ταλέντων.

### 8.2 Εφαρμογή της παρακολούθησης σε όλες τις φάσεις του Talent Factory

Στο πλαίσιο του διεθνούς Talent Factory, **η παρακολούθηση είναι μια δυναμική, μαθητοκεντρική διαδικασία που ενσωματώνεται στις καθημερινές λειτουργίες.** Ενεργοποιείται απρόσκοπτα σε όλες τις τέσσερις λειτουργικές φάσεις που περιγράφονται στο Κεφάλαιο 6. Οι κύκλοι feedback (επαναληπτικοί κύκλοι «παρατήρησης-διαλόγου-προσαρμογής»), η καθοδήγηση (εξατομικευμένη καθοδήγηση σχετικά με τις φιλοδοξίες και την ταυτότητα) και η στήριξη (εξειλισσόμενη υποστήριξη από πλήρη βοήθεια έως αυτονομία) δεν αποτελούν περιφερειακά στοιχεία, αλλά θεμελιώδεις παράγοντες που δημιουργούν τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για την πρόληψη της διαρροής, την αντιμετώπιση των φραγμών που σχετίζονται με το φύλο και την καταπολέμηση της διαρροής εγκεφάλων.

Κατά τη **φάση ενεργοποίησης**, η παρακολούθηση επικεντρώνεται στη λειτουργία του ίδιου του οικοσυστήματος της International Talent Factory. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή βασικών stakeholders, όπως φορείς επαγγελματικής κατάρτισης, εταιρείες, ερευνητικά ιδρύματα και τοπικές υπηρεσίες. **Σε αυτή τη φάση, οι δείκτες αξιολογούν το επίπεδο εμπλοκής των stakeholders** και την ικανότητα των φορέων επαγγελματικής κατάρτισης να κινητοποιήσουν τοπικούς φορείς, οι οποίοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη φάση του συν-σχεδιασμού των υπηρεσιών και των πολιτικών υποστήριξης της κατάρτισης.

Στη **φάση εντοπισμού ταλέντων**, οι δραστηριότητες παρακολούθησης επικεντρώνονται στον εντοπισμό και **την εμπλοκή πιθανών μαθητών.** Όπως περιγράφεται παραπάνω, στο πλαίσιο του μοντέλου της International

Talent Factory, ο εντοπισμός ταλέντων δεν περιορίζεται στις παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης, αλλά περιλαμβάνει υπηρεσίες mentoring και πρωτοβουλίες προσέγγισης που έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύσουν ποικίλα προφίλ. Οι αρχικές αξιολογήσεις εντοπίζουν το δυναμικό και οδηγούν στη συν-δημιουργία Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων (ITDP) με τους συμμετέχοντες. Η παρακολούθηση εντείνεται μέσω κύκλων feedback που ευθυγραμμίζουν τα σχέδια με περιγραφικές συνεντεύξεις πιθανών υποψηφίων, διερευνώντας την αυτοαντίληψη («Βλέπω τον εαυτό μου σε τεχνικό ρόλο;») και καταρρίπτοντας στερεότυπα. Η σταδιακή υποστήριξη διευκολύνει μια ομαλή είσοδο χωρίς αυτοεπιλογή, όπου οι μαθητές θα μπορούσαν διαφορετικά να εγκαταλείψουν λόγω ανασφάλειας ή στερεοτύπων. Στη συνέχεια, η παρακολούθηση εξετάζει τα ποσοστά συμμετοχής με ιδιαίτερη έμφαση στο φύλο, την προσβασιμότητα του προγράμματος και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού.

**Η φάση ανάπτυξης ταλέντων** αντιπροσωπεύει την κεντρική επιχειρησιακή διάσταση του Talent Factory, στην οποία οι φοιτητές ακολουθούν εκπαιδευτικά μονοπάτια που συνδυάζουν την τυπική μάθηση, την καθοδήγηση και τις εμπειρίες μάθησης με βάση την εργασία στις διάφορες μορφές τους. Η παρακολούθηση σε αυτό το στάδιο επικεντρώνεται στην ποιότητα και τη συνέπεια των μαθησιακών διαδικασιών, στην εφαρμογή των Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης Ταλέντων και στην αποτελεσματικότητα της συνεργασίας μεταξύ παρόχων κατάρτισης, επιχειρήσεων και ενδιάμεσων οργανισμών. Η feedback από τους μαθητές, τους εκπαιδευτές και τους εταιρικούς μέντορες/εκπαιδευτές διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην αξιολόγηση της ποιότητας των μαθησιακών εμπειριών και στον εντοπισμό τομέων που χρήζουν βελτίωσης.

Τέλος, κατά τη **φάση της μεταβιβασιμότητας των ταλέντων**, η παρακολούθηση στρέφεται προς τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών διαδρομών. Οι δείκτες αξιολογούν την απασχολησιμότητα, την επαγγελματική εξέλιξη, τις ευκαιρίες κινητικότητας και την ικανότητα του Talent Factory να διευκολύνει τη μετάβαση από την εκπαίδευση στην απασχόληση.

Με αυτόν τον τρόπο, η παρακολούθηση στο πλαίσιο του International Talent Factory λειτουργεί τόσο **ως εργαλείο διασφάλισης ποιότητας όσο και ως εργαλείο στρατηγικής governance**. Μέσω της συστηματικής συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών στα διάφορα στάδια του μοντέλου, το οικοσύστημα του Talent Factory μπορεί να προσαρμόζει και να βελτιστοποιεί την παροχή εκπαίδευσης, να ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των stakeholders και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ανάπτυξης ταλέντων.

### **8.3 Ευθυγράμμιση των δεικτών EQAVET με τις επιχειρησιακές φάσεις του International Talent Factory**

Η υλοποίηση του International Talent Factory στο πλαίσιο του έργου EXCEED ακολουθεί ένα δομημένο επιχειρησιακό μοντέλο που χωρίζεται σε διάφορες φάσεις: **ενεργοποίηση του οικοσυστήματος, αναγνώριση ταλέντων, ανάπτυξη ταλέντων και μεταβιβασιμότητα ταλέντων**. Κάθε φάση διαδραματίζει έναν συγκεκριμένο ρόλο στη συνολική διαδικασία ανάπτυξης ταλέντων και περιλαμβάνει διαφορετικούς stakeholders, δραστηριότητες και απαιτήσεις παρακολούθησης.

Για να εξασφαλιστεί ένα ισχυρό πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας σε όλες αυτές τις φάσεις, η αρχιτεκτονική παρακολούθησης του International Talent Factory ενσωματώνει μια επιλογή **δεικτών EQAVET που** είναι ιδιαίτερα σχετικοί με τους στόχους και τη λειτουργική λογική του μοντέλου. Αντί να εφαρμόζει ομοιόμορφα το πλήρες σύνολο δεικτών, το σύστημα παρακολούθησης του International Talent Factory εστιάζει στους δείκτες που αποτυπώνουν καλύτερα τις βασικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του International Talent Factory.

Κατά τη **φάση ενεργοποίησης του οικοσυστήματος**, η παρακολούθηση επικεντρώνεται στη δημιουργία συνεργασιών, στους μηχανισμούς governance και στη στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ της παροχής κατάρτισης και των αναγκών της αγοράς εργασίας. Σε αυτή τη φάση, οι δείκτες που σχετίζονται **με τον προσδιορισμό των αναγκών σε δεξιότητες στην αγορά εργασίας και την επένδυση στην κατάρτιση εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών** είναι ιδιαίτερα σχετικοί. Αυτοί οι δείκτες βοηθούν στην αξιολόγηση του κατά πόσον το οικοσύστημα κινητοποιεί αποτελεσματικά τους stakeholders, αναπτύσσει επαρκή εκπαιδευτική ικανότητα και ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων των τομέων της προηγμένης μεταποίησης. Το αναλυτικό έργο που διεξάγει το Παρατηρητήριο EXCEED διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αυτής της φάσης, παρέχοντας πληροφορίες για την αγορά εργασίας και προβλέψεις δεξιοτήτων.

**Στη φάση εντοπισμού ταλέντων**, το σύστημα παρακολούθησης εστιάζει στην ικανότητα του Talent Factory να προσελκύει και να εμπλέκει μαθητές. Οι δείκτες που σχετίζονται με **τα ποσοστά συμμετοχής και την πρόσβαση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση** παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον χαρακτήρα της συμμετοχικότητας και της ελκυστικότητας του προγράμματος. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις δραστηριότητες προβολής, στις υπηρεσίες mentoring και στις πρωτοβουλίες εντοπισμού ταλέντων που στοχεύουν στην προσέγγιση ενός ευρέος φάσματος μαθητών, συμπεριλαμβανομένων νέων, ενηλίκων και ατόμων που συμμετέχουν σε διαδικασίες επανεκπαίδευσης ή upskilling.

**Η φάση ανάπτυξης ταλέντων** αντιπροσωπεύει τον βασικό εκπαιδευτικό άξονα του International Talent Factory. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι φοιτητές ακολουθούν εξατομικευμένα εκπαιδευτικά μονοπάτια που συνδυάζουν την τυπική μάθηση, την καθοδήγηση και τις εμπειρίες μάθησης στον χώρο εργασίας. Η παρακολούθηση επικεντρώνεται σε δείκτες **όπως τα ποσοστά ολοκλήρωσης και η εφαρμογή των αποκτηθέντων δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας**, οι οποίοι συμβάλλουν στην αξιολόγηση τόσο της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης κατάρτισης όσο και της συνάφειας των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε πραγματικά εργασιακά πλαίσια. Η feedback που παρέχεται από τους μαθητές, τους εκπαιδευτές και τους μέντορες των εταιρειών συμβάλλει επίσης στην αξιολόγηση της ποιότητας των διαδικασιών κατάρτισης και στον εντοπισμό πιθανών τομέων βελτίωσης.

Τέλος, κατά τη **φάση μεταφοράς ταλέντων**, οι δραστηριότητες παρακολούθησης αξιολογούν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα του μοντέλου Talent Factory όσον αφορά την απασχολησιμότητα και την επαγγελματική εξέλιξη. Οι δείκτες που σχετίζονται με **τα ποσοστά τοποθέτησης και τα ποσοστά ανεργίας μεταξύ των μαθητών επαγγελματικής κατάρτισης** είναι ιδιαίτερα σημαντικοί σε αυτό το στάδιο, καθώς παρέχουν στοιχεία για την ικανότητα του Talent Factory να υποστηρίζει την επιτυχή μετάβαση από την κατάρτιση στην απασχόληση. Αυτοί οι δείκτες συμβάλλουν επίσης στην αξιολόγηση του ευρύτερου αντίκτυπου του προγράμματος στα περιφερειακά οικοσυστήματα δεξιοτήτων και στη δυναμική της αγοράς εργασίας.

Ευθυγραμμίζοντας τους δείκτες EQAVET με τις επιχειρησιακές φάσεις του International Talent Factory, το έργο EXCEED διασφαλίζει ότι οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας ενσωματώνονται πλήρως στη διαδικασία υλοποίησης. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στους stakeholders να παρακολουθούν συστηματικά την πρόοδο, να εντοπίζουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές κατάρτισης σε ανταπόκριση στις τεχνολογικές αλλαγές και τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας.

**Πίνακας 2 – Δείκτες EQAVET που εφαρμόζονται στις λειτουργικές φάσεις του International Talent Factory**

Λειτουργική φάση του International Talent Factory	Σχετικός δείκτης EQAVET	Σκοπός στο πλαίσιο του Talent Factory	Εργαλεία παρακολούθησης / Πηγές δεδομένων
<b>Ενεργοποίηση του οικοσυστήματος</b>	<p>Επενδύσεις στην κατάρτιση εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών</p> <p>Μηχανισμοί προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης της αγοράς εργασίας</p>	<p>Εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτές επαγγελματικής κατάρτισης και οι μέντορες των επιχειρήσεων διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την παροχή υψηλής ποιότητας κατάρτισης και καθοδήγησης</p> <p>Ευθυγραμμίζει τα εκπαιδευτικά μονοπάτια με τις αναδυόμενες ανάγκες δεξιοτήτων στους τομείς της προηγμένης μεταποίησης</p>	<p>Προγράμματα για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών, δραστηριότητες κατάρτισης μεντόρων</p> <p>Εκθέσεις του Παρατηρητηρίου EXCEED, ανάλυση πληροφοριών για την αγορά εργασίας</p>
<b>Ανακάλυψη ταλέντων</b>	<p>Ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης</p> <p>Προγράμματα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση της καλύτερης πρόσβασης στην ΕΕΚ</p> <p>Προβολή των ευάλωτων ομάδων στην ΕΕΚ</p>	<p>Μετρά την ελκυστικότητα και την προσβασιμότητα του Talent Factory για διαφορετικά προφίλ μαθητών</p> <p>Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών καθοδήγησης και των πρωτοβουλιών εντοπισμού ταλέντων</p> <p>Υποστηρίζει την παρακολούθηση της ένταξης και της ισότιμης πρόσβασης σε ευκαιρίες κατάρτισης</p>	<p>Στατιστικά στοιχεία εγγραφών, παρακολούθηση της προβολής</p> <p>Υπηρεσίες mentoring, προγράμματα mentoring, εκστρατείες προσέλκυσης Παρακολούθηση της συμμετοχής, δείκτες ένταξης</p>
<b>Ανάπτυξη ταλέντων</b>	Ποσοστά ολοκλήρωσης προγραμμάτων επαγγελματικής	Αξιολόγηση της συνάφειας των αποτελεσμάτων της	Δεδομένα σχετικά με τα ποσοστά ολοκλήρωσης των προγραμμάτων, τα Ατομικά

	<p>εκπαίδευσης και κατάρτισης ( )</p> <p>Χρήση των αποκτηθέντων δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας</p>	<p>κατάρτισης « » σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα</p> <p>Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Talent Factory στην υποστήριξη της μετάβασης στην απασχόληση</p>	<p>Σχέδια Ανάπτυξης Ταλέντων (ITDP)</p> <p>Σχόλια εργοδοτών, εκθέσεις αξιολόγησης μεντόρων, αξιολογήσεις στο χώρο εργασίας</p>
<p><b>Μεταβιβασιμότητα δεξιοτήτων</b></p>	<p>Ποσοστό τοποθέτησης σε θέσεις εργασίας σε προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης</p> <p>Ποσοστό ανεργίας μεταξύ των φοιτητών επαγγελματικής κατάρτισης</p>	<p>Μετρά την αποτελεσματικότητα του Talent Factory στην υποστήριξη της μετάβασης στην απασχόληση</p> <p>Αξιολογεί τη μακροπρόθεσμη απασχολησιμότητα των συμμετεχόντων και τα αποτελέσματα όσον αφορά την απασχόληση και την επαγγελματική σταδιοδρομία</p>	<p>Έρευνες παρακολούθησης, παρακολούθηση της απασχόλησης</p>

#### 8.4 Το EQAVET στη μάθηση με βάση την εργασία



Σχήμα 9 – Συστατικά στοιχεία του EQAVET

Το πλαίσιο EQAVET για τη μάθηση στο χώρο εργασίας (WBL) προσδιορίζει έξι βασικά στοιχεία που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν την ποιότητα, τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων WBL σε ολόκληρη την Ευρώπη. Τα στοιχεία αυτά αντικατοπτρίζουν μια στροφή από μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον πάροχο προς ένα μοντέλο κοινής ευθύνης μεταξύ των παρόχων ΕΕΚ και των επιχειρήσεων, το οποίο είναι ιδιαίτερα σχετικό με το International Talent Factory

Αυτή η προοπτική ενισχύεται περαιτέρω από τις πρόσφατες ευρωπαϊκές εξελίξεις, οι οποίες δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην προσαρμογή των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας στις ιδιαιτερότητες της μάθησης στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα, η εξέλιξη του EQAVET προς μια συγκεκριμένη εστίαση στην WBL υπογραμμίζει την ανάγκη για ισχυρότερη συνεργασία μεταξύ των παρόχων ΕΕΚ και των εργοδοτών, έναν σαφέστερο ορισμό των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε περιβάλλοντα που βασίζονται στην εργασία και ενισχυμένη παρακολούθηση των εμπειριών των μαθητών σε πραγματικούς χώρους εργασίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023; Γραμματεία EQAVET).

Τα 6 δομικά στοιχεία του EQAVET για τη μάθηση στο χώρο εργασίας:

1. **Σαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες** Ορισμός των ρόλων, των προσδοκιών και των αρμοδιοτήτων όλων των εμπλεκόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων των παρόχων ΕΕΚ, των επιχειρήσεων, των μαθητών και των μεσαζόντων.
2. **Δομημένα μαθησιακά αποτελέσματα:** Οι διαδρομές μάθησης στο χώρο εργασίας πρέπει να βασίζονται σε σαφώς καθορισμένα και μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα, σύμφωνα με τα προγράμματα σπουδών και τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
3. **Αποτελεσματικές συνεργασίες: ισχυρή,** επίσημη συνεργασία μεταξύ των παρόχων ΕΕΚ και των εργοδοτών, συμπεριλαμβανομένου του κοινού σχεδιασμού των διαδρομών κατάρτισης.
4. **Υποστήριξη και καθοδήγηση** Παροχή καθοδήγησης, διδασκαλίας και συμβουλευτικής υποστήριξης τόσο στον χώρο εργασίας όσο και στα ιδρύματα ΕΕΚ.
5. **Μηχανισμοί αξιολόγησης και feedback:** Συνεχής αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και δομημένοι κύκλοι feedback με τη συμμετοχή των μαθητών, των εκπαιδευτών και των μεντόρων στον χώρο εργασίας.
6. **Διασφάλιση ποιότητας και συνεχής βελτίωση:** Συστηματική παρακολούθηση, αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση των εμπειριών μάθησης με βάση την εργασία (WBL) με βάση δεδομένα και δείκτες.

Επιπλέον, η προσέγγιση EQAVET τονίζει τη σημασία της συνεκτίμησης των διαφορετικών μορφών παροχής της μάθησης με βάση την εργασία (WBL), όπως η μαθητεία, οι τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας, τα μοντέλα εργασίας-σπουδών, η μάθηση με βάση έργα και τα υβριδικά ή προσομοιωμένα περιβάλλοντα. Η διασφάλιση της ποιότητας της WBL απαιτεί οι μορφές αυτές να ευθυγραμμίζονται με συνέπεια με τα μαθησιακά αποτελέσματα, τις ανάγκες του τομέα και τα χαρακτηριστικά των μαθητών, και να παρακολουθούνται επαρκώς στο πλαίσιο της διασφάλισης ποιότητας.

#### **α. Εφαρμογή στο International Talent Factory**

Το μοντέλο λειτουργίας του International Talent Factory ευθυγραμμίζεται στενά με αυτά τα δομικά στοιχεία, καθώς έχει σχεδιαστεί εγγενώς ως μια προσέγγιση ανάπτυξης ταλέντων βασισμένη σε οικοσυστήματα και με τη συμμετοχή πολλών stakeholders.

#### **β. Σαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες → Φάση ενεργοποίησης του οικοσυστήματος**

Αυτή η αρχή υλοποιείται μέσω συμφωνιών συνυπευθυνότητας, οι οποίες ορίζουν σαφώς τους ρόλους των παρόχων ΕΕΚ, των φοιτητών, των ΜΜΕ και άλλων stakeholders, διασφαλίζοντας την κοινή ευθύνη για τις διαδικασίες ανάπτυξης ταλέντων.

#### **γ. Δομημένα μαθησιακά αποτελέσματα → Φάση ανάπτυξης ταλέντων**

Οι μαθησιακές διαδρομές είναι εξατομικευμένες και βασίζονται στις δεξιότητες, ευθυγραμμίζοντας τα ατομικά σχέδια ανάπτυξης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας που προσδιορίζονται από το Παρατηρητήριο EXCEED. Αυτό αντανakλά την έμφαση που δίνει το EQAVET στη μάθηση με βάση την εργασία (WBL) που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.

#### **δ. Αποτελεσματικές συνεργασίες → Φάσεις ενεργοποίησης του οικοσυστήματος και ανάδειξης ταλέντων**

Η διαδρομή μάθησης βασίζεται σε τοπικά οικοσυστήματα ταλέντων, στα οποία οι φορείς ΕΕΚ και οι ΜΜΕ σχεδιάζουν από κοινού προγράμματα κατάρτισης και στρατηγικές ενεργοποίησης ταλέντων, διασφαλίζοντας ότι οι συνεργασίες έχουν διαρθρωτικό χαρακτήρα και δεν είναι απλώς περιστασιακές.

#### **ε. Υποστήριξη και καθοδήγηση → Φάση ανάπτυξης ταλέντων**

Οι μαθητές επωφελούνται από ένα σύστημα διπλής υποστήριξης που συνδυάζει την παιδαγωγική καθοδήγηση από εκπαιδευτές ΕΕΚ και την καθοδήγηση στον χώρο εργασίας από εταιρικούς εκπαιδευτές, σύμφωνα με την προσέγγιση EQAVET WBL.

#### **στ. Μηχανισμοί αξιολόγησης και feedback → Φάσεις ανάπτυξης και μεταβιβασιμότητας ταλέντων**

Η μαθησιακή διαδρομή ενσωματώνει συνεχείς κύκλους feedback: οι ΜΜΕ παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των μαθητών, οι μαθητές αναστοχάζονται την εμπειρία τους και οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης προσαρμόζουν τις διαδρομές κατάρτισης αναλόγως. Αυτό εξασφαλίζει προσαρμοστικές και ευέλικτες μαθησιακές διαδικασίες.

#### **ζ. Διασφάλιση ποιότητας και συνεχής βελτίωση → Όλα τα στάδια**

Μέσω της ενσωμάτωσης επιλεγμένων δεικτών EQAVET, το IFP εξασφαλίζει τη συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τη συμμετοχή, την ολοκλήρωση και την απασχόληση, καθώς και τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση της ποιότητας της WBL καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του Talent Factory.

Τέλος, το επιχειρησιακό μοντέλο του International Talent Factory προβλέπει μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στην παροχή της μάθησης με βάση την εργασία (WBL), συνδυάζοντας τοποθετήσεις σε ΜΜΕ, μάθηση με βάση έργα και υβριδικές λύσεις μάθησης. Αυτή η ευελιξία διευκολύνει τις εξατομικευμένες διαδρομές μάθησης, προάγει την ένταξη και ενισχύει την ευθυγράμμιση μεταξύ της παροχής κατάρτισης και των αναγκών της αγοράς εργασίας.

## **9 Βιωσιμότητα του International Talent Factory EXCEED**

### **9.1 Ορισμός της βιωσιμότητας του International Talent Factory**

**Η βιωσιμότητα** του International Talent Factory αναφέρεται στην ικανότητά του να παραμένει ενεργό, αποτελεσματικό, σχετικό και λειτουργικό πέρα από τον αρχικό κύκλο του έργου, ενσωματώνοντας σταδιακά τις τυπικές πρακτικές των παρόχων ΕΕΚ, των επιχειρήσεων, των τοπικών υπηρεσιών και των φορέων χάραξης πολιτικής. Στο πλαίσιο του EXCEED, η βιωσιμότητα νοείται ως η συνδυασμένη ικανότητα του μοντέλου να διατηρεί την παιδαγωγική του αξία, την οργανωτική συνοχή, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και τον εδαφικό αντίκτυπο με την πάροδο του χρόνου.

**Η επεκτασιμότητα** αναφέρεται στη δυνατότητα επέκτασης του μοντέλου σε επιπλέον μαθητές, τομείς, ιδρύματα και περιοχές χωρίς να χάνονται οι θεμελιώδεις αρχές, τα πρότυπα ποιότητας και η προσέγγιση με επίκεντρο τον μαθητή. Για το International Talent Factory, η επεκτασιμότητα δεν σημαίνει την απλή αναπαραγωγή ενός τυποποιημένου πακέτου, αλλά μάλλον τη δομημένη προσαρμογή ενός κοινού πλαισίου σε διαφορετικά τοπικά οικοσυστήματα, διατηρώντας παράλληλα την κοινή αρχιτεκτονική του μοντέλου και την προσέγγιση διασφάλισης ποιότητας.

Οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες: ένα βιώσιμο μοντέλο πρέπει να είναι επαρκώς επεκτάσιμο ώστε να έχει ευρύτερο αντίκτυπο, ενώ ένα επεκτάσιμο μοντέλο πρέπει να είναι επαρκώς ισχυρό και καλά διοικούμενο ώστε να αποφεύγεται ο κατακερματισμός κατά την επέκταση. Για τον λόγο αυτό, στο EXCEED, η βιωσιμότητα και η επεκτασιμότητα αντιμετωπίζονται ως συμπληρωματικές διαστάσεις μιας ενιαίας λογικής ανάπτυξης, που βασίζεται στη μακροπρόθεσμη συνεργασία, την κοινή ιδιοκτησία και τη συνεχή βελτίωση του Talent Factory.

Σε όλες τις φάσεις του Κεφαλαίου 6, η βιωσιμότητα πρέπει να νοείται ως η ικανότητα ενσωμάτωσης **του International Talent Factory στις καθημερινές θεσμικές πρακτικές**, ενώ η επεκτασιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα επέκτασης του μοντέλου σε διαφορετικά πλαίσια χωρίς να υπονομεύονται οι θεμελιώδεις αρχές του. Οι δύο διαστάσεις αλληλοενισχύονται: όσο πιο ανθεκτική και ολοκληρωμένη γίνεται κάθε φάση, τόσο ευκολότερη είναι η επέκταση του μοντέλου με συνεκτικό τρόπο και με διασφάλιση ποιότητας.

### **Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders**

Η βιωσιμότητα σε αυτό το στάδιο εξαρτάται από την ικανότητα του International Talent Factory να δημιουργήσει από την αρχή μια διαρκή δέσμευση μεταξύ των βασικών παραγόντων. Αυτό απαιτεί σαφείς ρυθμίσεις governance και τη θέσπιση ρουτινών συνεργασίας και συν-δημιουργίας που μπορούν να συνεχιστούν πέρα από την αρχική περίοδο ενεργοποίησης. Η επεκτασιμότητα επιτυγχάνεται όταν το μοντέλο εμπλοκής μπορεί να μεταφερθεί σε νέες περιοχές ή διαμορφώσεις εταιρών χωρίς να χαθεί η ευθυγράμμιση των stakeholders ή η στρατηγική συνοχή.

### **Εντοπισμός ταλέντων**

Η βιωσιμότητα στον εντοπισμό ταλέντων βασίζεται στη χρήση σταθερών και αναπαραγωγίμων κριτηρίων, κοινών εργαλείων αξιολόγησης και στη συνεχή ανάπτυξη ικανοτήτων για την επαγγελματική καθοδήγηση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού και των εκπαιδευτών. Η επεκτασιμότητα εξασφαλίζεται όταν η ίδια λογική εντοπισμού μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικά προφίλ μαθητών, τομείς και θεσμικά πλαίσια, διατηρώντας παράλληλα τη συγκρισιμότητα και την ισότητα.

### **Ανάπτυξη ταλέντων**

Η βιωσιμότητα της ανάπτυξης ταλέντων εξαρτάται από την ενσωμάτωση εξατομικευμένων μαθησιακών διαδρομών, της μάθησης με βάση την εργασία και της συνεργατικής υποστήριξης από επιχειρήσεις και φορείς κατάρτισης. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να ενταχθούν στην τακτική παροχή κατάρτισης, με την υποστήριξη θεσμικών διαδικασιών και μακροπρόθεσμων συνεργασιών. Η επεκτασιμότητα απαιτεί αρθρωτά και ευέλικτα μαθησιακά έργα που μπορούν να επεκταθούν σε προγράμματα, τομείς και περιφερειακά οικοσυστήματα χωρίς να διακυβεύεται η ποιότητα ή η εστίαση στον μαθητή.

### **Μεταβιβασιμότητα ταλέντων**

Η βιωσιμότητα σε αυτό το στάδιο συνδέεται με την ικανότητα να καταστούν τα μαθησιακά αποτελέσματα ορατά, αναγνωρισμένα και μεταβιβάσιμα μέσω πιστοποίησης, μικροδιαπιστεύσεων και δομημένης υποστήριξης για τη μετάβαση. Ένα βιώσιμο σύστημα μεταβιβασιμότητας ενισχύει την απασχολησιμότητα και συμβάλλει στη διατήρηση των ταλέντων εντός του περιφερειακού οικοσυστήματος. Η επεκτασιμότητα είναι δυνατή όταν οι μηχανισμοί αναγνώρισης ευθυγραμμίζονται με κοινά πρότυπα ποιότητας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικές διαδρομές, ιδρύματα και πλαίσια της αγοράς εργασίας.

## 9.2 Σχέδια ισότητας των φύλων για τους παρόχους ΕΕΚ

### Ανισότητα των φύλων, τα γεγονότα:

Σύμφωνα με στοιχεία του Cedefop, το 2022, το 41,9 % των μαθητριών της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην ΕΕ ήταν εγγεγραμμένες στην αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (IVET), ωστόσο οι γυναίκες αντιπροσώπευαν μόνο το 15,5 % του συνόλου των φοιτητών STEM της IVET στην ΕΕ-27. Σε εθνικό επίπεδο, τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε προγράμματα IVET STEM ήταν ακόμη χαμηλότερα: Γαλλία: 13,8%, Ισπανία: 9,2% και Αυστρία: 8,1%. Εν τω μεταξύ, το [χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων](#) – η διαφορά στα ποσοστά απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών – παραμένει υψηλό σε πολλά κράτη μέλη της ΕΕ, με την απασχόληση των ανδρών να υπερβαίνει την απασχόληση των γυναικών κατά 19,8 ποσοστιαίες μονάδες στην Ελλάδα και κατά 19,5 στην Ιταλία. [Πηγή: Cedefop](#)

Όπως επισημάνθηκε σε προηγούμενες ενότητες του παρόντος εγγράφου, οι ανισότητες μεταξύ των φύλων παραμένουν στους κλάδους της ΕΕΚ και των STEM, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται στην τεχνική κατάρτιση και ότι τα κενά στην απασχόληση συνεχίζουν να επηρεάζουν τη συμμετοχή και την επαγγελματική εξέλιξη σε πολλά κράτη μέλη.

Στο πλαίσιο του έργου EXCEED International Talent Factory, το σχέδιο για την ισότητα των φύλων θα πρέπει να ενσωματωθεί από τους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης σε ολόκληρο το μονοπάτι κατάρτισης, από την ευαισθητοποίηση και την καθοδήγηση για την επαγγελματική διαδρομή ( ) έως τον σχεδιασμό της κατάρτισης, την αξιολόγηση, τη μετάβαση και την επαγγελματική εξέλιξη. Όπως επισημαίνεται στο Deliverable [D2.6 «International Talent Factory in AM»](#), μεταξύ των μέτρων πολιτικής, η συμπερίληψη και η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου θεωρούνται απαραίτητες για τη διασφάλιση ενός σχεδιασμού ευαίσθητου ως προς το φύλο. Αυτό σημαίνει τη διασφάλιση επικοινωνίας ευαίσθητης ως προς το φύλο, ισορροπημένης συμμετοχής σε δραστηριότητες καθοδήγησης και πρόσληψης, περιβάλλοντος μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και μέτρων στήριξης που μειώνουν τα διαρθρωτικά εμπόδια για τις γυναίκες και άλλες υποεκπροσωπούμενες ομάδες στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης.

### Ένα σχέδιο για την ισότητα των φύλων θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερις επιχειρησιακές δεσμεύσεις:

1. πρώτον, δραστηριότητες ευαισθητοποίησης και πρότυπα ρόλων ευαίσθητα στο φύλο για την καταπολέμηση των στερεοτύπων και τη διεύρυνση της συμμετοχής·
2. δεύτερον, σχεδιασμό προγραμμάτων σπουδών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου·
3. τρίτον, τη συλλογή και παρακολούθηση δεδομένων ανά φύλο για την παρακολούθηση της πρόσβασης, της συμμετοχής, της ολοκλήρωσης και της προόδου
4. τέταρτον, τη συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού, ώστε οι εκπαιδευτές, οι διδάσκοντες και οι επιχειρηματικοί εταίροι να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις προκαταλήψεις και να υποστηρίζουν πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς.

Η προσέγγιση αυτή καθιστά την ισότητα των φύλων κινητήρια δύναμη της βιωσιμότητας, καθώς ένα μοντέλο που είναι πιο χωρίς αποκλεισμούς, πιο προσβάσιμο και ανταποκρίνεται καλύτερα στις ποικίλες ανάγκες των

μαθητών είναι επίσης πιο ανθεκτικό, πιο νόμιμο και πιο ικανό να έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην τοπική περιοχή.

### **Στρατηγικό όραμα και κίνητρα**

Το Σχέδιο για την Ισότητα των Φύλων (GEP), στο πλαίσιο του International Talent Factory, έχει σχεδιαστεί ως ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό πλαίσιο που αποσκοπεί στην ενσωμάτωση της ισότητας των φύλων σε όλες τις διαστάσεις των οικοσυστημάτων ανάπτυξης ταλέντων. Σύμφωνα με τον ορισμό που παρέχει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021, Κατευθυντήριες γραμμές του «Ορίζοντα Ευρώπη» για τα Σχέδια Ισότητας των Φύλων), ένα Σχέδιο Ισότητας των Φύλων μπορεί να νοηθεί ως ένα σύνολο δεσμεύσεων και συγκεκριμένων δράσεων που αποσκοπούν στην προώθηση της ισότητας των φύλων μέσω διαρθρωτικών αλλαγών, αντιμετωπίζοντας τις ανισορροπίες στη συμμετοχή, την εκπροσώπηση, την επαγγελματική εξέλιξη και τις συνθήκες εργασίας.

Όπως επισημαίνεται στο πρόγραμμα «Ορίζοντας Ευρώπη», τα Σχέδια για την Ισότητα των Φύλων (GEP) αποτελούν εργαλεία μετασχηματισμού που απαιτούν την ενσωμάτωση μηχανισμών governance, παρακολούθησης βάσει δεδομένων, μέτρων ανάπτυξης ικανοτήτων και οργανωτικών πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς. Συνήθως καλύπτουν βασικούς τομείς όπως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ισορροπία των φύλων στην ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων, η ισότητα στην πρόσληψη και την επαγγελματική εξέλιξη, η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, καθώς και η πρόληψη των διακρίσεων λόγω φύλου.

Από αυτή την οπτική γωνία, το International Talent Factory υιοθετεί μια συστημική, βασισμένη στο οικοσύστημα προσέγγιση της ισότητας των φύλων, αναγνωρίζοντας ότι οι ανισότητες στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και τις αγορές εργασίας δεν είναι μεμονωμένα φαινόμενα, αλλά το αποτέλεσμα αλληλένδετων διαρθρωτικών, πολιτισμικών και θεσμικών δυναμικών.

Στο πλαίσιο αυτό, η ισότητα των φύλων ενσωματώνεται και στις τέσσερις επιχειρησιακές φάσεις – από την ενεργοποίηση του συστήματος έως τη μεταβιβασιμότητα των ταλέντων – διασφαλίζοντας ότι η ένταξη είναι δομικά ενσωματωμένη στη governance, τον παιδαγωγικό σχεδιασμό, τη συμμετοχή των επιχειρήσεων και την ένταξη στην αγορά εργασίας.

### **9.3 Μια προσέγγιση ευαίσθητη στο φύλο για τη διαδρομή των ταλέντων**

**Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders**, ενσωμάτωση της ισότητας των φύλων στη governance του οικοσυστήματος

Στη φάση ενεργοποίησης, οι επιχειρήσεις και οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης, ως συν-αρχιτέκτονες του οικοσυστήματος μάθησης, καλούνται να συμβάλουν στον εντοπισμό των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων όσον αφορά τη ζήτηση δεξιοτήτων, τη συμμετοχή ανά τομέα και την επαγγελματική εξέλιξη.

**Η ανάλυση της αγοράς εργασίας** θα πρέπει να περιλαμβάνει μια συστηματική ανάλυση με βάση το φύλο, η οποία θα επιτρέπει την ακριβέστερη κατανόηση των ανισοτήτων και θα συμβάλλει στον σχεδιασμό διαδρομών μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και υπηρεσιών υποστήριξης.

**Οι συμφωνίες κοινής ευθύνης** θα πρέπει να περιλαμβάνουν ρητά δεσμεύσεις για την ισότητα των φύλων, όπως στόχους για ισορροπημένη συμμετοχή, πρακτικές πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς και την προώθηση «μη παραδοσιακών» επαγγελματικών επιλογών. Σε αυτό το στάδιο, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν βασικό ρόλο, για παράδειγμα ενισχύοντας την ελκυστικότητα των διαδρομών ΕΕΚ για τις υποεκπροσωπούμενες ομάδες.

**Εντοπισμός ταλέντων**, επαναπροσδιορισμός των ταλέντων μέσα από μια οπτική χωρίς αποκλεισμούς:

Η δεύτερη φάση είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των έμφυλων προκαταλήψεων στον ίδιο τον ορισμό του «ταλέντου». Οι παραδοσιακές διαδικασίες επιλογής συχνά ενισχύουν τα στερεότυπα, ιδίως στους τεχνικούς τομείς και σε εκείνους που σχετίζονται με τις επιστήμες, την τεχνολογία, τη μηχανική και τα μαθηματικά (STEM). Στο πλαίσιο του GEP, οι διαδικασίες εντοπισμού ταλέντων πρέπει να επανασχεδιαστούν ώστε να γίνουν πιο χωρίς αποκλεισμούς, διαφανείς και στοχαστικές. Οι επιχειρήσεις, σε συνεργασία με τους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης, θα πρέπει να συμβάλλουν ενεργά σε δραστηριότητες καθοδήγησης και συμβουλευτικής που αμφισβητούν τα έμφυλα στερεότυπα και διευρύνουν τις φιλοδοξίες των μαθητών.

Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- την παρουσίαση ποικίλων προτύπων προς μίμηση σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις
- την προώθηση επαγγελματικής καθοδήγησης που λαμβάνει υπόψη τις διαφορές μεταξύ των φύλων
- τη διασφάλιση ότι τα ατομικά σχέδια ανάπτυξης ταλέντων είναι απαλλαγμένα από έμμεσες προκαταλήψεις και ευθυγραμμίζονται με τις φιλοδοξίες των μαθητών και όχι με προκαθορισμένες προσδοκίες.

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις παρεμβάσεις στα αρχικά στάδια, όταν διαμορφώνονται οι αντιλήψεις σχετικά με τις επαγγελματικές προοπτικές. Ως εκ τούτου, οι φορείς επαγγελματικής κατάρτισης και οι επιχειρήσεις δεν ενεργούν μόνο ως εργοδότες, αλλά και ως πολιτιστικοί παράγοντες ικανοί να αναδιαμορφώσουν τις αφηγήσεις που αφορούν τα επαγγέλματα και τις δεξιότητες.

**Ανάπτυξη ταλέντων**, διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης, εμπειριών και προόδου στις διαδρομές μάθησης:

Η φάση της ανάπτυξης αντιπροσωπεύει τη πιο λειτουργική διάσταση της GEP, όπου η ένταξη πρέπει να μεταφράζεται σε συγκεκριμένες μαθησιακές εμπειρίες.

Work-based learning (WBL): η καθοδήγηση πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες πρόσβασης, ποιότητας και προόδου για όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από το φύλο τους. Αυτό απαιτεί μια προληπτική προσέγγιση για τον εντοπισμό και την άρση των εμποδίων που ενδέχεται να περιορίζουν τη συμμετοχή, όπως οι οργανωτικές κουλτούρες, οι προκαταλήψεις στην κατανομή των εργασιών ή η έλλειψη μηχανισμών υποστήριξης.

Η καθοδήγηση διαδραματίζει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο σε αυτό το στάδιο. Είναι απαραίτητο να προωθηθούν προσεγγίσεις καθοδήγησης ευαίσθητες στο φύλο, διασφαλίζοντας ότι οι μέντορες είναι καταρτισμένοι να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις προκαταλήψεις, να υποστηρίζουν ποικίλες μαθησιακές ανάγκες και να καλλιεργούν επαγγελματικά περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς.

Η χρήση της εναλλαγής θέσεων εργασίας κατά τη διάρκεια πρακτικής άσκησης ή μαθητείας (τα λεγόμενα «δίκτυα συνεργατικής κατάρτισης»), για παράδειγμα, μπορεί να αποτρέψει τον διαχωρισμό των ρόλων βάσει φύλου, επιτρέποντας στους φοιτητές να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών και αρμοδιοτήτων. Ομοίως, οι εμπειρίες κινητικότητας —είτε εθνικές είτε διακρατικές— μπορούν να ενδυναμώσουν τους φοιτητές, εκθέτοντάς τους σε διαφορετικές κουλτούρες και οργανωτικές πρακτικές, με αποτέλεσμα την πιθανή άμβλυνση των τοπικών προκαταλήψεων.

Επιπλέον, τα ψηφιακά και υβριδικά μαθησιακά περιβάλλοντα συμβάλλουν περαιτέρω στην ένταξη, αυξάνοντας την ευελιξία και την προσβασιμότητα, ιδίως για όσους αντιμετωπίζουν διαρθρωτικούς περιορισμούς. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να αποφευχθεί η αναπαραγωγή του ψηφιακού χάσματος.

**Μεταβιβασιμότητα δεξιοτήτων**, διασφάλιση δίκαιης αναγνώρισης και πρόσβασης στην απασχόληση:

Κατά τη μετάβαση στην απασχόληση, πρέπει να διασφαλίζεται η ισότητα των φύλων τόσο στην αναγνώριση των δεξιοτήτων όσο και στην πρόσβαση σε ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

Ως φορείς επικύρωσης και «φύλακες» της εισόδου στον κόσμο της εργασίας, οι επιχειρήσεις φέρουν σημαντική ευθύνη για την πρόληψη διακριτικών πρακτικών κατά τη διαδικασία πρόσληψης, αξιολόγησης και επαγγελματικής εξέλιξης. Τα συστήματα επικύρωσης δεξιοτήτων πρέπει να είναι διαφανή και να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, ελαχιστοποιώντας την επίδραση των προκαταλήψεων.

Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να παρακολουθούν ενεργά τις ανισότητες μεταξύ των φύλων στην πρόσληψη, τη διατήρηση του προσωπικού και την επαγγελματική εξέλιξη, λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα όπου είναι απαραίτητο. Η δημιουργία δεξαμενών ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη του Talent Factory κατανέμονται δίκαια.

Σε αυτό το στάδιο, το GEP προωθεί τη μετάβαση από την ίση πρόσβαση στην ισότητα των αποτελεσμάτων, διασφαλίζοντας ότι η συμμετοχή στο Talent Factory μεταφράζεται σε απτές και δίκαιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

#### **Ευνοϊκές συνθήκες για το GEP για τους παρόχους ΕΕΚ και επιπτώσεις στην πολιτική:**

Η αποτελεσματική εφαρμογή του Σχεδίου για την Ισότητα των Φύλων απαιτεί μια σειρά ευνοϊκών συνθηκών σε συστηματικό επίπεδο. Αυτές περιλαμβάνουν:

- **Την ανάπτυξη ικανοτήτων** για τις επιχειρήσεις και τους παρόχους επαγγελματικής κατάρτισης σε πρακτικές ευαισθητοποιημένες ως προς το φύλο, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης για εκπαιδευτές, μέντορες και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού
- **Συστήματα δεδομένων** ικανά να παρακολουθούν τη συμμετοχή, την πρόοδο και τα αποτελέσματα ανά φύλο σε όλα τα στάδια
- **Μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας** που ενσωματώνουν δείκτες ισότητας των φύλων στα πλαίσια παρακολούθησης και αξιολόγησης
- **Δομές κινήτρων** που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις, ιδίως τις ΜΜΕ, να υιοθετήσουν πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς
- **Χώρους διαλόγου και συν-δημιουργίας**, όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να μοιραστούν πρακτικές, προκλήσεις και καινοτομίες σχετικά με την ισότητα των φύλων.

Από πολιτική άποψη, το GEP στο πλαίσιο του International Talent Factory παρέχει ένα επεκτάσιμο μοντέλο για την ενσωμάτωση της ισότητας των φύλων στα περιφερειακά οικοσυστήματα δεξιοτήτων. Πηγαίνει πέρα από τις προσεγγίσεις που βασίζονται στη συμμόρφωση, τοποθετώντας την ισότητα των φύλων ως κινητήρια δύναμη της καινοτομίας, της ανάπτυξης ταλέντων και της ανταγωνιστικότητας.

Τελικά, το Σχέδιο για την Ισότητα των Φύλων ενισχύει τον βασικό στόχο του International Talent Factory να δημιουργήσει οικοσυστήματα που δεν είναι μόνο αποτελεσματικά και καινοτόμα, αλλά και χωρίς αποκλεισμούς και κοινωνικά βιώσιμα. **Ενσωματώνοντας την ισότητα των φύλων σε κάθε στάδιο, από το σχεδιασμό του συστήματος έως την ένταξη στην αγορά εργασίας, το μοντέλο συμβάλλει στην κατάρτιση των διαρθρωτικών φραγμών, στη διεύρυνση της δεξαμενής ταλέντων και στην επίτευξη μιας πιο ισορροπημένης και ανθεκτικής οικονομικής ανάπτυξης.**

**Λειτουργικοί άξονες:** Το GEP διαρθρώνεται γύρω από έξι λειτουργικούς άξονες:

**α) Governance και ηγεσία:** Η ισότητα των φύλων είναι ενσωματωμένη στη δομή λήψης αποφάσεων της International Talent Factory. Διορίζεται υπεύθυνος επικοινωνίας για το GEP, η ισότητα των φύλων συζητείται τακτικά στις συνεδριάσεις της διευθύνουσας επιτροπής και οι ευθύνες μοιράζονται μεταξύ των εταιρών.

- b) Ευαισθητοποίηση, πρόσβαση και επικοινωνία:** οι στρατηγικές επικοινωνίας έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύουν φοιτήτριες και άλλες υποεκπροσωπούμενες ομάδες. Οι πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης περιλαμβάνουν μηνύματα χωρίς αποκλεισμούς, εκστρατείες με πρότυπα προς μίμηση και συνεργασία με σχολεία, οικογένειες και τοπικές υπηρεσίες.
- c) Εκπαίδευση, πρόγραμμα σπουδών και μάθηση με βάση την εργασία:** η διάσταση του φύλου ενσωματώνεται στον σχεδιασμό της μάθησης, στις δραστηριότητες των εργαστηρίων, στις τοποθετήσεις στο χώρο εργασίας και στις πρακτικές αξιολόγησης. Δίνεται προσοχή στην ισότιμη συμμετοχή, στην δίκαιη κατανομή των καθηκόντων και στην εξάλειψη των στερεοτυπικών ρόλων.
- d) Υποστήριξη, καθοδήγηση και ευεξία:** προσφέρεται εξατομικευμένη καθοδήγηση και υποστήριξη για την ενθάρρυνση της παραμονής στον χώρο εργασίας, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Οι υπηρεσίες υποστήριξης έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με εμπόδια που αφορούν συγκεκριμένα το φύλο.
- e) Πρόληψη των διακρίσεων:** υιοθετείται πολιτική μηδενικής ανοχής έναντι της παρενόχλησης, της σεξιστικής συμπεριφοράς και των διακριτικών πρακτικών. Καθορίζονται σαφείς δίαυλοι αναφοράς, εγγυήσεις εμπιστευτικότητας και διαδικασίες αντιμετώπισης.
- f) Παρακολούθηση και αξιολόγηση:** το ΣΔΕ παρακολουθείται με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, αναθεωρείται ετησίως και επικαιροποιείται με βάση τα δεδομένα, την feedback και τις αλλαγές στο πλαίσιο.

**Ευθύνη:** η ευθύνη για την εφαρμογή κατανέμεται ως εξής

- Ο συντονισμός του έργου διασφαλίζει τη συνολική ευθυγράμμιση με το πλαίσιο EXCEED.
- Ο υπεύθυνος του ΣΔΦ συντονίζει την εφαρμογή και την υποβολή εκθέσεων.
- Οι πάροχοι ΕΕΚ και οι εκπαιδευτές εφαρμόζουν πρακτικές ευαισθητοποιημένες ως προς το φύλο κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της μάθησης.
- Οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν συνθήκες χωρίς αποκλεισμούς στα πλαίσια της μάθησης με βάση την εργασία.
- Η λειτουργία διασφάλισης ποιότητας και παρακολούθησης συλλέγει και αναλύει δεδομένα.
- Όλοι οι εταίροι συμβάλλουν στη διάδοση, την ευαισθητοποίηση και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

**Δείκτες:** Για την ετήσια παρακολούθηση συνιστώνται οι ακόλουθοι δείκτες:

- Ποσοστό γυναικών που εγγράφονται σε μαθήματα του IFP.
- Ποσοστό ολοκλήρωσης ανά φύλο.
- Ποσοστό γυναικών σε ρόλους συντονισμού, καθοδήγησης ή ηγεσίας.
- Αριθμός μελών του προσωπικού και εκπροσώπων επιχειρήσεων που έχουν λάβει εκπαίδευση σε θέματα ισότητας των φύλων.
- Αριθμός επικοινωνιακών υλικών που ελέγχθηκαν ως προς την ενσωμάτωση.
- Αριθμός και είδος αναφορών σχετικά με περιπτώσεις διακρίσεων και χρόνοι ανταπόκρισης.
- Επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την ενσωμάτωση και τις υπηρεσίες υποστήριξης.

**Προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης:** τομείς προτεραιότητας για ανάπτυξη. Για τον επόμενο κύκλο υλοποίησης συνιστώνται οι ακόλουθες δράσεις:

1. Ενίσχυση των συστημάτων δεδομένων μέσω της βελτίωσης της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων ανά φύλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας κατάρτισης.
2. Επέκταση της ανάπτυξης ικανοτήτων για το προσωπικό και τους εταίρους σε θέματα ισότητας των φύλων, παιδαγωγικής χωρίς αποκλεισμούς, ασυνείδητων προκαταλήψεων και πρόληψης της παρενόχλησης.

3. Ανάπτυξη στοχευμένων πρωτοβουλιών ευαισθητοποίησης για κορίτσια, γυναίκες και υποεκπροσωπούμενες ομάδες, συμπεριλαμβανομένων αποτελεσματικότερων στρατηγικών προτύπων και καθοδήγησης.
4. Ενίσχυση της διασφάλισης ποιότητας με βάση το φύλο, μέσω της ενσωμάτωσης δεικτών φύλου στις τακτικές διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης.
5. Ενίσχυση της θεσμικής ιδιοκτησίας μέσω της ενσωμάτωσης του GEP σε συμφωνίες με εταίρους, έγγραφα governance και σχέδια βιωσιμότητας.

**Αναμενόμενα αποτελέσματα:** Η σταδιακή εφαρμογή αυτών των δράσεων αναμένεται να οδηγήσει σε:

- μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών σε τεχνικές και βιομηχανικές κατευθύνσεις,
- βελτίωση των ποσοστών παραμονής και εξέλιξης,
- μεγαλύτερη δέσμευση των ιδρυμάτων στην ισότητα,
- πιο συμπεριληπτικά περιβάλλοντα μάθησης και εργασίας,
- μεγαλύτερη βιωσιμότητα και μεταβιβασιμότητα του μοντέλου International Talent Factory.

## 10 EXCEED International Talent Factory: μελλοντικές δράσεις ανάπτυξης, governance και σχέδιο δράσης

Το πλαίσιο governance του EXCEED International Talent Factory έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει συντονισμένες δράσεις μεταξύ multi-stakeholder και επιπέδων παρέμβασης.

Το πλαίσιο governance περιλαμβάνει τέσσερις κύριες λειτουργίες:

- στρατηγική καθοδήγηση, για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τη διασφάλιση της συνοχής των πολιτικών
- επιχειρησιακός συντονισμός, για τη διαχείριση της υλοποίησης και της ευθυγράμμισης των εταίρων
- τοπική υλοποίηση, για την κινητοποίηση των stakeholders και των τοπικών πόρων
- διασφάλιση ποιότητας, για την παρακολούθηση των επιδόσεων και την υποστήριξη της συνεχούς βελτίωσης.

Σε στρατηγικό επίπεδο, το **Management Board** λειτουργεί ως το κύριο διοικητικό όργανο της Talent Factory. Αποτελούμενο από εκπροσώπους ιδρυμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, της βιομηχανίας και stakeholders του οικοσυστήματος στις χώρες-εταίρους του EXCEED και πέραν αυτών —και με την τελική συμμετοχή των συντονιστών άλλων υφιστάμενων COVE στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης— και μέσω του συνεχούς διαλόγου του με τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, το Διοικητικό Συμβούλιο παρέχει στρατηγική καθοδήγηση και διασφαλίζει την ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες στους τομείς της επαγγελματικής εκπαίδευσης, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και του βιομηχανικού μετασχηματισμού. Βοηθά στον εντοπισμό αναδυόμενων αναγκών σε δεξιότητες, στην επικύρωση βασικών μεθοδολογικών κατευθύνσεων και στη στήριξη της μακροπρόθεσμης θέσης του Talent Factory στο οικοσύστημα των COVE.

Συμπληρώνοντας αυτή τη στρατηγική λειτουργία, το Παρατηρητήριο Εξέλιξης Δεξιοτήτων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην υποστήριξη της τεκμηριωμένης governance. Μέσω της ανάλυσης των τάσεων της αγοράς εργασίας, των τεχνολογικών εξελίξεων και της ζήτησης δεξιοτήτων στους τομείς της προηγμένης μεταποίησης, το Παρατηρητήριο παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την καθοδήγηση της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών, των διαδικασιών εντοπισμού ταλέντων και του σχεδιασμού εμπειριών μάθησης με βάση την εργασία. Υπό αυτή την έννοια, λειτουργεί ως η γνωστική ραχοκοκαλιά του Talent Factory, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η governance διασφαλίζεται μέσω μηχανισμών συντονισμού που συνδέουν ιδρύματα επαγγελματικής κατάρτισης, επιχειρήσεις και τοπικούς φορείς που εμπλέκονται στην υλοποίηση του «Talent Development Journey». Οι εν λόγω φορείς συνεργάζονται για τον από κοινού σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών διαδρομών, την οργάνωση ευκαιριών μάθησης στον χώρο εργασίας και την παροχή υπηρεσιών καθοδήγησης και υποστήριξης στους φοιτητές. Η αλληλεπίδρασή τους αντανακλά μια συνεργατική προσέγγιση, στην οποία οι επιχειρήσεις ενεργούν όχι μόνο ως εργοδότες αλλά και ως συν-δημιουργοί των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Το σύστημα governance θα πρέπει να βασίζεται σε τακτικές συναντήσεις συντονισμού, κοινή τεκμηρίωση, σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιεραρχικές γραμμές και βρόχους feedback

Το Διεθνές Σχέδιο Δράσης της Talent Factory μετατρέπει το εννοιολογικό και διαχειριστικό πλαίσιο που περιγράφεται στα προηγούμενα κεφάλαια σε μια **δομημένη διαδικασία υλοποίησης**. Στόχος του είναι να προσφέρει ένα πρακτικό και αναπαραγώγιμο μοντέλο που επιτρέπει στα Κέντρα Επαγγελματικής Αριστείας EXCEED να ενεργοποιούν, να διαχειρίζονται και να βελτιώνουν συνεχώς το οικοσύστημα ανάπτυξης ταλέντων στο πλαίσιο των περιφερειακών τους συνθηκών. Το Σχέδιο Δράσης εστιάζει στην ακολουθία δραστηριοτήτων που επιτρέπουν στα ταλέντα να αναδυθούν, να αναπτυχθούν και να καταστούν μεταβιβάσιμα στην αγορά εργασίας.

Η διαδικασία χωρίζεται σε τέσσερις αλληλένδετες φάσεις που αντιστοιχούν στο «Talent Development Journey» που παρουσιάστηκε νωρίτερα στην παρούσα έκθεση.



Σχήμα 10 – Το σύστημα governance του EXCEED Talent Factory

## 11 Συμπεράσματα

Το EXCEED International Talent Factory αντιπροσωπεύει τη σύνθεση και τη λειτουργική σύγκλιση ολόκληρης της αρχιτεκτονικής του έργου EXCEED: ενσωματώνει το ολοκληρωμένο μοντέλο επαγγελματικής αριστείας που επιδιώκει το EXCEED, μεταφράζοντας τις αρχές της προσέγγισης των Κέντρων Επαγγελματικής Αριστείας (CoVEs) σε ένα δομημένο και εφαρμόσιμο οικοσύστημα για προηγμένη παραγωγή.

Το International Talent Factory σχεδιάστηκε ως ένα οικοσύστημα που διευκολύνει τη σύνδεση μαθητών, παρόχων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, επιχειρήσεων, σχολείων, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, άλλων σχετικών τοπικών stakeholders και υπευθύνων χάραξης πολιτικής στο πλαίσιο ενός κοινού στρατηγικού οράματος. Η προστιθέμενη αξία του έγκειται ακριβώς στον συστημικό και μετασχηματιστικό του χαρακτήρα: το International Talent Factory όχι μόνο συγκεντρώνει και συνδέει τα διάφορα συστατικά στοιχεία του έργου EXCEED – συμπεριλαμβανομένων της ανάλυσης δεξιοτήτων, της καινοτομίας στα προγράμματα σπουδών, της μάθησης με βάση την εργασία, της καθοδήγησης, της διεθνοποίησης, της governance και της εδαφικής συνεργασίας – αλλά και καινοτομεί στην αλληλεπίδρασή τους δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα για την αριστεία.

Μέσω αυτής της ολοκληρωμένης οικοσυστημικής προσέγγισης, το μοντέλο υποστηρίζει την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη μεταβιβασιμότητα του ταλέντου, προωθώντας παράλληλα την προσαρμοστικότητα που απαιτείται από την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση των τομέων της προηγμένης μεταποίησης.

**Σε αυτό το πλαίσιο, το International Talent Factory θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια μακροπρόθεσμη υποδομή για την αριστεία στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.**

Τοποθετώντας τον μαθητή στο επίκεντρο ενός συνεργατικού, πολυεπίπεδου οικοσυστήματος, το μοντέλο συμβάλλει στην ενίσχυση της ελκυστικότητας, της ανταποκρισιμότητας και της ανθεκτικότητας των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, κυρίως στα επίπεδα 4 και 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF), με στόχο τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και τη δια βίου μάθηση.

Μια κρίσιμη συμβολή του EXCEED έγκειται στη πιλοτική του διάσταση. Οι δραστηριότητες πειραματισμού που υλοποιήθηκαν μέσω από κοινού σχεδιασμένων προγραμμάτων σπουδών και της κατάρτισης εκπαιδευτών, παράλληλα με τη μεθοδολογική καινοτομία που υιοθετήθηκε μέσω της συνδυασμένης κινητικότητας, της εμπειρικής μάθησης και της μάθησης με βάση τις προκλήσεις, έχουν δημιουργήσει τις πρώτες συγκεκριμένες προϋποθέσεις για τη μεταφορά της καινοτομίας στην πράξη, θέτοντας τα θεμέλια του ίδιου του πλαισίου του Talent Factory.

Η πιλοτική φάση του Talent Factory μεταξύ 2026 και 2027 εξυπηρετεί επομένως μια στρατηγική λειτουργία: αφενός, εφαρμόζει την καινοτομία στην πράξη, επικυρώνει τη συνοχή του προτεινόμενου μοντέλου συνεργασίας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μελλοντική επεκτασιμότητα και μεταβιβασιμότητά του πέρα από την πλατφόρμα πολλαπλών ενδιαφερομένων EXCEED COVE.

Το International Talent Factory αποδεικνύει επίσης ότι η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλέντων δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποκλειστικά μέσω μεμονωμένων πρωτοβουλιών κατάρτισης. **Η βιωσιμότητα και η μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του μοντέλου εξαρτώνται από την ικανότητα των τοπικών οικοσυστημάτων και των συστημάτων governance να εξελιχθούν αναλόγως.** Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος των δημόσιων αρχών και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής καθίσταται κρίσιμος. Απαιτούνται προσαρμοστικές και συντονισμένες πολιτικές για τη στήριξη της ενοποίησης μεταξύ της ΕΕΚ, της εκπαίδευσης, της αγοράς εργασίας, της καινοτομίας και των στρατηγικών περιφερειακής ανάπτυξης. Ειδικότερα, η

μελλοντική επεκτασιμότητα και βιωσιμότητα του International Talent Factory θα απαιτήσει ευνοϊκά και προσαρμοστικά πολιτικά περιβάλλοντα ικανά να:

- να υποστηρίζουν ευέλικτα, προσανατολισμένα στην καινοτομία συστήματα ΕΕΚ
- να προωθούν τη συνεργασία μεταξύ παρόχων ΕΕΚ, επιχειρήσεων και τοπικών stakeholders·
- να αναγνωρίζουν νέες μορφές μάθησης και την επικύρωση και πιστοποίηση δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των μικροδιαπιστευτηρίων·
- επενδύουν σε στρατηγικές καθοδήγησης, ένταξης και διατήρησης ταλέντων· και ενισχύουν τις συνέργειες μεταξύ ευρωπαϊκών, εθνικών και περιφερειακών μηχανισμών χρηματοδότησης·
- να προσαρμόσουν και να βελτιώσουν τα τεχνικά προγράμματα και τα χρηματοδοτικά μέσα για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων ΕΕΚ, επιτρέποντας απρόσκοπτες διαδικασίες για την προσέλκυση και τη διαχείριση ταλέντων, την αναγνώριση και επικύρωση της προηγούμενης μάθησης, την περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων και τη διεθνοποίηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

**Στο πλαίσιο αυτό, το EXCEED προτείνει ένα μοντέλο που δεν είναι μόνο εκπαιδευτικό, αλλά και εδαφικό και στρατηγικό.** Το International Talent Factory συμβάλλει στην ανάδειξη της ΕΕΚ ως κινητήριας δύναμης της ανταγωνιστικότητας, της ένταξης και της καινοτομίας, ικανής να μετατρέψει το τοπικό ταλέντο σε βασικό πόρο για τη βιομηχανική μετάβαση της Ευρώπης. Ταυτόχρονα, υιοθετώντας μια «glocal» προσέγγιση, ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ των τοπικών ριζών και των διεθνών προοπτικών, βοηθώντας τις περιφέρειες να αντιμετωπίσουν τη διαρροή εγκεφάλων και να δημιουργήσουν πιο ελκυστικά και βιώσιμα επαγγελματικά οικοσυστήματα.

Τελικά, το International Talent Factory αποτελεί την πρακτική έκφραση του στόχου του EXCEED: να δημιουργήσει συνεργατικά, χωρίς αποκλεισμούς και προσανατολισμένα στο μέλλον οικοσυστήματα επαγγελματικής αριστείας, στα οποία το ταλέντο δεν θεωρείται προνόμιο λίγων, αλλά **συλλογικός πόρος που πρέπει να καλλιεργηθεί, να ενισχυθεί και να διατηρηθεί μέσω της κοινής ευθύνης** και της συστημικής συνεργασίας. Το Talent Factory ως συλλογικός πόρος απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 11 – Το Talent Factory ως συλλογικός πόρος που πρέπει να καλλιεργηθεί

## 12 Πηγές

Πρωτοβουλία [Union of Skills](#)

[Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων](#)

[Πακέτο για τις δεξιότητες και την κινητικότητα των ταλέντων](#)

[D3.1 Κοινή κατάρτιση – Αρχές σχεδιασμού](#)

[D3.2 «Μεθοδολογία για την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών»](#)

[D3.4 «Κοινά σχεδιασμένα διεθνή προγράμματα ανώτερης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης για την ψηφιακή και πράσινη καινοτομία στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης»](#)

[D3.5 «Σύνολο 12 επικαιροποιημένων προγραμμάτων σπουδών για την υποστήριξη της απόκτησης διακρατικών δεξιοτήτων για την ψηφιακή και πράσινη καινοτομία στον τομέα της προηγμένης μεταποίησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο».](#)

Ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για την επικύρωση της μη τυπικής και της άτυπης μάθησης. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων. Σειρά αναφορών Cedefop; αριθ. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

[1https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance](https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance)

[1 https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning](https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning)

ΟΟΣΑ - Η εκπαίδευση με μια ματιά 2025 – Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι ενήλικες στην εκπαίδευση και την κατάρτιση; [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025\\_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training\\_85e1ebf6.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σύσταση του Συμβουλίου της 16ης Ιουνίου 2022, Μια ευρωπαϊκή προσέγγιση για τα μικροπιστοποιητικά, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

## 13 Παραρτήματα:

**EXCEED: ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΣΙΝΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

**Έργο: 10110398**

### **Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης ταλέντων – ΠΡΟΤΥΠΟ**

*Ένα εργαλείο καθοδήγησης για τον σχεδιασμό και την τεκμηρίωση της πορείας ανάπτυξης ταλέντων*

<b>Οργανισμός υλοποίησης (φορέας επαγγελματικής κατάρτισης)</b>	
<b>Εταιρεία/εταιρείες-εταίροι</b>	
<b>Φοιτητής</b>	
<b>Περίοδος αναφοράς</b>	
<b>Συντονιστής/-ές</b>	
<b>Ημερομηνία ολοκλήρωσης</b>	
<b>Έκδοση</b>	

### **Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο**

Αυτό το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων (TDP) είναι ένα πρότυπο με οδηγίες που πρέπει να συμπληρωθεί από τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης σε συνεργασία με τις εταιρείες-εταίρους που είναι υπεύθυνες για ένα ή περισσότερα στάδια της Διαδρομής Ανάπτυξης Ταλέντων στο πλαίσιο του EXCEED International Talent Factory.

Είναι δομημένο γύρω από τις τέσσερις επιχειρησιακές φάσεις του Talent Factory που περιγράφονται στο Κεφάλαιο 6 του Deliverable D3.7:

- **Φάση 1** – Ενεργοποίηση του συστήματος και συμμετοχή των stakeholders
- **Φάση 2** – Εντοπισμός ταλέντων και Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων (ITDP)
- **Φάση 3** – Ανάπτυξη ταλέντων (εκπαίδευση + WBL)
- **Φάση 4** – Μεταβιβασιμότητα ταλέντων και επαγγελματική εξέλιξη

**Πώς να διαβάσετε τον πίνακα:** Κάθε φάση παρουσιάζεται σε έναν πίνακα τριών στηλών:

- Στήλη 1 – Τι πρέπει να γίνει / Μεθοδολογίες / Προσέγγιση με βάση το φύλο. Παραθέτει τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν, τις συνιστώμενες μεθοδολογίες και τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνουν υπόψη τις διαστάσεις του φύλου και πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε φάση.
- Στήλη 2 – Κενό χώρο όπου ο συντάκτης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η δράση στο συγκεκριμένο τοπικό πλαίσιο (ενότητες, εταιρείς, χρονοδιαγράμματα, ομάδες-στόχοι κ.λπ.).
- Στήλη 3 – Κύκλοι feedback και υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων. Παραθέτει τους μηχανισμούς παρακολούθησης και προσδιορίζει τους υπεύθυνους για τη συλλογή δεδομένων.

### **Αρχές για την ολοκλήρωση:**

- Το σχέδιο είναι επικεντρωμένο στον μαθητή: κάθε δράση πρέπει να αποσκοπεί στην ενεργοποίηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του τοπικού ταλέντου.
- Η ισότητα των φύλων αποτελεί διατομεακή αρχή: τα ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο πρέπει να αντιμετωπίζονται σε κάθε στάδιο, όχι μόνο σε ειδικές δραστηριότητες.
- Κοινή ευθύνη: το σχέδιο συνυπογράφεται από τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης, τον εκπαιδευόμενο και την εταιρεία ή τις εταιρείες-εταίρους· οι τοπικές υπηρεσίες εμπλέκονται όταν εντοπίζονται διαρθρωτικά εμπόδια.
- Επαναληπτική χρήση: οι κύκλοι feedback δεν αποτελούν αξιολογήσεις στο τέλος κάθε φάσης, αλλά συνεχείς κύκλους παρατήρησης-διαλόγου-προσαρμογής. Ενημερώστε το σχέδιο καθώς εξελίσσεται η πορεία.

**EXCEED: ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΣΙΝΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ****Έργο: 10110398****ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ***Ένα καθοδηγητικό εργαλείο για το σχεδιασμό και την τεκμηρίωση της πορείας ανάπτυξης ταλέντων*

<b>Οργανισμός υπεύθυνος για την υλοποίηση (φορέας επαγγελματικής κατάρτισης)</b>	
<b>Συνεργαζόμενη(ες) εταιρεία(ες)</b>	
<b>Φοιτητής</b>	
<b>Περίοδος αναφοράς</b>	
<b>Συντονιστής/-ές</b>	
<b>Ημερομηνία ολοκλήρωσης</b>	
<b>Έκδοση</b>	

## Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο

Αυτό το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων (TDP) είναι ένα πρότυπο με οδηγίες που πρέπει να συμπληρωθεί από τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης σε συνεργασία με τις εταιρείες-εταίρους που είναι υπεύθυνες για ένα ή περισσότερα στάδια της Διαδρομής Ανάπτυξης Ταλέντων στο πλαίσιο του EXCEED International Talent Factory.

Είναι δομημένο γύρω από τις τέσσερις επιχειρησιακές φάσεις του Talent Factory που περιγράφονται στο Κεφάλαιο 6 του Deliverable D3.7:

- **Φάση 1** – Ενεργοποίηση του συστήματος και εμπλοκή των ενδιαφερομένων
- **Φάση 2** – Εντοπισμός ταλέντων και Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων (ITDP)
- **Φάση 3** – Ανάπτυξη ταλέντων (εκπαίδευση + WBL)
- **Φάση 4** – Μεταβιβασιμότητα ταλέντων και επαγγελματική εξέλιξη

**Πώς να διαβάσετε τον πίνακα:** Κάθε φάση παρουσιάζεται σε έναν πίνακα τριών στηλών:

- **Στήλη 1** — Τι πρέπει να γίνει / Μεθοδολογίες / Προσέγγιση με βάση το φύλο. Παραθέτει τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν, τις συνιστώμενες μεθοδολογίες και τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνουν υπόψη τις διαστάσεις του φύλου και πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε φάση.
- **Στήλη 2** — Κενό χώρο όπου ο συντάκτης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η δράση στο συγκεκριμένο τοπικό πλαίσιο (ενότητες, εταιρείοι, χρονοδιαγράμματα, ομάδες-στόχοι κ.λπ.).
- **Στήλη 3** — Κύκλοι feedback και υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων. Παραθέτει τους μηχανισμούς παρακολούθησης και προσδιορίζει τους υπεύθυνους για τη συλλογή δεδομένων.

## Αρχές για την ολοκλήρωση

- **Το σχέδιο είναι επικεντρωμένο στον μαθητή:** κάθε δράση πρέπει να αποσκοπεί στην ενεργοποίηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του τοπικού ταλέντου.
- **Η ισότητα των φύλων αποτελεί διατομεακή αρχή:** τα ζητήματα που λαμβάνουν υπόψη τις διαστάσεις του φύλου πρέπει να αντιμετωπίζονται σε κάθε στάδιο, όχι μόνο σε ειδικές δραστηριότητες.
- **Κοινή ευθύνη:** το σχέδιο συνυπογράφεται από τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης, τον εκπαιδευόμενο και την εταιρεία ή τις εταιρείες-εταίρους· οι τοπικές υπηρεσίες εμπλέκονται όταν εντοπίζονται διαρθρωτικά εμπόδια.
- **Επαναληπτική χρήση:** οι κύκλοι feedback δεν είναι αξιολογήσεις στο τέλος κάθε φάσης, αλλά συνεχείς κύκλοι παρατήρησης, διαλόγου και προσαρμογής. Ενημερώστε το σχέδιο καθώς εξελίσσεται η πορεία.

<b>ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ:</b> (μεθοδολογίες, ευαισθητοποίηση σε θέματα φύλου)	<b>ΣΧΕΔΙΟ</b> (να συμπληρωθεί αναλόγως)	<b>ΚΥΚΛΟΙ</b> <b>ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ</b> (υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων)
<b>ΦΑΣΗ 1 – ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ</b> <i>Προκαταρκτική φάση. Προτού αναδειχθούν τα ταλέντα, το Talent Factory απαιτεί ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα με κοινούς στόχους, σαφώς καθορισμένους ρόλους και governance ευαισθητοποιημένα σε θέματα φύλου.</i>		
<p><b>1.1 Δημιουργία του οικοσυστήματος πολλαπλών ενδιαφερομένων:</b> χαρτογράφηση και εμπλοκή παρόχων επαγγελματικής κατάρτισης, επιχειρήσεων (ιδίως ΜΜΕ), τοπικών υπηρεσιών, γραφείων ευρέσεως εργασίας, πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων, φορέων χάραξης πολιτικής και ενδιάμεσων οργανισμών. Καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων κάθε φορέα· επισημοποίηση συμφωνιών εταιρικής σχέσης και governance. Ενεργοποίηση τοπικών υπηρεσιών υποστήριξης (στέγαση, μεταφορές, φροντίδα παιδιών, γλωσσική υποστήριξη, κοινωνική ένταξη) ως μέρος του επιχειρησιακού πλαισίου.</p> <p><b>1.2 Ενεργοποίηση της ανάλυσης δεξιοτήτων και του συν-σχεδιασμού:</b> χρήση δεδομένων από το Παρατηρητήριο Exceed σχετικά με την αναδυόμενη ζήτηση για πράσινες-ψηφιακές δεξιότητες στην προηγμένη μεταποίηση, προκειμένου να ενημερωθεί ο συν-σχεδιασμός των διαδρομών.</p> <p>Οργάνωση εργαστηρίων συν-σχεδιασμού με εταιρείες για τη μετατροπή των δεδομένων της αγοράς εργασίας σε προφίλ δεξιοτήτων σχήματος T.</p> <p>Οργάνωση στρογγυλών τραπέζων με stakeholders και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τον συντονισμό της χρηματοδότησης και της ρύθμισης.</p> <p><i>Μεθοδολογίες:</i> συμμετοχικά workshops και δραστηριότητες δημιουργίας αφηγήσεων για την προώθηση ενός κοινού οράματος.</p> <p>Στρογγυλές τράπεζες ενδιαφερομένων και συνεδρίες συν-σχεδιασμού με επιχειρήσεις και ενδιάμεσους οργανισμούς.</p> <p>Συμφωνίες συνεργασίας / Μνημόνια Συνεργασίας μεταξύ φορέων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, επιχειρήσεων και τοπικών φορέων. Εκστρατείες ευαισθητοποίησης και επικοινωνίας σε επίπεδο COVE και σε τοπικό επίπεδο.</p> <p><b>ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ</b></p>	<p>Περιγράψτε τους εμπλεκόμενους φορείς, τις ρυθμίσεις governance και τις δεσμεύσεις για την ισότητα των φύλων που έχουν υιοθετηθεί στο πλαίσιο του COVE σας:</p>	<p><b>Κύκλοι feedback και παρακολούθησης Χάρτης των εμπλεκόμενων stakeholders σε σύγκριση με εκείνους που είχαν χαρτογραφηθεί προηγουμένως (ανάλυση κενών).</b></p> <p>Αριθμός και ποιότητα των εργαστηρίων συν-σχεδιασμού που πραγματοποιήθηκαν· συμμετέχοντες ανά ρόλο και φύλο. Συμφωνίες εταιρικής σχέσης / Συμφωνίες κοινής ευθύνης που υπογράφηκαν με ρητές ρήτρες σχετικά με το φύλο. Τακτικές συναντήσεις αναθεώρησης της governance (συνιστάται: ανά τρίμηνο) με καταγεγραμμένες διορθωτικές ενέργειες.</p> <p>Φορείς υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων</p> <p>-Υπεύθυνος φορέας: πάροχος ΕΕΚ (τοπικός συντονιστής του Talent Factory).</p> <p>-Συνυπεύθυνοι: επιχειρήσεις / επαγγελματικές ενώσεις, τοπικές υπηρεσίες.</p> <p>-Στρατηγική εποπτεία: Διεθνές Διοικητικό Συμβούλιο / Governance COVE.</p> <p>-Πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες: Παρατηρητήριο EXCEED.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συμπερίληψη συστηματικής ανάλυσης φύλου στα στοιχεία για την αγορά εργασίας (συμμετοχή, τομεακές ανισότητες, επαγγελματική εξέλιξη).</li> <li>- Ενσωμάτωση ρητών δεσμεύσεων για την ισότητα των φύλων στις συμφωνίες συνυπευθυνότητας (στόχοι για ισορροπημένη συμμετοχή, προσλήψεις χωρίς αποκλεισμούς).</li> <li>- Κοινοποίηση και υιοθέτηση του Σχεδίου για την Ισότητα των Φύλων (GEP) από όλους τους εταίρους· διασφάλιση ότι οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης διαθέτουν ένα GEP.</li> <li>- Σχεδιασμός εκστρατειών επικοινωνίας ευαίσθητων ως προς το φύλο που προωθούν τη διαφορετικότητα και τις μη στερεοτυπικές τεχνικές σταδιοδρομίες.</li> </ul>	
---	--

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ: (Μεθοδολογίες, ευαισθητοποίηση σε θέματα φύλου)	ΣΧΕΔΙΟ (να συμπληρωθεί αναλόγως)	ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ (υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων)
<b>ΦΑΣΗ 2 – ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ – ΑΤΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ (ITDP)</b> <i>Εντοπίστε το δυναμικό και συν-δημιουργήστε το ITDP. Το ταλέντο θεωρείται εν δυνάμει δυναμικό, όχι ως προ-επιλεγμένο χαρακτηριστικό.</i>		
<p><b>2.1 Αρχική καθοδήγηση και αξιολόγηση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Παροχή αρχικής ενημέρωσης σχετικά με τις προηγμένες διαδρομές παραγωγής (βιώσιμες και ψηφιακές).</li> <li>- Διενέργεια αρχικών ερωτηματολογίων αξιολόγησης που υπερβαίνουν τις βασικές τεχνικές παραμέτρους: κίνητρα, ικανότητες, τρόποι μάθησης, αντίληψη της καταλληλότητας για τεχνικούς ρόλους.</li> <li>- Αναγνώριση και επικύρωση της προηγούμενης μάθησης (PRL): τυπικές, μη τυπικές και άτυπες δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω της εργασιακής ή της ζωής εμπειρίας.</li> <li>- Συγκρίνετε το αρχικό προφίλ κάθε μαθητή με τις προβλέψεις δεξιοτήτων του Παρατηρητηρίου, ώστε να συνδέσετε τους μαθησιακούς στόχους με τα επαγγελματικά προφίλ EQF 4-5.</li> </ul> <p><b>2.2 Προσδιορισμός εκπαιδευτικών ενοτήτων και συν-δημιουργία του ITDP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Με βάση την αξιολόγηση δεξιοτήτων, προσδιορίστε ποιες ενότητες του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι απαραίτητες και ποιες μπορούν να</li> </ul>	<p><i>Περιγράψτε το πρωτόκολλο αξιολόγησης και καθοδήγησης, τις ενότητες που έχουν προσδιοριστεί για κάθε προφίλ μαθητή και τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργηθεί από κοινού το ITDP:</i></p>	<p><b>Κύκλοι feedback και παρακολούθησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποσοστό συμμετοχής στην αρχική αξιολόγηση και καθοδήγηση (κατανεμημένο ανά φύλο, ηλικία, υπόβαθρο).</li> <li>- Αριθμός ITDP που συνυπογράφονται από τον φοιτητή, τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης και την εταιρεία.</li> <li>- Δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης: δέσμευση, αυτοπεποίθηση, δισταγμός (ποιοτική feedback από το προσωπικό καθοδήγησης)</li> <li>- Αποτελεσματικότητα της αναγνώρισης της προηγούμενης μάθησης (ενότητες για τις οποίες χορηγείται απαλλαγή ή επιταχυνόμενη εκπαίδευση).</li> </ul>

παραλειφθούν ή να επιταχυνθούν χάρη στην επικυρωμένη PRL.

- Συν-δημιουργήστε το Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων με τον μαθητή και την εταιρεία υποδοχής: κοινός μαθησιακός στόχος, βασικά ορόσημα, μορφή WBL, ανάθεση μέντορα, υπηρεσίες υποστήριξης.
- Τεκμηριώστε τη ρητή ευθυγράμμιση μεταξύ των φιλοδοξιών του μαθητή, των στόχων του προφίλ T και της ζήτησης της αγοράς εργασίας.
- Φέρτε τον εκπαιδευόμενο σε επαφή με τοπικές υπηρεσίες υποστήριξης όπου είναι απαραίτητο (στέγαση, μεταφορά, φροντίδα παιδιών, γλώσσα).

#### **Μεθοδολογίες**

- Εργαλεία καθοδηγούμενης αυτοαναστοχασμού και πρακτικές καθοδήγησης βασισμένες στην αφήγηση.
- Αξιολόγηση βασισμένη στα δυνατά σημεία (εστίαση στα φυσικά δυνατά σημεία, όχι στις αδυναμίες).
- Μια ολιστική αρχική αξιολόγηση που συνδυάζει τεχνικές, κινητήριες και στάσεις.
- Συνεντεύξεις καθοδήγησης με έμφαση στις φιλοδοξίες, την ταυτότητα και τα επαγγελματικά σχέδια.
- Workshops συν-δημιουργίας για την ανάπτυξη του ITDP σε συνεργασία με την εταιρεία.

#### **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΗ ΣΤΟ ΦΥΛΟ**

- Οργάνωση καθοδήγησης με ευαισθησία στο φύλο, η οποία αμφισβητεί ρητά τα στερεότυπα σχετικά με τους τεχνικούς ρόλους και τις σταδιοδρομίες στον τομέα της διαχείρισης λειτουργιών.
- Παρουσίαση ποικίλων προτύπων (γυναίκες μηχανικοί, επαγγελματίες από υποεκπροσωπούμενες ομάδες) κατά τη διάρκεια των συνεδριών καθοδήγησης.
- Επανεξέταση των ITDP υπό το πρίσμα των έμμεσων προκαταλήψεων: οι φιλοδοξίες διαμορφώνονται από τα γνήσια ενδιαφέροντα των φοιτητών ή από προσδοκίες που σχετίζονται με το φύλο;
- Παροχή έγκαιρης υποστήριξης σε φοιτητές (ιδιαίτερα σε νεαρές γυναίκες) που διατρέχουν κίνδυνο αυτοαποκλεισμού ή έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση όσον αφορά τις ικανότητές τους στον τομέα των STEM.

#### **Φορείς υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων**

- Κύριος φορέας: πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης – σύμβουλοι καθοδήγησης, εκπαιδευτές, διδάσκοντες.
- Συνυπεύθυνος: εταιρεία υποδοχής (συμβολή στο ITDP και επικύρωση των στόχων στον χώρο εργασίας).
- Υποστήριξη: τοπικές υπηρεσίες (σε περίπτωση που προκύψουν διαρθρωτικά εμπόδια).
- Διασφάλιση ποιότητας: συντονιστής του φορέα επαγγελματικής κατάρτισης + υπεύθυνος για θέματα ισότητας των φύλων (εάν έχει διοριστεί).

- Δημιουργία βρόχων feedback για τον εντοπισμό δισταγμών, αποσύνδεσης ή ελλείψεων αυτοπεποίθησης πριν οδηγήσουν σε εγκατάλειψη.

<b>ΤΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ:</b> <i>(μεθοδολογίες, προσοχή σε θέματα φύλου)</i>	<b>ΣΧΕΔΙΟ</b> <i>(να συμπληρωθεί αναλόγως)</i>	<b>ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ</b> <i>(υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων)</i>
<b>ΦΑΣΗ 3 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ</b> <i>Μια θεμελιώδης φάση μάθησης. Ενδυνάμωση της μάθησης + μοντέλο T + μάθηση με βάση την εργασία, με συνεχή υποστήριξη, καθοδήγηση και feedback.</i>		
<p><b>3.1 Εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης (κάθετη + οριζόντια)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Παροχή δομημένων εκπαιδευτικών ενοτήτων στη βιώσιμη και ψηφιακή παραγωγή (κάθετη γραμμή του T</li> <li>- Ανάπτυξη διατομεακών και glocal δεξιοτήτων (οριζόντια ράβδος): ομαδική εργασία σε πολυπολιτισμικές ομάδες, επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων, ψηφιακή και δεξιότητες δεδομένων, ευαισθητοποίηση στην τεχνητή νοημοσύνη, οικολογική ευαισθητοποίηση, ποιότητα και συμμόρφωση, προσαρμοστικότητα, αυτοδιαχείριση, διαπολιτισμική επικοινωνία.</li> <li>- Συνεχής προσαρμογή του ITDP με βάση την πρόοδο των φοιτητών και την απόδοση στο WBL.</li> </ul> <p><b>3.2 Ενσωμάτωση της μάθησης με βάση την εργασία (WBL) σε διάφορες μορφές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Κατάρτιση μιας Συμφωνίας Κοινής Ευθύνης μεταξύ του μαθητή, του παρόχου ΕΕΚ και της εταιρείας (στόχοι, προσδοκίες, αμοιβαίες δεσμεύσεις).</li> <li>- Συνδυάστε τη φυσική WBL με υβριδικές και εικονικές μορφές: εικονικές επιχειρήσεις, προσομοιώσεις</li> </ul>	<p>Περιγράψτε τις ενότητες, το περιβάλλον <i>WBL</i> (φυσικό/υβριδικό/εικονικό/ενδιάμεσο), το πρόγραμμα <i>mentoring</i> και τις προσαρμογές στο <i>ITDP</i>:</p>	<p><b>Κύκλοι feedback και παρακολούθησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποσοστό ολοκλήρωσης των εκπαιδευτικών ενοτήτων (καταναμημένο ανά φύλο).</li> <li>- Εφαρμογή των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στον χώρο εργασίας (feedback από τον εργοδότη, εκθέσεις αξιολόγησης του εκπαιδευτή).</li> <li>- Τακτικές συναντήσεις feedback: εκπαιδευόμενος ↔ εκπαιδευτής ΕΕΚ ↔ μέντορας/εκπαιδευτής της εταιρείας (συνιστώμενη συχνότητα: δύο φορές την εβδομάδα).</li> <li>- Χαρτογράφηση δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο σε σχέση με το προφίλ-στόχο σχήματος T.</li> <li>- Ποιοτική παρακολούθηση δεικτών συμμετοχής, αυτονομίας και εμπιστοσύνης.</li> <li>- Αλλαγές στο ITDP που καταγράφονται με αιτιολογία και ημερομηνία.</li> </ul>

AR/VR, περιβάλλοντα με στοιχεία παιχνιδιού.

- Χρησιμοποιήστε ενδιάμεσα περιβάλλοντα (fab labs, πανεπιστημιακά εργοστάσια, living labs) ως γέφυρες μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγής στον πραγματικό κόσμο.
- Διορισμός εταιρικών μεντόρων/εκπαιδευτών· σύζευξή τους με εκπαιδευτές επαγγελματικής κατάρτισης για διπλή υποστήριξη.

#### **Μεθοδολογίες**

- Παιδαγωγική που διευκολύνει τη μάθηση: αυτονομία των μαθητών, εμπειρική προσέγγιση, προοδευτική αυτονομία.
- Μοντέλο μάθησης σε σχήμα T ως πρακτικό εργαλείο για την αρχιτεκτονική δεξιοτήτων.
- Προοδευτική στήριξη τόσο στο πλαίσιο της κατάρτισης όσο και της παραγωγής.
- Προσομοιώσεις και παιχνίδια βασισμένα σε AR/VR για ασφαλή τεχνική εξάσκηση.
- Χαρτογράφηση δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο σε σχέση με το στόχο του προφίλ σχήματος T.
- Καθοδήγηση από επιχειρηματίες/διευθυντικά στελέχη με έμφαση στην επαγγελματική λήψη αποφάσεων.

#### **ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΦΥΛΟΥ**

- Διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης, ποιότητας και προόδου στην εκπαίδευση μέσω της εργασίας (WBL), ανεξάρτητα από το φύλο – προληπτικός εντοπισμός προκαταλήψεων που συνδέονται με την οργανωτική κουλτούρα ή την κατανομή εργασιών.
- Εκπαίδευση μεντόρων και εκπαιδευτών στην καθοδήγηση με ευαισθησία

#### **Υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων**

- Υπεύθυνος φορέας: πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης (εκπαιδευτές + συντονιστής διδασκαλίας).
- Συνδιαχειριστής: εταιρεία υποδοχής (μέντορας/εκπαιδευτής στο χώρο εργασίας).
- Υποστήριξη: ενδιάμεσα περιβάλλοντα (fab labs, πανεπιστημιακά εργαστήρια).
- Διατομεακό: Υπεύθυνος για θέματα ισότητας των φύλων, τοπικές υπηρεσίες εάν είναι απαραίτητο.

<p>στα θέματα φύλου (ευαισθητοποίηση σχετικά με τις προκαταλήψεις, feedback χωρίς αποκλεισμούς).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρήση της εναλλαγής θέσεων εργασίας κατά τη διάρκεια των πρακτικών ασκήσεων/μαθητειών για την πρόληψη του διαχωρισμού των ρόλων βάσει φύλου.</li> <li>- Προσφορά υβριδικών/εικονικών επιλογών σε φοιτητές που αντιμετωπίζουν διαρθρωτικούς περιορισμούς (ευθύνες φροντίδας, κινητικότητα), με προσοχή στο ψηφιακό χάσμα.</li> <li>- Χρήση των εμπειριών κινητικότητας ως μοχλού για την έκθεση των φοιτητών σε οργανωτικές κουλτούρες με λιγότερες διακρίσεις.</li> </ul>	
---	--

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ: (Μεθοδολογίες, ευαισθητοποίηση σε θέματα φύλου)	ΣΧΕΔΙΟ (να συμπληρωθεί αναλόγως)	ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ (υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων)
<b>ΦΑΣΗ 4 - ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΟΤΗΤΑ ΤΑΛΕΝΤΟΥ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ</b> <i>Ενίσχυση του προφίλ σχήματος T σε μια αναγνωρίσιμη και μεταβιβάσιμη επαγγελματική ταυτότητα μέσω πιστοποίησης, μικροδιαπιστεύσεων και ένταξης στην αγορά εργασίας.</i>		
<p><b>4.1 Αξιολόγηση και πιστοποίηση του προφίλ σχήματος T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Διεξαγωγή συνολικής αξιολόγησης των ολοκληρωμένων δεξιοτήτων σχήματος T (κάθετο βάθος + οριζόντιο εύρος).</li> <li>- Έκδοση μικροδιαπιστευτηρίων που ευθυγραμμίζονται με τα επίπεδα 4-5 του ΕΠΠ, το Συμπλήρωμα Διπλώματος και τα εθνικά συστήματα πιστοποίησης – διασφαλίζοντας ότι είναι αθροιστικά και μεταβιβάσιμα.</li> <li>- Αναδείξτε τις δεξιότητες: εκθέσεις δεξιοτήτων, χαρτοφυλάκια, ψηφιακά χαρτοφυλάκια πιστοποιητικών.</li> </ul> <p><b>4.2 Σύνδεση των φοιτητών με την αγορά εργασίας</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ενεργοποιήστε επιχειρηματικά δίκτυα για την εύρεση θέσεων εργασίας· σχεδιάστε προγράμματα εκκόλαψης/επιτάχυνσης για επιχειρηματικά προφίλ.</li> </ul>	<p><i>Περιγράψτε το σύστημα πιστοποίησης, τις υπηρεσίες τοποθέτησης/εξέλιξης και τον μηχανισμό feedback που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση όλων των σταδίων:</i></p>	<p><b>Κύκλοι feedback και παρακολούθησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποσοστό απασχόλησης των φοιτητών επαγγελματικής κατάρτισης (κατανομημένο ανά φύλο).</li> <li>- Ποσοστό ανεργίας μεταξύ των φοιτητών επαγγελματικής κατάρτισης (παρακολούθηση 6 και 12 μηνών).</li> <li>- Παρακολούθηση της επαγγελματικής εξέλιξης</li> <li>- Τάσεις στις ανάγκες δεξιοτήτων που εντοπίζονται μέσω του</li> </ul>

- Παροχή επαγγελματικού προσανατολισμού μέσω της ανάλυσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε σχέση με τις προβλέψεις του Exceed Observatory.
- Οργάνωση εργαστηρίων με όλους τους stakeholders για τη μετατροπή της feedback σε βελτιώσεις για όλες τις φάσεις του Talent Factory.
- Παρακολούθηση της επαγγελματικής εξέλιξης και των αποτελεσμάτων απασχόλησης για τη διαμόρφωση της συνεχούς βελτίωσης.

#### **Μεθοδολογίες**

- Συνολική και διαμορφωτική αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης στο χώρο εργασίας από μέντορες της εταιρείας.
- Πιστοποίηση μικροδιαπιστευτηρίων και συμπληρωματικού δελτίου διπλώματος.
- Εκδηλώσεις επίδειξης δεξιοτήτων και συνεδρίες matchmaking με επιχειρήσεις.
- Παρακολούθηση της σταδιοδρομίας + σύντομες έρευνες ικανοποίησης.
- Workshops ανασκόπησης με τους stakeholders για τη μετατροπή των ιδεών σε δράση σε όλα τα στάδια.

#### **ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΦΥΛΟΥ**

- Παρακολούθηση των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων στην πρόσληψη, τη διατήρηση του προσωπικού και την επαγγελματική εξέλιξη· λήψη διορθωτικών μέτρων όπου είναι απαραίτητο.
- Διασφάλιση ότι τα συστήματα αξιολόγησης δεξιοτήτων είναι διαφανή και βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, ελαχιστοποιώντας τις προκαταλήψεις.
- Μετάβαση από την ίση πρόσβαση στην ισότητα των αποτελεσμάτων: έλεγχος του κατά πόσον η συμμετοχή μεταφράζεται σε ισότιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

κύκλου συνεργασίας με τις επιχειρήσεις.

- Συλλογή δεδομένων σχετικά με την απασχολησιμότητα με βάση το φύλο
- Workshops ανασκόπησης με τους stakeholders, με τεκμηριωμένες δράσεις βελτίωσης.

#### **Φορείς υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων**

- Επικεφαλής: Φορέας ΕΕΚ (φορέας πιστοποίησης + υπηρεσία επαγγελματικού προσανατολισμού).
- Συνυπεύθυνοι: Επιχειρήσεις (ενσωμάτωση και επικύρωση δεξιοτήτων).
- Υποστήριξη: γραφεία ευρέσεως εργασίας, Εμπορικά Επιμελητήρια, εκκολαπτήρια επιχειρήσεων.
- Στρατηγική feedback: Παρατηρητήριο EXCEED + Governance COVE.

## ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΚΟΙΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

μεταξύ της Εταιρείας Υποδοχής, του Ενδιάμεσου Οργανισμού και του Εκπαιδευόμενου ως μέρος της πορείας ανάπτυξης ταλέντων

### Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του διεθνούς προγράμματος EXCEED Talent Factory, η Συμφωνία Κοινής Ευθύνης επισημοποιεί τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν η ή οι εταιρείες υποδοχής, ο ή οι ενδιάμεσοι οργανισμοί (fab labs, living labs, όπου ισχύει) και ο εκπαιδευόμενος στη διαδικασία ανάπτυξης ταλέντων, ιδίως σε σχέση με τα πλαίσια και τις πρακτικές της μάθησης με βάση την εργασία (WBL). Η Συμφωνία μεταφράζει τις αρχές που ορίζονται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο του Talent Factory – σχετικά με τη θεμελιώδη αξία της τυποποιημένης και δομημένης συνεργασίας μεταξύ εταιρειών, παρόχων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενδιάμεσων οργανισμών και μαθητών – σε μια επιχειρησιακή συμφωνία μεταξύ των μερών για την υποστήριξη αποτελεσματικών μαθησιακών διαδικασιών.

Η παρούσα Συμφωνία συμπληρώνει το Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων (TDP): καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέρη θα συνεργάζονται, σε καθημερινή βάση, για την επίτευξη των μαθησιακών στόχων, σύμφωνα με τις υιοθετημένες δεξιότητες σχήματος T (κάθετες και οριζόντιες), με συνεχείς κύκλους feedback, πλήρη προσοχή στην ασφάλεια και την ευημερία, καθώς και ρητή δέσμευση για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των φύλων που εξακολουθεί να μαστίζει τους τομείς της προηγμένης μεταποίησης και της ΕΕΚ.

### Άρθρο 1 – Τα μέρη

Το παρόν Σύμφωνο υπογράφεται από:

(ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΕΙ ΑΝΑΛΟΓΑ)

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
Όνομα/-τα της εταιρείας/των εταιρειών	
Ενδιάμεσος οργανισμός/-οί	
Έδρα	
Έδρα	
Έδρα	

<b>Τομέας</b>	
<b>Νομικοί εκπρόσωποι (ονόματα και ρόλοι)</b>	
<b>Εκπαιδευτές και/ή μέντορες στο χώρο εργασίας</b>	
<b>Στοιχεία επικοινωνίας των υπευθύνων επικοινωνίας</b>	
<b>Ο ΦΟΙΤΗΤΗΣ</b>	
<b>Όνομα και επώνυμο</b>	
<b>Ημερομηνία και τόπος γέννησης</b>	
<b>Πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης / Επίπεδο ΕΠΕ</b>	
<b>Εγγεγραμμένος πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης</b>	
<b>Αναφορά στο Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων</b>	
<b>Στοιχεία επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο / τηλέφωνο)</b>	

**Τα Μέρη αναγνωρίζουν ότι η Διαδρομή Ανάπτυξης Ταλέντων μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλές επιχειρήσεις και ενδιαμέσους οργανισμούς που μπορούν να συνεισφέρουν σε διαφορετικά στάδια του συν-σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης της διαδρομής μάθησης.**

Η Συμφωνία αντανακλά μια ευρύτερη προσέγγιση συν-σχεδιασμού στην οποία συμμετέχουν επιχειρήσεις, φορείς επαγγελματικής κατάρτισης, ενδιάμεσοι οργανισμοί και εκπαιδευόμενοι σε όλο το φάσμα της Διαδρομής Ανάπτυξης Ταλέντων. Αν και αναγνωρίζει αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, η Συμφωνία εστιάζει στην εμπειρία μάθησης στο χώρο εργασίας (WBL) που θα αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος στην επιχείρηση υποδοχής (ή στο πλαίσιο του δικτύου συνεργατικής κατάρτισης των συνδεδεμένων με αυτήν

επιχειρήσεων), ως μέρος του Σχεδίου Ανάπτυξης Ταλέντων. Η εμπειρία WBL μπορεί να παρέχεται με διαζώσης, μικτή ή εικονική μορφή και μπορεί να περιλαμβάνει υβριδικά περιβάλλοντα.

Οι στόχοι ικανοτήτων, τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα, οι σχετικές τεχνολογίες, η διάρκεια και το χρονοδιάγραμμα περιγράφονται λεπτομερώς παρακάτω:

<b>Ημερομηνία έναρξης</b>	
<b>Ημερομηνία λήξης</b>	
<b>Συνολικές ώρες</b>	
<b>Εβδομαδιαίο πρόγραμμα</b>	
<b>Τύπος μάθησης με βάση την εργασία (WBL, διαζώσης / υβριδική / εικονική / μικτή)</b>	
<b>Τόπος φιλοξενίας και συνεργαζόμενοι οργανισμοί του δικτύου (εάν ισχύει)</b>	
<b>Παρεχόμενες τεχνολογίες, εργαστήρια και εξοπλισμός</b>	
<b>Διατάξεις για την υγεία, την ασφάλεια και την ασφάλιση</b>	
<b>Σχετικές δεξιότητες τύπου T (κάθετες + οριζόντιες)</b>	
<b>Αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα και μικροδιαπιστευτήρια</b>	

### **Άρθρο 3 – Δεσμεύσεις των εταιρειών υποδοχής**

Οι εταιρείες υποδοχής, αναγνωρίζοντας τον ρόλο τους ως συν-εκπαιδευτές, συν-σχεδιαστές και συν-επαληθευτές δεξιοτήτων στο πλαίσιο του International Talent Factory, αναλαμβάνουν τις ακόλουθες δεσμεύσεις.

#### **3.1 Διευκόλυνση της εμπειρικής μάθησης σύμφωνα με το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων**

- Να καλωσορίζουν τον εκπαιδευόμενο ως μέλος της εργασιακής κοινότητας, εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον σεβασμού, ένταξης και ψυχολογικής ασφάλειας από την πρώτη μέρα.
- Να συν-σχεδιάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σταδιακά στους μαθησιακούς στόχους και στις δεξιότητες σχήματος T (τεχνικές/κάθετες και εγκάρσιες/οριζόντιες) που ορίζονται στο Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων.
- Να αποφεύγουν να αναθέτουν στον εκπαιδευόμενο εργασίες που δεν σχετίζονται με τους μαθησιακούς στόχους ή που απλώς χρησιμεύουν ως υποκατάστατο των κανονικών εργασιακών καθηκόντων.
- Εφαρμόστε προοδευτική υποστήριξη: ξεκινήστε με καθοδηγούμενη πρακτική και στη συνέχεια προχωρήστε προς μεγαλύτερη αυτονομία, σύμφωνα με την προσέγγιση της ενδυνάμωσης της μάθησης του μοντέλου EXCEED.
- Ενημερώστε το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων μαζί με τον πάροχο εκπαίδευσης και τον εκπαιδευόμενο όποτε το απαιτεί η δραστηριότητα ή η πρόοδος του εκπαιδευόμενου.

### 3.2 Κύκλοι καθοδήγησης και συνεχούς feedback

- Ορίστε έναν εκπαιδευτή/μέντορα στο χώρο εργασίας με τις κατάλληλες δεξιότητες και τον απαραίτητο χρόνο για να υποστηρίξει τον εκπαιδευόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της εμπειρίας μάθησης με βάση την εργασία.
- Παρέχετε δομημένη, έγκαιρη και εποικοδομητική feedback σχετικά με την ανάπτυξη τόσο των τεχνικών όσο και των κοινωνικών δεξιοτήτων.
- Συμμετέχετε σε τακτικές συναντήσεις feedback με τον εκπαιδευτή επαγγελματικής κατάρτισης και τον εκπαιδευόμενο, όπως ορίζεται στο άρθρο 5.
- Συμβάλλετε στην τεκμηριωμένη αξιολόγηση που διενεργεί ο πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένης της απονομής μικροδιαπιστευτηρίων και του Συμπληρώματος Διπλώματος.
- Να επιδεικνύει δέσμευση για τον εντοπισμό των πρώιμων ενδείξεων αποσύνδεσης, δυσκολίας ή δυσφορίας, αντιμετωπίζοντάς τις άμεσα μέσω διαλόγου και όχι κρίσης.

### 3.3 Τεχνολογίες, εργαστήρια και δικτυωμένη μάθηση με βάση την εργασία (WBL)

- Παροχή όλων των απαραίτητων τεχνολογιών, εξοπλισμού, λογισμικού, δεδομένων και εργαστηρίων, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να ασχοληθεί ουσιαστικά με τους συμφωνηθέντες στόχους ικανοτήτων.
- Να συνεργάζονται με ενδιαμέσους οργανισμούς όχι μόνο για την πρόσβαση σε τεχνολογίες, αλλά και για τον από κοινού σχεδιασμό και τον εμπλουτισμό των μαθησιακών εμπειριών σε όλη τη διαδρομή ανάπτυξης ταλέντων.
- Όπου δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί το πλήρες φάσμα δεξιοτήτων σε έναν μόνο χώρο εργασίας, ενεργοποιήστε το collaborative training network – δηλαδή τις εταιρείες-εταίρους – ώστε ο

μαθητής να έχει πρόσβαση σε συμπληρωματικές εμπειρίες (εναλλαγή θέσεων εργασίας, τοποθετήσεις σε πολλαπλές τοποθεσίες) χωρίς να χάνεται η παιδαγωγική συνέχεια.

- Να διασφαλίζεται ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων, συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης και δεδομένων στο πλαίσιο της εμπειρίας της μάθησης μέσω εργασίας συνοδεύεται από κατάλληλη καθοδήγηση, γνώση δεδομένων και ηθικό πλαίσιο.

### 3.4 - Υγεία, ασφάλεια, ασφάλιση και συνθήκες εργασίας

- Διασφαλίστε την πλήρη συμμόρφωση με τους κανονισμούς υγείας, ασφάλειας και περιβάλλοντος (HSE) που ισχύουν στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης των κινδύνων που σχετίζονται ειδικά με τον ρόλο του μαθητή.
- Παρέχετε υποχρεωτική εισαγωγή στην ασφάλεια και τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας πριν από οποιαδήποτε επιχειρησιακή δραστηριότητα.
- Διασφαλίστε ότι ο μαθητευόμενος καλύπτεται από τις ασφαλιστικές διατάξεις που παρέχει ο φορέας επαγγελματικής κατάρτισης
- Συμμόρφωση με τις διατάξεις σχετικά με τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα και τις περιόδους ανάπαυσης που καθορίζονται από το νόμο και το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων.

### 3.5 Δέσμευση με βάση το φύλο – δέσμευση για τη μείωση του χάσματος μεταξύ των φύλων

#### **Συγκεκριμένη δέσμευση της εταιρείας υποδοχής έναντι των γυναικών εκπαιδευόμενων και των υποεκπροσωπούμενων ομάδων**

*Αναγνωρίζοντας ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε τεχνικές κατευθύνσεις που σχετίζονται με την προηγμένη μεταποίηση και τις επιστήμες STEM, και ότι διαρθρωτικά και πολιτισμικά εμπόδια ενδέχεται να παρεμποδίζουν την πλήρη συμμετοχή τους, η εταιρεία υποδοχής αναλαμβάνει να:*

- ✚ Εφαρμόσει καθοδήγηση με ευαισθησία ως προς το φύλο: οι μέντορες στο χώρο εργασίας έχουν επίγνωση των ασυνείδητων προκαταλήψεων και αποφεύγουν τη στερεοτυπική κατανομή εργασιών (π.χ. περιορισμός των γυναικών ασκούμενων σε διοικητικές ή χαμηλής τεχνολογίας εργασίες, ενώ οι άνδρες συνάδελφοί τους χειρίζονται μηχανήματα).
- ✚ Εξασφάλιση ίσης πρόσβασης στην τεχνολογία, τα εργαστήρια, τα μηχανήματα και τις απαιτητικές εργασίες, ανεξάρτητα από το φύλο.
- ✚ Προωθήσει την προβολή γυναικών τεχνικών, μηχανικών και διευθυντικών στελεχών εντός της εταιρείας ως προτύπων για τις γυναίκες εκπαιδευόμενες.
- ✚ Να υιοθετήσει ευέλικτο ωράριο εργασίας και, όπου ενδείκνυται, υβριδικές/εικονικές ρυθμίσεις WBL για την εξισορρόπηση των ευθυνών φροντίδας χωρίς να διακυβεύεται η μαθησιακή εμπειρία.

- ✚ Πρόληψη και αντιμετώπιση κάθε μορφής σεξιστικής συμπεριφοράς ή διάκρισης μέσω ενός σαφούς και εμπιστευτικού καναλιού αναφοράς
- ✚ Παρακολούθηση της συμμετοχής, της κατανομής εργασιών και της feedback ανά φύλο και κοινοποίηση των δεδομένων στον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της ισότητας των φύλων και της ευημερίας (βλ. άρθρο 5).
- ✚ Ευθυγράμμιση της δέσμευσης αυτής με το Σχέδιο για την Ισότητα των Φύλων της εταιρείας (όπου ισχύει) και το Σχέδιο για την Ισότητα των Φύλων του φορέα επαγγελματικής κατάρτισης, συμβάλλοντας στον ευρύτερο στόχο του EXCEED για έναν πιο ισορροπημένο, χωρίς αποκλεισμούς και ανθεκτικό τομέα προηγμένης μεταποίησης.

### 3.6 Εμπιστευτικότητα και ηθική συμπεριφορά

- Να διασφαλίζεται ότι η πρόσβαση του φοιτητή σε εμπιστευτικές πληροφορίες της εταιρείας περιορίζεται στο ελάχιστο απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων της κατάρτισης και συνοδεύεται από κατάλληλες συμφωνίες εμπιστευτικότητας.
- Αναγνωρίστε τον φοιτητή ως τον νόμιμο κάτοχο των δεξιοτήτων και των μαθησιακών αποτελεσμάτων που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της WBL, σύμφωνα με το πλαίσιο πιστοποίησης του Talent Factory (μικροδιαπιστευτήρια, συμπλήρωμα διπλώματος).

### Άρθρο 4 - Δεσμεύσεις του μαθητή

Ο μαθητής, αναγνωρίζοντας την εμπειρία της WBL ως βασική φάση στην πορεία ανάπτυξης των ταλέντων του και ως ευκαιρία που έχει σχεδιαστεί από κοινού με τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης και την εταιρεία υποδοχής, αναλαμβάνει να συμμορφωθεί με τις ακόλουθες δεσμεύσεις.

#### 4.1 Ενεργός συμμετοχή στην πορεία μάθησης

- Να αναλάβει την ευθύνη για το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων: να είναι εξοικειωμένος με τους στόχους του, τις δεξιότητες σχήματος T που πρέπει να αναπτυχθούν και τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Να συμμετέχει τακτικά και με συνέπεια στις δραστηριότητες της WBL, τηρώντας το συμφωνημένο πρόγραμμα και ενημερώνοντας εκ των προτέρων για τυχόν απουσίες, όπου αυτό είναι δυνατό.
- Αντιμετωπίστε τις εργασίες με περιέργεια, πρωτοβουλία και διάθεση για μάθηση, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων που μπορεί αρχικά να φαίνονται λιγότερο ελκυστικές, αλλά που συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Αξιοποιήστε πλήρως τις τεχνολογίες, τα εργαστήρια και τους διδακτικούς πόρους που διατίθενται, με προσοχή και σεβασμό.
- Συμβάλλετε ενεργά, όπου είναι δυνατόν, στον από κοινού σχεδιασμό και τη συνεχή βελτίωση του Σχεδίου Ανάπτυξης Ταλέντων και των μαθησιακών δραστηριοτήτων.

## 4.2 Επαγγελματική συμπεριφορά και σεβασμός στον χώρο εργασίας

- Τηρείτε τους εσωτερικούς κανόνες της Εταιρείας Υποδοχής, τις διαδικασίες υγείας και ασφάλειας και τις απαιτήσεις εμπιστευτικότητας.
- Να χρησιμοποιείτε μέσα ατομικής προστασίας και να τηρείτε αυστηρά τις διαδικασίες Υγείας, Ασφάλειας και Περιβάλλοντος (HSE).
- Να συμπεριφέρεστε στους συναδέλφους, τους εκπαιδευτές, τους μέντορες και οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο συναντάτε στον χώρο εργασίας με σεβασμό και επαγγελματισμό, συμβάλλοντας ενεργά σε ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς και διακρίσεις.

## 4.3 Αναστοχαστική πρακτική, feedback και αυτοβελτίωση

- Τηρείτε ημερολόγιο μάθησης WBL (ή ισοδύναμο εργαλείο αναστοχασμού που έχει συμφωνηθεί με τον εκπαιδευτή ΕΕΚ) στο οποίο καταγράφετε τις δραστηριότητες, τις δεξιότητες που εξασκήσατε και την πρόοδο που σημειώσατε.
- Συμμετέχετε ενεργά σε τακτικές συναντήσεις feedback, μοιραζόμενοι επιτυχίες, δυσκολίες και προτάσεις για προσαρμογές στο Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων.
- Θεωρήστε την feedback ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι ως κρίση. Ανταποδώστε παρέχοντας feedback στον εκπαιδευτή του χώρου εργασίας και στον εκπαιδευτή επαγγελματικής κατάρτισης σχετικά με την ποιότητα της μαθησιακής εμπειρίας.
- Αναφέρετε αμέσως τυχόν σημάδια δυσκολίας, αποσύνδεσης, αισθήματα ανεπάρκειας ή ανησυχίες σχετικά με την ευημερία, προκειμένου να ενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί υποστήριξης που παρέχει το Talent Factory.

## 4.4 Κοινή ευθύνη και ευαισθητοποίηση σχετικά με την ισότητα των φύλων

- Συμβάλλετε στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από σεβασμό και χωρίς αποκλεισμούς, αναγνωρίζοντας και αμφισβητώντας τα στερεότυπα φύλου σε εργασίες, γλώσσα και προσδοκίες.
- Χρησιμοποιήστε το κανάλι εμπιστευτικής αναφοράς που αναφέρεται στο Άρθρο 3.5 όποτε είναι απαραίτητο, γνωρίζοντας ότι οποιαδήποτε εύλογη ανησυχία που εκφράζεται με καλή πίστη δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον του μαθητή.
- Συμμετέχετε σε οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες για την ισότητα των φύλων, τα πρότυπα προς μίμηση ή την αλληλοϋποστήριξη που προτείνονται στο πλαίσιο της εμπειρίας WBL και της Talent Factory γενικότερα.

## Άρθρο 5 – Κύκλοι feedback και παρακολούθησης

Οι κύκλοι feedback δεν είναι εφάπαξ αξιολογήσεις, αλλά μηχανισμοί προσαρμογής που διαμορφώνουν την εμπειρία WBL με την πάροδο του χρόνου. Οι κύκλοι feedback υποστηρίζουν όχι μόνο τη φάση WBL, αλλά και τη συνεχή ευθυγράμμιση της ευρύτερης πορείας ανάπτυξης ταλέντων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης, του σχεδιασμού της κατάρτισης και των μελλοντικών ευκαιριών τοποθέτησης.

Τα μέρη αναλαμβάνουν την υποχρέωση να τηρούν το ακόλουθο χρονοδιάγραμμα feedback και επανεξέτασης:

Τύπος feedback	Συχνότητα / Εναύσμα	Συμμετέχοντες και υπεύθυνο μέρος
<b>feedback εν ώρα εργασίας (τεχνική και λειτουργική)</b>	Συνεχής, ως μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων	Μέντορας στο χώρο εργασίας → εκπαιδευόμενος
<b>Συνεδρίαση δομημένης αξιολόγησης</b>	Κάθε δύο εβδομάδες (συνιστάται)	Μαθητευόμενος, μέντορας στο χώρο εργασίας, μέντορας ΕΕΚ
<b>Αναθεώρηση και προσαρμογή του σχεδίου επαγγελματικής ανάπτυξης</b>	Κάθε μήνα ή σε σημαντικό ορόσημο	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης, εταιρεία υποδοχής, μαθητευόμενος
<b>Ενδιάμεση αξιολόγηση δεξιοτήτων</b>	Στα μισά της περιόδου WBL	Φορέας κατάρτισης (υπεύθυνος) + εκπαιδευτής στο χώρο εργασίας
<b>Τελική αξιολόγηση και συμβολή στην πιστοποίηση</b>	Τέλος της περιόδου WBL	Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης, εταιρεία υποδοχής, εκπαιδευόμενος
<b>Έλεγχος της ισότητας των φύλων και της ευημερίας</b>	Τουλάχιστον μία φορά ανά εξάμηνο	Υπεύθυνος ισότητας των φύλων / συντονιστής επαγγελματικής κατάρτισης + εκπαιδευόμενος (διαθέσιμο ασφαλές κανάλι)

Κάθε συνάντηση feedback ολοκληρώνεται με ρητές αποφάσεις: επιβεβαίωση δραστηριοτήτων, προσαρμογές στο Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων, μέτρα υποστήριξης που πρέπει να εφαρμοστούν **και σαφής ένδειξη του ποιος θα κάνει τι και μέχρι πότε**. Η περίληψη κοινοποιείται στον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης.

#### Άρθρο 6 – Τροποποιήσεις, αναστολή και καταγγελία

- Οποιαδήποτε ουσιώδης τροποποίηση της σύμβασης μαθητείας ή των μαθησιακών στόχων απαιτεί τη συναίνεση και των τριών μερών (εταιρεία υποδοχής, μαθητευόμενος και πάροχος κατάρτισης) και καταγράφεται γραπτώς ως παράρτημα της παρούσας Συμφωνίας.

- Η Συμφωνία μπορεί να ανασταλεί σε περίπτωση ανωτέρας βίας, γεγονότων που σχετίζονται με την υγεία ή άλλων περιστάσεων που καθιστούν προσωρινά αδύνατη τη συνέχιση της μάθησης με βάση την εργασία· τα μέρη θα συμφωνήσουν σε αναπρογραμματισμό ή εναλλακτικές ρυθμίσεις.
- Σε περίπτωση σοβαρής ή επαναλαμβανόμενης παραβίασης των ανωτέρω δεσμεύσεων, μετά από δομημένο διάλογο που διευκολύνεται από τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης, η Συμφωνία μπορεί να καταγγελθεί· ο πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης υποστηρίζει τον εκπαιδευόμενο στον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων μάθησης στο χώρο εργασίας που συνάδουν με το Σχέδιο Ανάπτυξης Ταλέντων.

### **Άρθρο 7 – Προσωπικά δεδομένα και υποβολή εκθέσεων**

Τα προσωπικά δεδομένα του εκπαιδευόμενου υποβάλλονται σε επεξεργασία από την εταιρεία υποδοχής και τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία περί προστασίας δεδομένων. Συγκεντρωτικά και ανώνυμα δεδομένα σχετικά με τη συμμετοχή, την ολοκλήρωση, την ισορροπία των φύλων, την ικανοποίηση και τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στη διοίκηση του COVE για σκοπούς παρακολούθησης, σύμφωνα με το πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας της International Talent Factory που είναι εναρμονισμένο με το EQAVET.

### **Άρθρο 8 – Υπογραφή και έναρξη ισχύος**

Η παρούσα Συμφωνία Κοινής Ευθύνης τίθεται σε ισχύ την ημερομηνία υπογραφής της από τα δύο μέρη και παραμένει σε ισχύ μέχρι το τέλος της εμπειρίας μάθησης με βάση την εργασία. Υπογράφεται σε τρία αντίτυπα: ένα για την εταιρεία υποδοχής, ένα για τον εκπαιδευόμενο και ένα για τον πάροχο επαγγελματικής κατάρτισης.

### **Άρθρο 9 Εμπιστευτικότητα και ηθική χρήση των δεδομένων**

- Να τηρείται η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, των διαδικασιών, των δεδομένων και της know-how στα οποία αποκτάται πρόσβαση κατά τη διάρκεια της εμπειρίας μάθησης στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί με την εταιρεία υποδοχής.
- Χρησιμοποιείτε τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης και τα ψηφιακά συστήματα που διατίθενται στον χώρο εργασίας με υπευθυνότητα και σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας.

(ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΕΙ ΑΝΑΛΟΓΑ)

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	Ο ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Ο ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΣ
Όνομα και ρόλος:	Όνομα και ρόλος:	Όνομα και θέση:
Ημερομηνία:	Ημερομηνία:	Ημερομηνία:
Υπογραφή:	Υπογραφή:	Υπογραφή:

#### ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

*Στο πλαίσιο του Σχεδίου Ανάπτυξης Ταλέντων, ο πάροχος επαγγελματικής κατάρτισης αναγνωρίζει την παρούσα Συμφωνία Από κοινού Ευθύνης, παρακολουθεί την εφαρμογή της και υποστηρίζει αμφότερα τα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης ταλέντων.*

**Φορέας επαγγελματικής κατάρτισης - Όνομα οργανισμού:**

**Συντονιστής (όνομα, ρόλος):**

**Ημερομηνία και υπογραφή:**



**EXCEED**

**Excellence in green and  
digital manufacturing**



Co-funded by  
the European Union

[www.exceed-cove.eu](http://www.exceed-cove.eu)

