

ΑΝΑΘΕΤΟΥΣΑ ΑΡΧΗ:

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων – Ενιαίος Διοικητικός Τομέας
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης «Ε.Π. Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση»

« ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ »

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ



Σπ. Μερκούρη 38, 11634, Αθήνα

Τηλ: 210-7298192, Fax: 210-7298197

Email: proopt@otenet.gr



Απρίλιος 2014

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση ανέθεσε, μετά από διαγωνισμό, στην εταιρεία CMT ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΠΕ την υλοποίηση του έργου «Εκπόνηση μελέτης για την εφαρμογή των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση».

Στόχος του έργου είναι η αποτύπωση κρίσιμων παραγόντων που διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, **αποσκοπεί** στην αποτύπωση του κοινού τύπου και των διαφορών των αντιλήψεων, προτεραιοτήτων και πρακτικών των διαφόρων συντελεστών των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας (μαθητών, εκπαιδευτικών, στελεχών υπουργείου και επιχειρήσεων). Αυτό θα βοηθήσει στη κατανόηση των “τυφλών σημείων” τους και τον προσδιορισμό της βάσης όπου θα εδραστούν τα προγράμματα επιχειρηματικότητας της νέας περιόδου.

Η ποιοτική έρευνα θα πραγματοποιηθεί σε 10 σχολεία της χώρας, που κατανέμονται ως εξής:

- 4 από την Αθήνα,
- 2 από τη Θεσσαλονίκη,
- 2 από τα νησιά και
- 2 από τις λοιπές περιφέρειες.

Στην έρευνα θα συμμετάσχουν τουλάχιστον:

- 15 μαθητές ανά σχολείο, δηλαδή 150 μαθητές συνολικά
- 5 εκπαιδευτικοί ανά σχολείο, δηλαδή 50 εκπαιδευτικοί συνολικά

Επίσης θα συμμετάσχουν:

- 30 διοικητικά στελέχη του υπουργείου και
- ένας αριθμός στελεχών επιχειρήσεων (από την Αττική)

Το παρόν τεύχος αποτελεί το **Παραδοτέο 1** του έργου, όπως προβλέπεται στην προκήρυξη του έργου, στην προσφορά της εταιρείας μας και στην υπογραφείσα σύμβαση με την Αναθέτουσα Αρχή. Σ' αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία υλοποίησης του συνολικού έργου και κυρίως η **Ερευνητική Μεθοδολογία** της έρευνας στα σχολεία.

Το Τεύχος αποτελείται από 4 κεφάλαια και ένα Παράρτημα, που έχουν ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο τεκμηριώνεται θεωρητικά η ερευνητική προσέγγιση που υιοθετήθηκε και τα ερευνητικά εργαλεία και τεχνικές που επελέγησαν ή διαμορφώθηκαν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το συνολικό έργο και δίνεται έμφαση στην μέθοδο και τα εργαλεία εφαρμογής των ερευνητικών δραστηριοτήτων του έργου.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται όλες οι δράσεις και επιμέρους ενέργειες των πακέτων εργασίας του έργου.

Και στο τέταρτο κεφάλαιο επισυνάπτονται τα σημαντικότερα έντυπα και οδηγοί εφαρμογής της έρευνας, καθώς και ενημερωτικά έντυπα.

Τέλος, στο Παράρτημα παρατίθενται στοιχεία για τα βασικά μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία του ad hoc ερευνητικού εργαλείου.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΓΕΙΣΑΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	6
1.1. Εισαγωγή	7
1.2. Κρίσιμοι παράγοντες για την έκβαση μεταρρύθμισης ή καινοτομίας	8
1.3. Το σύστημα αντιλήψεων και τα μοτίβα συμπεριφοράς	11
1.4. Η αδυναμία αποτύπωσης της ανθρώπινης πολυπλοκότητας από τα γραμμικά – μηχανιστικά μοντέλα και εργαλεία	14
1.5. Η ανάδυση ενός νέου επιστημονικού Παραδείγματος	18
1.6. Συμπεράσματα	23
1.7. Βιβλιογραφία	25
2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	27
2.1. Στόχοι και αντικείμενο του έργου	28
2.2. Διάρθρωση και σύντομη περιγραφή πακέτων εργασίας του έργου	29
Πακέτο Εργασίας 1: Οργάνωση, διοίκηση και παρακολούθηση του έργου	30
Πακέτο Εργασίας 2: Σχεδίαση της έρευνας	31
Πακέτο Εργασίας 3: Υλοποίηση της έρευνας	32
Πακέτο Εργασίας 4: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	33
Πακέτο Εργασίας 5: Εκπόνηση και παρουσίαση τελικής μελέτης	33
2.3. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	34
2.4. Εργαλεία και τεχνικές της έρευνας	36
2.4.1. Μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων έρευνας πεδίου	37
2.4.2. Τεχνικές και εργαλεία συλλογής δεδομένων προκαταρκτικής έρευνας	43
2.4.3. Αντικείμενα δευτερογενούς (βιβλιογραφικής) έρευνας	43
2.5. Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής	45
2.5.1 Χρονοδιάγραμμα ανά πακέτο εργασίας, δραστηριότητες και ενέργειες,	46
2.5.2 Πίνακας με βασικές εργασίες ορόσημα υλοποίησης και παραδοτέα του έργου	48
2.6. Κίνδυνοι και τρόποι αντιμετώπισης	49
2.6.1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	49
2.6.2. Πιθανά Προβλήματα κατά τη Διεξαγωγή του Έργου και Τρόποι Αντιμετώπισης τους – Ανάπτυξη Πλάνου Διαχείρισης Κινδύνων	50
2.7. Ενδιάμεσα και Τελικά Παραδοτέα	53
2.8. Ερευνητική ομάδα	54
2.8.1. Οργάνωση της ομάδας έργου	54
2.8.2. Στελέχωση της ερευνητικής ομάδας	55
3 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	58
3.1. Πακέτο Εργασίας 1: Οργάνωση, Διοίκηση, Παρακολούθηση έργου	59
3.2. Πακέτο Εργασίας 2: Σχεδίαση της Έρευνας	62
3.3. Πακέτο Εργασίας 3: Υλοποίηση της Έρευνας	67

- 3.4. Πακέτο Εργασίας 4: Σχεδιασμός και υλοποίηση ποσοτικής έρευνας από δευτερογενείς πηγές..... 73
- 3.5. Πακέτο Εργασίας 5: Εκπόνηση και παρουσίαση της τελικής μελέτης – έκθεσης αποτελεσμάτων της έρευνας 76

4 ΟΔΗΓΟΙ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....78

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ87

1. Το μοντέλο Cynefin..... 89
2. Το μεθοδολογικό εργαλείο “12” (Complexity Archetypes)..... 94
3. Το μοντέλο των 12 αρχετύπων της C. Pearson (PMAI / ΟΤCI)..... 97
4. Κύκλοι αφηγήσεων (Anecdotes circles)..... 99
5. Ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) 101
6. Ηλεκτρονική βιβλιογραφική Βάση δεδομένων 102

1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΓΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό τεκμηριώνεται θεωρητικά η ερευνητική προσέγγιση που υιοθετήθηκε στα πλαίσια του παρόντος έργου και τα ερευνητικά εργαλεία και τεχνικές που επελέγησαν ή διαμορφώθηκαν ειδικά για τις ανάγκες του.

Τα γνωστικά πεδία για τα οποία συγκεντρώνονται βιβλιογραφικά δεδομένα είναι τα ακόλουθα:

- Οι μη απτοί και αστάθμητοι παράγοντες (intangible assets) και η σημασία τους στην εξέλιξη των σύγχρονων οργανισμών
- Το σύστημα αντιλήψεων ως εσωτερική αφήγηση και ο ρόλος του στη διαδικασία εξαγωγής συμπερασμάτων και την υιοθέτηση στάσεων (ladder of inference)
- Οι κρίσιμοι παράγοντες για την εισαγωγή καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων
- Τα όρια και οι περιορισμοί των παραδοσιακών γραμμικών μεθόδων και πρακτικών στην αποτύπωση πολύπλοκων καταστάσεων και άρρητων προβλημάτων
- Τα πλεονεκτήματά της αναδυόμενης μη-γραμμικής προσέγγισης στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων
- Τα νέα εργαλεία και τεχνικές που στηρίζονται στις θεωρίες της Πολυπλοκότητας, του Χάους και των Αρχτύπων.
- Χαρακτηριστικές περιπτώσεις εφαρμογής τους και ενδεικτικά αποτελέσματα από την πρόσφατη διεθνή εμπειρία.
- Επισκόπηση των μοντέλων και μεθοδολογικών εργαλείων που θα αξιοποιηθούν στη παρούσα έρευνα.

1.1. Εισαγωγή

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται ολοένα και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αλληλεξάρτησης, ασάφειας και αστάθειας. Χαρακτηρίζεται ακόμη από την επιδίωξη της καινοτομίας και τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από τα πάγια και απτά (περιουσιακά) στοιχεία, όπως οι υποδομές, το κεφάλαιο κλπ, σε άλλα, που είναι μη-απτά και πιο απροσδιόριστα, όπως είναι η γνώση, η συνέργεια και η προσαρμοστικότητα.

Για αρκετούς σύγχρονους θεωρητικούς και ακαδημαϊκούς (Bohm, 1980; Capra, 1996; Goldstein, 1994; Lichtenstein, 1997; Dimitrov, 2005) η πραγματικότητα δεν θεωρείται πια ως αντικειμενική, υπάρχουσα «εκεί έξω» (από εμάς) και αποτελούμενη από στατικές δομές και σταθερές σχέσεις. Ούτε οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις και οι κοινωνίες ως συστήματα που μπορεί να αναλυθούν και να προβλεφθεί η εξέλιξή τους, σαν να επρόκειτο για μια σύνθετη μηχανή. Αντιθέτως, θεωρούνται οικολογίες, δηλαδή ζωντανά και εξελισσόμενα συστήματα, όπου η έμφαση δεν δίδεται πλέον στα μέρη αλλά στις σχέσεις τους, δεν δίνεται πια στο περιεχόμενο αλλά στο πλαίσιο που το καθορίζει, δεν δίνεται πια στην ύπαρξη προτυποποίησης αλλά διαφορετικότητας (Lewin, 1992; Kauffman, 1995; Scharmer, 2007).

Στο κέντρο της προσοχής έρχονται πλέον κάποιοι προσωπικοί παράγοντες, άδηλοι και υποσυνείδητοι, όπως είναι οι αξίες, οι βαθύτερες πεποιθήσεις και η ηθική του καθενός, οι φόβοι και οι προσδοκίες του, καθώς και οι κοινωνικές του δεξιότητες (Stacey, 1999; Varela & Shear, 1999; Mindell, 2003). Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της σημαντικής επίδρασης που έχει διαπιστωθεί ότι ασκούν αυτοί οι υποκειμενικοί και απροσδιόριστοι παράγοντες στον (διαφορετικό) τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι, σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο, προσλαμβάνουν, ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στα γεγονότα.

Ο μηχανισμός με τον οποίο αυτοί οι παράγοντες δημιουργούνται και λειτουργούν θα αναλυθεί παρακάτω. Πρώτα όμως, θα εξετάσουμε μερικές κρίσιμες πτυχές που καθορίζουν την επιτυχία ή μη μιας καινοτομίας ή μεταρρύθμισης.

1.2. Κρίσιμοι παράγοντες για την έκβαση μεταρρύθμισης ή καινοτομίας

Στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντός τους, οι ηγεσίες πολλών κυβερνήσεων και οργανισμών, προχωρούν σε προσπάθειες αλλαγών και υιοθέτησης νέων προτύπων. Σχεδιάζουν όμως τις πολιτικές τους υπό την επίδραση ενός μηχανιστικού μοντέλου σκέψης, κυρίαρχου τον 20ο αιώνα, που θεωρούσε τα ανθρώπινα συστήματα σαν αδρανειακές μάζες, η λειτουργία των οποίων θα μπορούσε να 'ρυθμιστεί' (δηλαδή να ελεγχθεί) με καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και εντολές.

Όπως όμως αποδεικνύεται στην πράξη, δεν μπορούμε να σχεδιάσουμε επιτυχώς ούτε να δράσουμε αποτελεσματικά σε "κενό πλαίσιο" (empty context). Τα περίπλοκα, εργαστηριακά κατασκευασμένα, σενάρια σπανίως εφαρμόζονται στη πράξη και οι ειδικοί δύσκολα μπορούν να προβλέψουν την εξέλιξη μιας πορείας αλλαγής και να αντιμετωπίσουν τις αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο (Wheatley, 1992; Dimitrov, 2005). Γιατί, όπως προαναφέρθηκε, ο κόσμος κάθε άλλο παρά άδειος είναι, αλλά γεμάτος από διαφορετικές, ισχυρές και ανταγωνιστικές ιδέες, φωνές και στάσεις, που στο σύνολό τους συνθέτουν αυτό που ονομάζουμε κοινωνική πολυπλοκότητα (Kahane, 2010). Και όπως τα στοιχεία αυτά είναι άκρως προσωπικά, έτσι είναι και οι ερμηνείες της πραγματικότητας: πολλές και προσωπικές (Maturana & Varela, 1987).

Σε εποχές μάλιστα μετάβασης, σαν τη σημερινή, οι στρατηγικοί στόχοι για την ανάπτυξη και την αλλαγή αποκτούν διαφορετικό νόημα για τις διάφορες ομάδες των κοινωνικών εταίρων ή των εμπλεκόμενων συντελεστών (stakeholders) ενός οργανισμού ή μιας κοινότητας, ανάλογα με τα ιδιαίτερα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που αυτοί έχουν και χρησιμοποιούν. Οι διαφορετικές αυτές οπτικές τελικά διαμορφώνουν πανίσχυρα μοτίβα, που λειτουργούν ως προσωπικά και ομαδικά φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας και επηρεάζουν το επίπεδο της μεταξύ τους επικοινωνίας.

Όλοι αυτοί οι stakeholders, ο καθένας ξεχωριστά και όλοι συλλογικά, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διαμορφώνουν νέες ανάγκες και προκαλούν συγκρούσεις, που ξεκινούν από το διαφορετικό τρόπο με τον οποίο βλέπουν τα πράγματα. Αυτό οδηγεί τις διάφορες ομάδες των κοινωνικών εταίρων να επιστρατεύουν τις δικές τους στερεοτυπικές ερμηνείες και να δυσκολεύονται να κατανοήσουν την "άλλη πλευρά". Έτσι, ενώ επιφανειακά όλοι μιλούν για κοινό μέλλον, συμμετοχή, συναίνεση και αειφόρο ανάπτυξη, στη πράξη διαμορφώνονται πολιτικές καταστάσεις, κάτω από ένα πέπλο συμβατικότητας.

Επίσης, συχνά οι ηγεσίες δείχνουν να υποτιμούν το γεγονός ότι η εφαρμογή μιας καινοτομίας προϋποθέτει την καλλιέργεια νέων αντιλήψεων πριν την υιοθέτησή τους. Καθώς όμως αυτό δεν γίνεται καθόλου εύκολα και επιπλέον προϋποθέτει τη γνώση των βαθύτερων παραγόντων που καθορίζουν τις παλιές αντιλήψεις, οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις μοιάζουν (για κάποιους από τους εμπλεκόμενους ή ενδιαφερόμενους) να συμβαίνουν γρήγορα και τις περισσότερες φορές ερήμην τους κι αυτό (τους) ενεργοποιεί αρνητικά αντανακλαστικά.

Όσο μάλιστα δεν 'βλέπουν' τα πράγματα και από μια άλλη οπτική, τόσο δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τον δικό τους ρόλο στο πρόβλημα (με όσα κάνουν και με όσα παραλείπουν να κάνουν) και να σχηματίσουν μια μεγαλύτερη, πιο περιεκτική εικόνα του πολύπλοκου προβλήματος. Αδυνατούν έτσι να δουν κατά πόσο μια 'σωστή' λύση θα είναι και κατάλληλη για το σύστημα, δηλαδή συμβατή με την κουλτούρα (ή τον ψυχισμό, όπως συνηθίζουμε να λέμε) του πληθυσμού, που θα κληθεί να την εφαρμόσει.

Έτσι, αισιόδοξα σχέδια διαψεύδονται οδυνηρά ή τα αποτελέσματά τους κρίνονται μη ικανοποιητικά σε σχέση με τους πόρους, την προσπάθεια και την ελπίδα που επενδύθηκαν. Όλα αυτά δημιουργούν στις διοικήσεις και τα στελέχη μια αυξανόμενη αίσθηση αδυναμίας, ανασφάλειας και άγχους (Peat, 2008). Οι αναπόδραστες λοιπόν αντιδράσεις έρχονται κάποια στιγμή καταγιστικά, έστω κι αν σε κάποιους εξακολουθούν να φαίνονται «απρόβλεπτες».

Σαν αποτέλεσμα, η επιχειρούμενη καινοτομία είτε αναστέλλεται ή ματαιώνεται, είτε έρχεται τελικά στα μέτρα του παλιού και έτσι ακυρώνεται στη πράξη. Το επαναλαμβανόμενο αυτό φαινόμενο δημιουργεί δευτερογενή μοτίβα απάθειας, δυσπιστίας, μη συμμετοχής ή και κυνισμού απέναντι σε όποια άλλη μελλοντική πρόθεση ή απόπειρα αλλαγής.

Το σύνθετο και δυσεπίλυτο πρόβλημα που δημιουργείται οφείλεται σε δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, στη **δυσκολία δημιουργίας συναντίληψης για το καινούργιο**, λόγω των πολλαπλών οπτικών και δεύτερον, στις **μονομερείς (single-sided) και λανθασμένες παρεμβάσεις**, λόγω της απόπειρας επιβολής ισχύος εκ μέρους των διοικήσεων, που τελικά μπερδεύουν τις καταστάσεις αντί να τις επιλύουν (Watzlawick et al, 1974; Tsoukas, 2005).

Τις περισσότερες φορές, οι μεταρρυθμιστές ξεκινούν από μια βαθύτερη επιθυμία τους να επιβάλλουν στο σύστημα την *σωστή* (κατ' αυτούς) λύση και όχι την *κατάλληλη* (για εκείνο). Δεν εξετάζουν δηλαδή σε βάθος την υφιστάμενη κουλτούρα και δεν λαμβάνουν υπόψη την ισχύ των βαθύτερων συλλογικών πεποιθήσεων, ενώ επίσης αγνοούν και κάποιες κρίσιμες λεπτομέρειες, που χαρακτηρίζουν την καθημερινότητα και την ισορροπία του συστήματος. Αλλά, όπως διδάσκει η εμπειρία, *δεν υπάρχουν απλές και προφανείς λύσεις όταν αντιμετωπίζει κανείς σύνθετα ή δυσεπίλυτα προβλήματα*. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η λύση δεν είναι διανοητική, ούτε περνά μέσα από την επιβολή ισχύος. Προϋποθέτει την ικανότητα των ανθρώπων να μιλούν, να σκέφτονται και να δρουν από κοινού (Olson & Eoyang, 2001; Kahane, 2004; Senge et al, 2004; Μιχιώτης, 2011).

Επιπλέον, η κυρίαρχη προσέγγιση της σχεδιασμένης αλλαγής δεν αντιλαμβάνεται ότι **οι βαθιές αλλαγές είναι μη γραμμικές**. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να "τα αλλάξει κανείς όλα" - κάτι που μάλλον ακούγεται σαν αφελής προσδοκία και ανόητος (άνευ νοήματος) στόχος, μια που απαιτεί τεράστια ποσά ενέργειας και χρόνου, που ποτέ δεν διατίθενται. Τουναντίον, όπως ισχυρίζεται η αναδυόμενη μη-γραμμική αντίληψη, αρκεί να εντοπισθούν **μερικοί κρίσιμοι παράγοντες**, που μπορούν να δράσουν σαν **καταλύτες, ελκύνοντας την συνολική συμπεριφορά** του συστήματος προς μια νέα κατεύθυνση. Αλλάζοντας αυτοί, μπορεί να αλλάξει το όλο σύστημα! (Michiotis & Cronin, 2011).

Γι αυτό, η **γνώση των άρρητων παραγόντων** που επιδρούν στη διαμόρφωση της στάσης των ανθρώπων απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή **είναι καθοριστική**. Πλην όμως, οι παράγοντες αυτοί **δεν είναι άμεσα ορατοί**, ούτε στους σχεδιαστές, αλλά ούτε και στους ηγέτες της αλλαγής, αφενός εξ αιτίας του μη συνειδητού τρόπου που δημιουργούνται, και αφετέρου γιατί σχετίζονται με τα βαθύτερα (αρχετυπικά) χαρακτηριστικά του συστήματος.

Ας προχωρήσουμε λοιπόν να δούμε πώς δημιουργούνται και πώς λειτουργούν αυτοί οι παράγοντες και κατόπιν πώς μπορούμε να τους αποτυπώσουμε.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



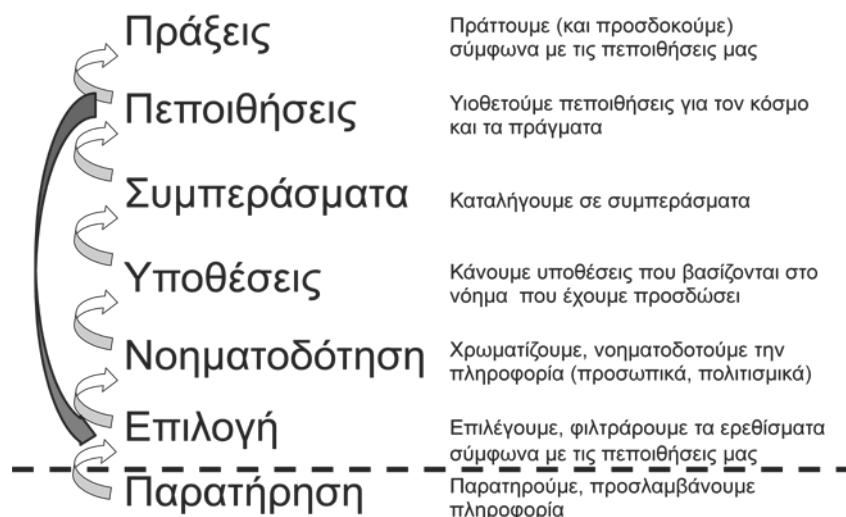
ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

1.3. Το σύστημα αντιλήψεων και τα μοτίβα συμπεριφοράς

Κάθε άνθρωπος έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο για να 'τακτοποιεί' μέσα στο μυαλό του τις καταστάσεις που συμβαίνουν γύρω του. Ο τρόπος αυτός του είναι πολύ χρήσιμος, γιατί του επιτρέπει να συνδέει τα γεγονότα, ώστε ν' αποκτούν νόημα γι' αυτόν. Του επιτρέπει ακόμα να μπορεί να εκτιμά τη σημασία τους και ιδίως να προβλέπει την εξέλιξή τους. Έτσι, βρίσκει την ισορροπία του (με τον δικό του ιδιαίτερο τρόπο) μέσα στην πολύπλοκη πραγματικότητα που τον περιβάλλει και η οποία, χωρίς αυτόν τον τρόπο - μηχανισμό, θα μετατρεπόταν σε χάος.

Όμως, όταν ο άνθρωπος έρχεται σε επαφή με τον έξω κόσμο, δεν μπορεί να προσλάβει και να επεξεργαστεί το σύνολο των ερεθισμάτων που υπάρχουν σ' αυτόν. Χρησιμοποιεί ορισμένα φίλτρα με τα οποία προσλαμβάνει την πραγματικότητα, σύμφωνα με μια διαδικασία που αρχικά περιγράφηκε από τον Chris Argyris ως «Σκάλα της συμπερασματικής αντίληψης» (*Ladder of Inference*) (Senge et al, 1994).

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από 7 στάδια και μοιάζει με μια 'Σκάλα' με 7 σκαλιά, που τα ανεβαίνουμε ένα-ένα, από τα κάτω προς τα πάνω, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Σχήμα 1: Η σκάλα της (συμπερασματικής) αντίληψης (Μιχιώτης, 2013)

Αρχικά, από τα διαθέσιμα προς παρατήρηση δεδομένα επιλέγουμε και συγκρατούμε κάποια, τα οποία αμέσως 'χρωματίζουμε' (δηλαδή νοηματοδοτούμε) με βάση την προσωπική ή πολιτισμική μας 'παλέτα'. Με βάση το νόημα που έχουμε προσδώσει, κάνουμε υποθέσεις, εξαγάγουμε συμπεράσματα και υιοθετούμε πεποιθήσεις για τον κόσμο και τα πράγματα. Και τελικά, πράττουμε και προσδοκούμε σύμφωνα με τις πεποιθήσεις μας αυτές.

Το ζήτημα όμως είναι ότι ανάμεσα στο 6ο και το 2ο σκαλί υπάρχει ένας βρόγχος ανάδρασης (loop), που τελικά επιτρέπει να επιλεγούν μόνο τα δεδομένα που ταιριάζουν (συμβαδίζουν) με τις πεποιθήσεις μας! Τα υπόλοιπα, όπως θα δούμε παρακάτω, εξαιρούνται με διάφορους τρόπους, με αποτέλεσμα να μην παραμείνουν στη μνήμη μας παρά για ελάχιστο χρόνο.

Έτσι, η διαδικασία γίνεται ένα κλειστό σύστημα, που μπορεί να εκφραστεί ως εξής: «Αυτό που πιστεύουμε είναι η αλήθεια – η αλήθεια είναι προφανής – τα δεδομένα που έχουμε (και βασιζόμαστε) είναι αληθή». Επομένως, τα μόνα ερεθίσματα που επιτρέπουμε να εισέλθουν στο σύστημα αντιλήψεών μας είναι εκείνα που επιβεβαιώνουν το ήδη υπάρχον (και κυρίαρχο) μοτίβο. Με τον τρόπο αυτό, οι πεποιθήσεις λειτουργούν ως **φίλτρο αποκλεισμού**, καθιστώντας το σύστημα κλειστό.

Όσο κι αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι είμαστε αμερόληπτοι, ανοικτοί και 'αντικειμενικοί' στη κρίση μας, κάθε άλλο παρά αυτό συμβαίνει. Τις περισσότερες φορές έχουμε ήδη προαποφασίσει τι 'πρόκειται να συμβεί', έχουμε κολλήσει την ετικέτα σ' αυτόν που έχουμε απέναντί μας. Και το 'χουμε κάνει με βάση τις αντιλήψεις που έχουμε βαθμιαία σχηματίσει με τις εμπειρίες της ζωής μας.

Οι αντιλήψεις μας σπανίως αμφισβητούνται από εμάς τους ίδιους. Αμφισβητούνται κυρίως από άλλους, που βλέπουν και ερμηνεύουν τα πράγματα διαφορετικά από μας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, προσπαθούμε να τις διατηρήσουμε σταθερές και απαραβίαστες, ως προς τα βασικά τους συστατικά, επιλέγοντας από την πραγματικότητα μόνο εκείνα τα γεγονότα που ταιριάζουν και τις επιβεβαιώνουν. Αυτός είναι ο κύριος λόγος και ο μηχανισμός που γεννά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε ανθρώπους και ομάδες ανθρώπων. Αυτή είναι η βασικότερη αιτία άρνησης συμμετοχής σε πρωτοβουλίες που δεν συμβαδίζουν με τις απόψεις μας.

Τα μοτίβα αντίληψης και συμπεριφοράς

Με την πάροδο του χρόνου λοιπόν, καθώς τα εισερχόμενα ερεθίσματα επαναλαμβάνονται και τα προκύπτοντα συμπεράσματα επιβεβαιώνονται, διαμορφώνονται ορισμένα **μοτίβα**. Τα μοτίβα αυτά έχουν διαμορφωθεί με την προσωπική και συλλογική εμπειρία ζωής και εργασίας και σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών, τα οποία ενυπάρχουν τόσο σε μας, όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον μας. Αποτελούν κατά κάποιον τρόπο τους κώδικες με τους οποίους ο κάθε άνθρωπος ερμηνεύει την πραγματικότητα. Επομένως, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις μας και κυριαρχούν στις αποφάσεις μας.

Η ισχύς τους είναι τέτοια που, *κάθε καινούργιο ερέθισμα (γεγονός ή στοιχείο) "κάνει νόημα" για μας μόνον εάν μπορούμε να το συσχετίσουμε με κάποιο μοτίβο, που μας είναι οικείο*. Αν όχι (αν δηλαδή δεν μπορέσουμε να το συνδέσουμε), τότε είτε προσπερνάμε το ερέθισμα, είτε το απορρίπτουμε (ως μη πραγματικό ή ως μη αντιπροσωπευτικό), είτε αντιδρούμε σ' αυτό. Σπανίως το διερευνούμε και το ενσωματώνουμε στο σύστημά μας.

Η ύπαρξη και δράση των μοτίβων, που κατά κανόνα εξελίσσονται βαθμιαία σε στερεότυπα και προκαταλήψεις, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο κατηγοριοποιούμε και χαρακτηρίζουμε καταστάσεις, αξιολογούμε συμβάντα, αποτιμάμε βαρύτητες κριτηρίων ή δεικτών που χρησιμοποιούμε και τελικά καταλήγουμε σε αποφάσεις - αν και τις περισσότερες φορές αυτό δεν μας είναι φανερό.

Έτσι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν την πραγματικότητα, αναπτύσσουν νοοτροπίες, υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές και αντιδρούν ή προσαρμόζονται σε αλλαγές, που νοιώθουν ότι βελτιώνουν ή απειλούν την σταθερή τους ταυτότητα.

Ο 'τρόπος' που βλέπουμε τον κόσμο και όσα συμβαίνουν μέσα σ' αυτόν συνδέεται άμεσα με τις πεποιθήσεις μας και τις προσδοκίες που έχουμε από τους άλλους και τον εαυτό μας. Το ίδιο κι ο τρόπος που 'βλέπουμε' τον γείτονα, τον υπάλληλο μιας υπηρεσίας ή τον πελάτη που εξυπηρετούμε εξαρτάται από τις εικόνες και τις 'φωνές' (αναπαραστάσεις) που έχουμε στο μυαλό μας από παλιότερες σχέσεις μας με ανθρώπους.

Δηλαδή, οι αντιλήψεις και οι βαθύτερες πεποιθήσεις μας, αλλά και οι προσδοκίες μας από τον κόσμο, επηρεάζονται καθοριστικά από τον τρόπο που τον 'κοιτάμε'. Από όσα δηλαδή επιλέγουμε να προσέξουμε, ως ενδιαφέροντα ή σημαντικά και όσα τελικά παραλείπουμε, ως επουσιώδη ή επώδυνα.

- *Αν προσπερνάμε κάτι που είναι διαφορετικό από όσα γνωρίζουμε ή αν στεκόμαστε, με απορία, να το διερευνήσουμε.*
- *Αν αποφεύγουμε ό,τι είναι αντίθετο με τις πεποιθήσεις μας, επειδή μας ενοχλεί και μόνο να το κουβεντιάσουμε ή αν το κρατάμε υπόψη και επιλέγουμε να μπούμε στο βάσανο της αμφισβήτησης.*

Στην πρώτη περίπτωση κτίζουμε ένα στερεό τοίχο γύρω μας, που όμως δεν μας προστατεύει από τις αναποδιές της ζωής. Στη δεύτερη δημιουργούμε ανοίγματα στα στερεότυπά μας, για να εισρεύσει νέα γνώση, έστω κι αν αυτό μας κάνει να νιώθουμε άβολα για κάποιο διάστημα ή αν μας φαίνεται κοπιαστικό, καθώς απαιτεί περισσότερη ενέργεια από τη μεριά μας. Με τον τρόπο αυτό όμως παράλληλα, επιτρέπουμε την αλλαγή, δημιουργούμε την πιθανότητα για ωρίμανση και ανάπτυξη.

Έτσι, είτε με τον έναν τρόπο είτε με τον άλλο, δημιουργούμε με τον καιρό μια **εσωτερική αφήγηση**, που έχει πρωταγωνιστές (καλούς και κακούς), σκοπό, πλοκή και τελικό αποτέλεσμα (ευτυχές ή μη). Είναι το **σύστημα αντιλήψεων** που έχουμε και υπερασπίζουμε με κάθε τρόπο. Είναι η δική μας ιστορία, η δική μας εκδοχή, για το 'πώς έχουν τα πράγματα και 'πώς θα έπρεπε να είναι'. Όπως όμως είχε πει ο σπουδαίος κβαντικός φυσικός του περασμένου αιώνα *David Bohm*, «Δεν είμαστε εμείς που έχουμε τις σκέψεις μας, αλλά μάλλον εκείνες που μας έχουν (΄πιασμένους΄)» (Senge et al, 2004, p.250).

Συνοψίζοντας, πρέπει να θυμόμαστε ότι οι αποφάσεις, οι πράξεις, οι αντιλήψεις, οι βαθύτερες πεποιθήσεις και οι προσδοκίες μας από τον κόσμο, επηρεάζουν και επηρεάζονται καθοριστικά από τον τρόπο που 'κοιτάμε' και σκεφτόμαστε. Η διαπίστωση αυτή έχει κρίσιμη σημασία για την διερεύνηση των παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εισαγωγή αλλαγών, καινοτομιών ή μεταρρυθμίσεων σε ένα σύστημα.

Το ζήτημα πλέον είναι πώς μπορούμε να τους ανιχνεύσουμε και να τους αποτυπώσουμε, ώστε να τους κατανοήσουμε (από κοινού) και να τους χειριστούμε.

1.4. Η αδυναμία αποτύπωσης της ανθρώπινης πολυπλοκότητας από τα γραμμικά – μηχανιστικά μοντέλα και εργαλεία

Η εμπειρία επιβεβαιώνει τις σύγχρονες οργανωσιακές θεωρίες, που ισχυρίζονται ότι οι οργανισμοί και οι κοινότητες είναι συστήματα πολύπλοκα μεν, αλλά και ενιαία, που δεν μπορούμε να μελετήσουμε, αναλύοντάς τα σε υποσυστήματα (πχ διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία) και αναζητώντας τις μεταξύ τους τυπικές σχέσεις. Γιατί έτσι θα υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και θα άρουμε κάποιες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων που τα στελεχώνουν (Wheatley, 1992; Lichtenstein, 1997; Dimitrov, 2005). Γιατί ανάμεσά τους υπάρχουν κάποιες βαθύτερες σχέσεις, άορατες στους “απ’ έξω” αλλά πανίσχυρες στους “μέσα”, που τους συνδέουν με ένα ιστό αλληλεπίδρασης, παραγωγικό ή δυσλειτουργικό. Κι ακόμα, ότι οι εργασιακοί και κοινωνικοί χώροι δεν είναι άδειοι, αλλά γεμάτοι με θετικά και αρνητικά συναισθήματα, σύμβολα, αξίες, πάθη, φόβους, ανησυχίες, όνειρα κλπ, τα οποία αλλάζουν (Mindell, 2003; Schurbach, 2006; Stacey, 2001; Varela & Shear, 1999).

Ένας οργανισμός για παράδειγμα, εκτός από το επίσημο οργανόγραμμα και τις διαδικασίες που αποτυπώνονται στα επίσημα εταιρικά έγγραφα (με την μορφή διαγραμμάτων, κανονισμών, προδιαγραφών θέσεων εργασίας, καθηκοντολογίων κλπ), διαθέτει και ένα δίκτυο άτυπων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων του, που έχει τους δικούς του κανόνες και την δική του δυναμική. Το δίκτυο αυτό αποτελεί την ανεπίσημη (informal) πλευρά του οργανισμού και, ακριβώς επειδή προκύπτει μέσα από φυσικές σχέσεις, είναι πανίσχυρο. Στη θετική του εκδοχή, συμπληρώνει τον επίσημο οργανισμό (formal organization) και εξισορροπεί τις υπερβολές και τις ελλείψεις του, ενώ στην αρνητική τον αντιστρατεύεται και ενίοτε τον ακυρώνει, με αποτέλεσμα διαλυτικά ή παραλυτικά φαινόμενα (Michiotis et al, 2008).

Γνωρίζουμε ότι στους ανθρώπους οι μεταξύ τους σχέσεις είναι δυναμικές και συχνά μη-αναμενόμενες (μη-γραμμικές), καθώς έχουν σημαντικό περιθώριο προσαρμογής στο εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς. Έχουμε πχ διαφορετικές εκδοχές της προσωπικότητας να εμφανίζονται με γνωστούς ή αγνώστους, στην οικογένεια ή το επάγγελμα, σε καταστάσεις χαλάρωσης ή κινδύνου κλπ. Αυτές οι σχέσεις είναι το κρίσιμο μέγεθος, που διαμορφώνει κάθε φορά σε πολύπλοκα (complex) και προσαρμοστικά, συχνά δε απροσδόκητα - χασοτικά αποτελέσματα. Έτσι, ακριβώς λόγω αυτού του (φυσικού) βαθμού ελευθερίας, οι απλοί κανόνες που ισχύουν μεταξύ των μελών των οργανισμών δεν μπορούν να προδικάσουν το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή την συλλογική συμπεριφορά του συστήματος.

Μάλιστα, μέσα σ’ έναν οργανισμό, ομάδα ή κοινότητα, οι άνθρωποι δημιουργούν και διατηρούν παράλληλες ταυτότητες, ανάλογα με τις απαιτήσεις των ρόλων που έχουν εκεί. Μπορούν επίσης να εναλλάσσουν τη στάση και δράση τους ανάμεσα σε διαφορετικούς προσωπικούς, επαγγελματικούς ή κοινωνικούς ρόλους (εν μέσω καθηκόντων, συνομιλιών, σκέψεων και απολαύσεων), μετέχοντας σε διαφορετικές ομάδες (εργασιακές, αθλητικές,

καλλιτεχνικές, πολιτικές κλπ) ή απλώς σε παρέες της αρεσκείας τους. Κι αναλόγως της ικανότητας προσαρμογής και της θέλησής τους, μπορούν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των ρόλων, είτε από ευχαρίστηση ή από υποχρέωση (Snowden, 2002).

Επίσης, οι άνθρωποι μπροστά σε εναλλακτικές λύσεις δεν επιλέγουν πάντα «λογικά» ούτε αποφασίζουν τα αναμενόμενα. Δεν σκέπτονται πάντα με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους (πόνου) στην περίπτωση παράβασης ενός κανόνα, ή τη μεγιστοποίηση του οφέλους (ανταμοιβής) ως επιβράβευσης της τήρησής του. Ιδίως δε, όταν αντιμετωπίζουν ζητήματα που οι ίδιοι θεωρούν σοβαρά, λαμβάνουν τις αποφάσεις τους σε μη-συνειδητό, μη-λογικό επίπεδο, επηρεαζόμενοι από «αστάθμητους» παράγοντες.

Παρότι δε οι άνθρωποι ακολουθούν (στην εργασία τους) κάποιους κανόνες, τείνουν να προσαρμόζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και καθημερινά κάνουν πολλές μη-εποπτευόμενες και μη-προβλεπόμενες ενέργειες, ενώ τείνουν να αυτό-οργανώνονται, ιδίως σε έκτακτες καταστάσεις, δηλ. «μακράν της ισορροπίας» του συστήματος (Klein, 1998; Snowden, 2002; Senge et al, 2004).

Στα συστήματα λοιπόν ή σε τομείς δραστηριότητας όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο καθοριστικός, η συλλογική συμπεριφορά, αν και ακολουθεί κάποια κυρίαρχα μοτίβα, δεν μπορεί να είναι επακριβώς προβλέψιμη ή ένα πρότυπό της να είναι αντικειμενικά αποδεκτό. Γι αυτό κι ένα επιτυχημένο μοντέλο συμπεριφοράς δεν μπορεί να γίνει πάντα εύκολα κατανοητό (πολύ δε περισσότερο αποδεκτό) από όλους, ούτε να χρησιμοποιηθεί συστηματικά και σε άλλες περιπτώσεις (Snowden, 2002).

Στο 2^ο μισό του 20^{ου} αιώνα, διάφορες επιστημονικές θεωρίες και μεθοδολογίες, όπως η κυβερνητική, τα systems dynamics και systems engineering και αργότερα το systems thinking στην πρώιμή του περίοδο, επιδίωξαν να κατανοήσουν, να περιγράψουν και να συνδυάσουν τα δομικά συστατικά των (ανθρώπινων) συστημάτων, με στόχο να προτείνουν λύσεις στα προβλήματά τους και να βελτιώσουν τη λειτουργία και την απόδοσή τους.

Με εργαλεία την κατάτμηση (fragmentation) των συστημάτων σε υποσυστήματα, την αποθέωση της μέτρησης και του ελέγχου, την πάση θυσία επιδίωξη της άρσης ελαττωμάτων και τη ψευδαίσθηση της λογικής επιλογής (rational choice) αντιμετώπισαν τα ανθρώπινα συστήματα σαν να ήταν περίπλοκες μηχανές. Η προσοχή τους εστιάστηκε στην αναζήτηση όλων των χαρακτηριστικών και των πρότυπων σχέσεων ανάμεσα στα υποσυστήματα και τα συστατικά – “εξαρτήματά” τους, ώστε ο «σχεδιαστής» να είναι σε θέση να προβλέπει την συμπεριφορά τους. Σε τέτοια περίπτωση, για την εύρυθμη λειτουργία του όλου συστήματος, θα αρκούσε τα “εξαρτήματά” να ήταν κατάλληλα διασυνδεδεμένα και “αξιόπιστα” στη συμπεριφορά τους. (Snowden, 2002)

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις συνεισέφεραν πολλά σε δραστηριότητες όπως τα logistics, τα αποθέματα, η διαχείριση, η ανάπτυξη λογισμικού και διαδικασιών, κλπ, καθώς οι μέθοδοί τους απαιτούσαν την ύπαρξη δομής, τάξης, αναλυτικής σκέψης, ρασιοναλισμού και την εφαρμογή πειθαρχίας. Δεν μπόρεσαν όμως να κάνουν το ίδιο με τις ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς προϋποθέτουν και ζητούν από τους ανθρώπους έναν

συγκεκριμένο (μοναδικό κατά περίπτωση) τρόπο στάσης και αντιμετώπισης μιας κατάστασης, τον “ορθό” (Van Eenwyk, 1997; Goldstein, 1994; Kurtz & Snowden, 2003). Απέτυχαν γιατί αδυνατούν να εξηγήσουν αρκετές από τις παραδοξότητες της κοινωνικής πολυπλοκότητας και να τις εντάξουν στη δική τους “μία και καθολική αλήθεια”. Αδυνατούν να αντιληφθούν, να καταγράψουν και κυρίως να προβλέψουν την επίδραση παραγόντων που θεωρούνται αστάθμητοι.

Έτσι, τόσο ο Τεϋλορισμός όσο και τα Systems Engineering / Thinking δεν μπόρεσαν να εκπληρώσουν την υπόσχεσή τους για έναν “καλά οργανωμένο και εύτακτο κόσμο”, καθώς αδυνατούν να αποτυπώσουν τον συνδεδετικό ιστό των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων “πόρων” ενός οργανισμού, που (μάταια) προσπαθούν να διαχειρισθούν. Αδυνατούν να αποτιμήσουν με τρόπο κοινά αποδεκτό οτιδήποτε είναι άρρητο, υπονοούμενο ή πολύσημο, πλην όμως είναι και υπαρκτό και πανίσχυρο (Lane 1998).

Οι εγγενείς αυτές αδυναμίες των γραμμικών – μηχανιστικών μοντέλων μεταφέρθηκαν και στις μεθόδους, τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούσαν. Οι σημαντικότεροι περιορισμοί και προβλήματα που ανακύπτουν στην και από την χρήση των κλασικών γραμμικών - μηχανιστικών μεθόδων για την ανίχνευση και κατανόηση των κυρίαρχων μοτίβων μιας οργανωσιακής ή κοινωνικής κουλτούρας είναι οι εξής: (Michiotis et al, 2010)

- Αν και σύνθετα και πολύπλοκα, τα προβλήματα προσεγγίζονται συνήθως με τρόπο μονοδιάστατο, δηλαδή εστιάζοντας σε μία μόνο πτυχή τους, που για την ηγεσία ή τον ερευνητή έχει μεγαλύτερη σημασία (πχ οικονομικά, μάρκετινγκ, IT κλπ) και παραμελώντας άτυπες αλλά πανίσχυρες σχέσεις και συνδέσεις που υπάρχουν με άλλες πλευρές, εξίσου καθοριστικές.
- Οι ερευνητές θεωρώντας αναμφισβήτητη την «εξουσία» τους (ως πηγάζουσα από τις εξειδικευμένες γνώσεις τους) και αδιαπραγμάτευτη την αρμοδιότητά τους να κρίνουν ποιο είναι το «σωστό», συχνά ερμηνεύουν προκατειλημμένα τα ευρήματα. Αυτό όμως τους στερεί τη δυνατότητα να αντιληφθούν κάποιες λεπτομέρειες.
- Επιπλέον, υποκείμενοι στις δικές τους κοινωνικές αναπαραστάσεις και αντιλήψεις, αγνοούν ή υποτιμούν κάποιες διαφορετικές οπτικές, ασύμβατες με τη δική τους, που παραμένουν υπονοούμενες ή ανείπωτες σε «ξένους», αλλά που είναι κρίσιμες για την ολοκλήρωση μιας προσπάθειας ή την έκβαση μιας απόπειρας αλλαγής.
- Οι συμμετέχοντες σε πολλές έρευνες απαντούν με συμβατικό ή με πολιτικά ορθό τρόπο, γεγονός που δεν επιτρέπει την άρτια καταγραφή του τοπίου. Επιπλέον, υπόκεινται στην εξουσία του συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργούν.
- Συχνά κάποιες εναλλακτικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα υπόκεινται στον λεγόμενο νοηματικό κίνδυνο, δηλαδή δεν έχουν νόημα για το συγκεκριμένο πλαίσιο και άρα δεν γίνονται επακριβώς κατανοητές, επειδή είναι εκτός πλαισίου (out of context).

- Οι ερωτώμενοι δεν μπορούν να επιλέξουν αποτυπώσουν την πραγματική τους θέση, καθώς τις περισσότερες φορές είναι αδύνατη μια σύνθεση «ανάμεσα» στις εναλλακτικές απαντήσεις.
- Η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια γίνεται βάσει επιλεγμένων συνδυασμών ερωτήσεων, που καθορίζονται από τις αντιλήψεις και τα biases του ερευνητή και όχι από τους ίδιους τους ερωτώμενους
- Δεν αποτυπώνεται η δυναμική της ομάδας που ισχύει στη πραγματικότητα.

Η αυξανόμενη λοιπόν ασυμφωνία του γραμμικού – μηχανιστικού τρόπου αντίληψης του κόσμου με την πραγματική εμπειρία οδήγησε τις τελευταίες δεκαετίες στην ανάδυση μιας νέας προσέγγισης των πραγμάτων. Ενός νέου, μη-γραμμικού επιστημονικού Παραδείγματος, που, όπως είχε προβλέψει ο Thomas Kuhn (1962), είναι ασυμβίβαστο με το παλιό και δημιουργεί ένα ριζικά νέο κοσμοείδωλο.

1.5. Η ανάδυση ενός νέου επιστημονικού Παραδείγματος

Το νέο Παράδειγμα, που αποκαλείται και *μη-γραμμικό* και έχει αρχίσει να διαμορφώνεται τα τελευταία είκοσι χρόνια, αντλεί εμπνεύσεις και επιρροές, από θεωρίες και εργαλεία που προέρχονται από ποικίλους και διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους, όπως πχ από την πολυπλοκότητα και το χάος, τη γνωσιακή επιστήμη, τη ψυχολογία του βάρους, τη βιολογία, τη κβαντική φυσική, αλλά και την αρχαία φιλοσοφία.

Σύμφωνα με το νέο Παράδειγμα, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες θεωρούνται ως οικολογίες, μέσα στις οποίες υπάρχουν βαθύτερες σχέσεις, αόρατες μέχρι τώρα, που συνδέουν τα μέρη του όλου σε ένα παγκόσμιο ιστό αλληλεπίδρασης. Ιδωμένα μέσα από αυτό το νέο πρίσμα, δίπολα όπως αυτά μεταξύ της τάξης και του χάους, της σταθερότητας και της αλλαγής, παύουν να είναι τόσο αντιφατικά. Η οργανωσιακή και κοινωνική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και παράλληλα από χαοτική δυναμική, που δίνουν:

- σε 'ομαλές' καταστάσεις, σχετικά σταθερά μοτίβα συμπεριφοράς, που συνθέτουν διαφορετικές επιμέρους στάσεις (social - organizational complexity) και
- σε καταστάσεις αλλαγών ή κρίσεων, διεξόδους που εξελίσσονται με απροσδόκητο τρόπο και οδηγούν σε καταστάσεις άγνωστες (μη υπολογίσιμες) εκ των προτέρων (generative complexity) (Kahane, 2010).

Η τάξη και η μορφή λοιπόν, δεν δημιουργούνται από περίπλοκα συστήματα ελέγχου που επιβάλλονται απ' έξω ή από πάνω, αλλά από την ύπαρξη κάποιων ελάχιστων κινητήριων αρχών, που επαναλαμβάνονται και δημιουργούν μοτίβα, μέσα από την ελεύθερη και εξατομικευμένη επιλογή των συντελεστών του συστήματος (Michiotis 2006).

Αυτή ακριβώς η εγγενής τάση των πολύπλοκων συστημάτων αντιπροσωπεύεται από τον **ελκυστή**, που αποτελεί κεντρική έννοια της Πολυπλοκότητας και του Χάους. Ο ελκυστής είναι ταυτοχρόνως το αίτιο (ο κινητήριος παράγοντας) και το αποτέλεσμα (το μοτίβο) της συλλογικής συμπεριφοράς του συστήματος. Όσο ένα σύστημα είναι υπό την επίδραση ενός ελκυστή, η δυναμική του είναι σχετικά προβλέψιμη. Όταν όμως εκτραπεί από τη συνήθη *θέση ισορροπίας* του, μπορεί να προκύψουν νέες αντιλήψεις και συμπεριφορές.

Ανάμεσα στα διάφορα είδη ελκυστών, οι πιο ενδιαφέροντες είναι οι *παράξενοι ελκυστές* (strange attractors), των οποίων η επιρροή (και η 'τροχιά') εξελίσσεται με απροσδόκητους τρόπους. Αν και πολλοί μάνατζερς τους θεωρούν ως αχαρτογράφητο κίνδυνο και φροντίζουν να τους αποφεύγουν, για κάποιους άλλους αποτελούν 'παράθυρο ευκαιρίας' για καινοτομία δημιουργικότητα και αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Dimitron (2005), ο κύκλος της ανθρώπινης ζωής ξεκινά, αναπτύσσεται και (βαθμιαία ή ξαφνικά) συρρικνώνεται και σταματά υπό την επίδραση επτά ελκυστών - έξι παράξενων κι ενός σταθερού. Οι έξι παράξενοι ελκυστές στο "κυνήγι" των οποίων η ζωή ξεδιπλώνεται (και κάποτε αναλώνεται), είναι: η *επιβίωση*, η *δύναμη*, η *γνώση*, η *ελευθερία*, η

αγάπη και η ευχαρίστηση, ενώ ο σταθερός ελκυστής είναι ο θάνατος. Βλέπουμε δηλαδή τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους ελκυστές και τις αξίες.

Οι ελκυστές έχουν επίσης μεγάλη σημασία στον τρόπο προσέγγισης της αλλαγής. Ορισμένοι θεωρητικοί ισχυρίζονται ότι η 'αντίσταση στην αλλαγή' (που η mainstream αντίληψη προσπαθεί να περιορίσει ή να καταστείλει) δεν είναι παρά μια φυσιολογική αντίδραση του συστήματος, όταν αυτό αισθανθεί ότι απειλείται η ισορροπία ή η αυτονομία του. Στην ουσία η αντίσταση αυτή επιβεβαιώνει την ύπαρξη ενός άλλου ελκυστή, που εξακολουθεί να είναι ισχυρός στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Επομένως, αντί να τον πολεμήσει, η ηγεσία πρέπει απλώς να τον ανακαλύψει και να συνδέσει μαζί του (με κάποιες βασικές πτυχές του) την επιδιωκόμενη καινοτομία. Η νέα κυρίαρχη αφήγηση θα προκύψει από τον συνδυασμό αυτό. Με τον τρόπο αυτό, η αλλαγή απλώς συμβαίνει (Goldstein, 1994; Olson and Eoyang, 2001).

Οι ελκυστές έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά και με τα **αρχέτυπα** της ψυχολογίας. Σύμφωνα με τον Jung, που τα παρομοίασε με τις Πλατωνικές *Ιδέες*, τα αρχέτυπα είναι "ψυχολογικές δομές, κοινές σε όλους τους ανθρώπους, που αναδύονται από το συλλογικό ασυνείδητο και λειτουργούν σαν αξιωματικές αρχές και πρότυπα, που επηρεάζουν βαθιά την ανθρώπινη συμπεριφορά και εμπειρία" (Jung, 1968). (Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι το συλλογικό ασυνείδητο διαφέρει από το προσωπικό υποσυνείδητο, καθώς περιέχει όλη την κληρονομιά της ανθρώπινης εξέλιξης. Για πολλούς δε, μοιάζει με το πρωταρχικό Χάος, απ' όπου ξεπήδησε η συνειδητότητα.)

Αν και τα αρχέτυπα είναι κοινά σε όλους τους ανθρώπους, εκδηλώνονται με τρόπους διαφορετικούς, ανάλογα με την προσωπικότητα του καθενός, αλλά και το εκάστοτε χωρο-χρονικό πλαίσιο και την κουλτούρα του συστήματος αναφοράς (ομάδα, οργανισμό, κοινωνία κλπ). Δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά απ' ευθείας από την συνείδηση, παρά μόνο μέσα από σύμβολα (πχ κύκλος, τρίγωνο, τετράγωνο, σταυρός), εικόνες από την φύση (πχ βουνό, ποτάμι, θάλασσα, κεραυνός, φωτιά, ήλιος, φεγγάρι), φιγούρες ανθρώπων, ζώων ή και φανταστικές (πχ μητέρα, πατέρας, παιδί, άγιος, θεραπευτής, ήρωας, πριγκίπισσα, γελωτοποιός, λιοντάρι, δράκος, νεράιδα, νάνος, γίγαντας) και επαναλαμβανόμενες καταστάσεις (γέννηση, δοκιμασία, πτώση, θάνατος, αναγέννηση). Όλα αυτά αποτυπώνονται κυρίως στους μύθους, τα όνειρα, τις μεταφορές και τις διηγήσεις.

Τα αρχέτυπα είναι δυναμικά (δηλ. εξελίσσονται και αλλάζουν για να ταιριάξουν στις απαιτήσεις των νέων εποχών), αμφίσημα (περιέχουν ταυτοχρόνως και θετικές και αρνητικές πτυχές, αντικατοπτρίζοντας έτσι την αντιφατικότητα της ανθρώπινης φύσης, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες μας) κι επίσης δεν υπάρχουν αυτόνομα, αλλά μαζί με άλλα, με τα οποία αντιμάχονται στην προσπάθειά τους να εκφραστούν και να ισορροπήσουν.

Αυτός ο δυναμικός, αναδυόμενος, πολλαπλός, εξελικτικός, αμφίσημος και εν τέλει απρόβλεπτος χαρακτήρας τους, οδήγησε μελετητές από διαφορετικά επιστημονικά πεδία (ψυχολογία, διοίκηση, κοινωνιολογία, αλλά και θετικές επιστήμες) να παρατηρήσουν ότι τα αρχέτυπα και οι παράξενοι ελκυστές του χάους έχουν αρκετές κοινές ιδιότητες και χαρακτηριστικά και πάνω απ' όλα αμφότερα λειτουργούν σαν **οργανωτικοί παράγοντες** της

ανθρώπινης αντίληψης και δράσης (Michiotis, 2006). Από τη μελέτη και τα μοντέλα τους λοιπόν μπορούμε να ωφεληθούμε σημαντικά στη κατεύθυνση της δημιουργίας νέων καινοτομικών εργαλείων και μεθόδων ανίχνευσης και κατανόησης της δυναμικής της συλλογικής συμπεριφοράς στα ανθρώπινα συστήματα, ανεξαρτήτως κλίμακας.

Συχνά χρησιμοποιούμε κάποιους παρεμφερείς με το αρχέτυπο όρους, όπως το στερεότυπο και το πρότυπο, των οποίων τις εννοιολογικές διαφορές αξίζει να αποσαφηνίσουμε. Το **αρχέτυπο** είναι συλλογικό δημιούργημα και αντιπροσωπεύει πλευρές μιας ολόκληρης κοινότητας (άρα και δικές μας), που είναι και θετικές και αρνητικές. Εκφράζει το 'πνεύμα' ή το όραμα ενός οργανισμού ή μιας κοινότητας. Αντιθέτως, το **στερεότυπο** είναι ένα μέσο προκατειλημμένης κατηγοριοποίησης των άλλων με (συνήθως αρνητικές) ετικέτες, που μας οριοθετούν απέναντί τους και προδιαγράφουν τις δυνατές επικοινωνίες μαζί τους. Τέλος, το **πρότυπο** είναι ένα (μάλλον θετικό) μοντέλο που σχεδιάζουν οι ειδικοί, προκειμένου να εφαρμοστεί από άλλους για τη βελτίωση διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

Λόγω της συνεχούς χρήσης του στον χρόνο που γεννά νέες ανάγκες, το πρότυπο καταλήγει τελικά να γίνει στερεότυπο - ως τέτοιο, πρέπει να ανανεωθεί μέσα από την δημιουργία και καθιέρωση ενός νέου προτύπου. Η πρόκληση για το νέο (πρότυπο) είναι η αναζήτηση του κατάλληλου τρόπου για την αντικατάσταση του παλιού (στερεότυπου). Ακριβώς επειδή το αρχέτυπο βρίσκεται πιο κοντά στη δημιουργία νοήματος και μπορεί να δημιουργεί πολλές μορφές, ενδείκνυται για την απεικόνιση των άρρητων και μη απτών (intangible) παραγόντων που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα εδάφια.

Επίσης πρόσφατα, η γεωμετρική μεταφορά κερδίζει έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η **Γεωμετρία της Σκέψης & του Νοήματος** (Keidel, 1994; Young, 1976; Judge, 2009) αρχίζει να χρησιμοποιείται για τη διατύπωση της εταιρικής ή οργανωσιακής ταυτότητας και στρατηγικής, με τη βοήθεια απλών γεωμετρικών σχημάτων, πάνω στα οποία αποτυπώνονται αναδυόμενα μοτίβα, αναλύονται συνολικά σκεπτικά (concepts) σε επιμέρους συστατικά τους και εξετάζονται σχέσεις και σχεδιασμοί.

Για παράδειγμα, ένα τρίπτυχο (εναλλακτικών ή συμπληρωματικών) τρόπων, επιλογών κλπ μπορεί να αναπαρασταθεί με τις κορυφές ενός τριγώνου και ένα τετράπτυχο με τις κορυφές ενός τετραγώνου ή τις 4 περιοχές που ορίζονται από τις διαγώνιες του. Έτσι λοιπόν, η θέση κάθε σημείου ως προς τις 3 (ή 4) οριζουσες αποκτά νόημα κι επομένως οι ερωτώμενοι μπορούν να τοποθετηθούν σε σχέση με το εκάστοτε ερώτημα, τοποθετώντας ένα σημάδι πάνω στο τριγωνικό ή τετραγωνικό / τετραδικό template.

Μπαίνοντας λοιπόν στον 21ο αιώνα, πληθαίνουν διεθνώς οι ακαδημαϊκοί, ερευνητές και σύμβουλοι που υιοθετούν καινοτομικά μοντέλα, που στηρίζονται στις βασικές ιδιότητες του νέου Παραδείγματος. Γίνεται πια φανερό ότι οι πολύπλοκες καταστάσεις και προβλήματα υπάρχουν επειδή οι άνθρωποι είναι πολύπλοκοι και η δυναμική τους - ειδικά η κρυμμένη - είναι δύσκολο να 'πιαστεί' και να κατανοηθεί προκαταβολικά, πόσο μάλλον από 'ξένους'.

Και το νέο Παράδειγμα φαίνεται πως χειρίζεται καλύτερα θέματα που αφορούν αντιλήψεις, πεποιθήσεις και σύμβολα. Οι τεχνικές και εργαλεία που πια χρησιμοποιούνται, διευκολύνουν

την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων και συνδυάζουν επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα. Γι αυτό, όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες και πρακτικές εταιρειών, όπως η Shell (1992) και η IBM (1999), έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης μέσα από αφηγηματικές βάσεις δεδομένων και συλλογική δημιουργία σεναρίων.

Μερικές από τις ευρύτερα διαδεδομένες σήμερα μεθόδους και τεχνικές και τα σημαντικότερα μεθοδολογικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του Νέου Παραδείγματος τις τελευταίες δεκαετίες θα δούμε στις επόμενες παραγράφους, ξεκινώντας από τις αφηγήσεις.

Οι αφηγήσεις είναι ο πιο κοινός και εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τα αρχετυπικά μοτίβα ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή ακόμα και εθνών. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Οι ιστορίες παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολοληνιμόνευτο. Εφόσον προκύπτουν φυσικά, αποτυπώνουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές του οργανισμού, δηλαδή τη κουλτούρα του.

Όλες οι ιστορίες χρησιμοποιούν αρχέτυπα. Καθώς οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν ιστορίες από το περιβάλλον τους, εκφράζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους μέσα από χαρακτήρες, που βαθμιαία γίνονται όλο και πιο ακραίοι, έως ότου καθένας να αναπαριστά μια πλευρά της συλλογικής τους κουλτούρας τους, που «κανονικά» μπορεί να παρέμενε αθέατη. Το σύνολο των ιστοριών αυτών και των χαρακτήρων τους προσφέρει ένα πολύτιμο σετ βαθύτερων πολιτισμικών δεικτών.

Για τη συλλογή τέτοιων ιστοριών χρησιμοποιούνται κυρίως οι Κύκλοι Αφηγήσεων (ζωντανοί ή εικονικοί) που γίνονται πάνω σε ή γύρω από ένα κεντρικό ζήτημα. Από το υλικό που προκύπτει μπορούν να εντοπισθούν: τα κυρίαρχα μοτίβα μιας ομάδας που αντιστοιχούν στα βαθύτερα χαρακτηριστικά της, κρίσιμες πτυχές προβλημάτων που συνήθως αποσιωπούνται, λέξεις και φράσεις με νόημα που μπορούν να λειτουργήσουν σαν 'κλειδιά' για τα ερευνητικά εργαλεία κλπ.

Στη κατεύθυνση αυτή, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί μεθοδολογικά πλαίσια, όπως πχ το μοντέλο Cynefin (Kurtz & Snowden, 2003) για την αποτύπωση των αθέατων πτυχών της συλλογικής κουλτούρας. Το Cynefin είναι ένα εργαλείο δημιουργίας νοήματος και λήψης αποφάσεων σε περιβάλλον πολυπλοκότητας, που χρησιμοποιεί τις δυναμικού νοήματος περιοχές του για να αναδυθούν και να νοηματοδοτηθούν κρίσιμες αλλά αθέατες πλευρές ενός σύνθετου προβλήματος (περισσότερα στο Παράρτημα). Τα τελευταία χρόνια οι δημιουργοί του χρησιμοποιούν στις έρευνες που διεξάγουν τα τρίγωνα επιλογών, ως μέσα για την αποτύπωση και σύγκριση απόψεων των διαφορετικών ομάδων ως προς βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

Έχουν επίσης δημιουργηθεί και μοντέλα με αρχετυπικές φιγούρες, όπως το Pearson-Marr Archetype Indicator (Pearson, 1991; 2003), το Dalmau - Neville Archetypology Indicator (Neville & Dalmau, 2006), το Developmental Action inquiry (Torbert & Rooke, 2005) κλπ, για τη

διάγνωση των άρρητων παραγόντων της οργανωσιακής και κοινωνικής πραγματικότητας. Το ΡΜΑΙ και η παραλλαγή του ΟΤCI αποτελούνται από 12 αρχετυπικές μορφές, που απεικονίζουν 12 ακραίες φιγούρες που συναντάμε στην καθημερινή ή εργασιακή ζωή. Αντιστοίχως το DNAI αποτελείται από 16 φιγούρες του αρχαίου ελληνικού Πάνθεου και το DAI από 7 (και κατόπιν 8) αρχετυπικές φιγούρες από τον χώρο των επιχειρήσεων.

Παρεμφερής είναι και η συνεισφορά των καθ' εαυτών *αρχετυπικών μοντέλων*, που προσπαθούν να τυποποιήσουν τα στάδια και τα 'κατώφλια' αλλαγής (ορόσημα) στη διάρκεια της εξέλιξης ενός ατόμου, ενός οργανισμού ή μιας προσπάθειας. Σε διαφορετικά στάδια αντιστοιχούν διαφορετικά τυπικά και σε διαφορετικά κατώφλια νέα μοτίβα αντίληψης και συμπεριφοράς εμφανίζονται, αποτινάσσοντας και αντικαθιστώντας τα παλιότερα. Παρότι η δομή και τα στάδια αυτών των μοντέλων παραμένουν σταθερά, δεν λειτουργούν με τρόπο ντετερμινιστικό (στερεοτυπικό) ή στατιστικό. Μοιάζουν με τις διασκευές ενός θεατρικού έργου που διαφέρουν μεταξύ τους αλλά ακολουθούν το ίδιο σενάριο.

Ο μεθοδολογικός τους χαρακτήρας και η υιοθέτηση τεχνικών πολυπλοκότητας (πχ ανάδυση απαντήσεων αντί επιλογής από δεδομένη λίστα), επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να επιβεβαιώσουν ένα υπάρχον μοτίβο (μονοπάτι) ή να χαράξουν ένα νέο.

Όλα αυτά, χρησιμοποιούνται πλέον διεθνώς σε μεγάλα ή μικρότερα έργα, που έχουν στόχο τη διαμόρφωση στρατηγικής, τη μετάδοση γνώσης, την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας ή την αλλαγή της εταιρικής ταυτότητας, την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες, τη καταγραφή των άτυπων δικτύων, τη δημιουργία και έκφραση σεναρίων, την επίλυση και μετασχηματισμό των συγκρούσεων κλπ. Υπάρχουν αρκετά κάποια παραδείγματα εφαρμογής τέτοιων μεθόδων, ανάμεσα στα οποία μπορούν ενδεικτικά να αναφερθούν και τα εξής:

- το Strategic Scenarios constructing του Royal Dutch / Shell Group (από το 1993)
- το Knowledge Socialization project της IBM Research (1999)
- η δημιουργία των Narrative databases από το Institute of Knowledge Management και αργότερα το Cynefin Centre της IBM (2000)
- το Lessons Learned project της Bank of Thailand (2002)
- το Mont Fleur Scenario project in South Africa (2002)
- το Capturing Oral History project του University of Virginia (2004)
- η δραστηριότητα του Cognitive Edge Group σε Σιγκαπούρη, ΗΠΑ, Μ. Βρετανία κλπ
- τα διάφορα projects του MIT και του SOL (Society for Organizational Learning) κλπ.

Στην Ελλάδα, αν και παρόμοιες μεθοδολογίες έχουν εφαρμοστεί έως τώρα σε μικρό σχετικά αριθμό περιπτώσεων, τα αποτελέσματα που έδωσαν κρίθηκαν πολύ αποκαλυπτικά και ουσιώδη. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε :

- το πρόγραμμα "Δημόσιας Διαβούλευσης για το περιβάλλον και την κοινωνική συνοχή" (Euronet, 2008) και
- τα καινοτομικά "εργαστήρια Παρακίνησης και Ανταλλαγής Γνώσης" (ΚΕΚ – ΕΛΤΑ, 2011).

1.6. Συμπεράσματα

1. Τα συμβατικά γραμμικά – μηχανιστικά μοντέλα δεν επαρκούν για να αναπαραστήσουν ή να προτυποποιήσουν τα ανθρώπινα συστήματα, καθώς οι άνθρωποι:
 - έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ανησυχίες και στόχους,
 - ερμηνεύουν την πραγματικότητα, λαμβάνουν αποφάσεις κι ενεργούν βασισμένοι στο σύστημα αντιλήψεών τους,
 - δημιουργούν και χρησιμοποιούν πολλαπλές ταυτότητες, συχνά αντιφατικές και παράδοξες.
 - έχουν σχέσεις και συμπεριφορές που γίνονται κατανοητές (ως προς τις αιτίες και τα αποτελέσματά τους) πάντα εκ των υστέρων,
 - μέσα από τις σχέσεις, την συμπεριφορά και τα συναισθήματά τους εμπλουτίζουν ή περιορίζουν τον άτυπο οργανισμό που συνδημιουργούν.
2. Τα συμβατικά ερευνητικά εργαλεία παρουσιάζουν τα εξής βασικά προβλήματα:
 - Οι συμμετέχοντες σε πολλές έρευνες απαντούν με συμβατικό ή με πολιτικά ορθό τρόπο, γεγονός που δεν επιτρέπει την άρτια καταγραφή του τοπίου. Επιπλέον, καθώς τις περισσότερες φορές είναι αδύνατη μια σύνθεση «ανάμεσα» στις εναλλακτικές απαντήσεις, συχνά οι ερωτώμενοι δεν μπορούν να επιλέξουν αποτυπώσουν την πραγματική τους θέση.
 - Οι ερευνητές συνήθως αγνοούν κάποιες κρίσιμες λεπτομέρειες, που παραμένουν υπονοούμενες ή ανεπίπτωτες σε 'ξένους'. Συχνά μάλιστα, οι εναλλακτικές απαντήσεις στα ερωτήματα δεν γίνονται επακριβώς κατανοητές, καθώς είναι εκτός πλαισίου (out of context).
 - Καθώς δε και οι ίδιοι υπόκεινται στα δικά τους μοτίβα αντιλήψεων και, υποβαθμίζουν κάποιες οπτικές ασύμβατες με τις δικές τους ή παρεμβάλλουν στα ευρήματα τις προσωπικές τους πεποιθήσεις (άλλοτε ερμηνεύοντας τις σε βάθος συνεντεύξεις και άλλοτε συνδυάζοντας συγκεκριμένα ευρήματα, με τρόπο που επιβεβαιώνει τις δικές τους προκαταλήψεις).
 - Τέλος, εξαιτίας της μεμονωμένης αντιμετώπισης των μελών του δείγματος, δεν αποτυπώνεται η δυναμική της ομάδας που ισχύει στη πραγματικότητα.
3. Για τους λόγους αυτούς, η έρευνα θα χρησιμοποιήσει για τη συλλογή των δεδομένων συνδυασμένες τεχνικές ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας και καινοτομικά εργαλεία και τεχνικές, που:

- διευκολύνουν την αυθόρμητη ανάδυση των βαθύτερων αντιλήψεων των συμμετεχόντων,
 - περιορίζουν σημαντικά τον κίνδυνο απαντήσεων 'σωστών' - συγκαταβατικών (gaming) ή 'πολιτικά ορθών' (social desirability),
 - επιτρέπουν την έκφραση της δυναμικής των ομάδων, μέσω της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων, αναπαριστώντας έτσι πιστότερα την καθημερινή τους πραγματικότητα,
 - αποτυπώνουν άμεσα, απλά και παραστατικά το αποτέλεσμα κάθε ομάδας και κάθε βιωματικού εργαστηρίου - workshop, διευκολύνοντας τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν μια πρώτη εικόνα της συνεισφοράς τους και να την συνδέσουν αργότερα με τα συνολικά ευρήματα.
4. Σήμερα, οι πιο ενδεδειγμένες μέθοδοι για την αποτύπωση των αντιλήψεων και τη συλλογή εμπειρικής γνώσης (από πλευράς αξιοπιστίας, αποφυγής προκαταλήψεων, χαμηλού κόστους και ποσοτικοποίησης των ευρημάτων ποιοτικών ερευνών) είναι :
- οι 'Κύκλοι Αφηγήσεων' (ζωντανοί ή εικονικοί) γύρω από ένα κεντρικό ζήτημα, απ' όπου μπορούν να προκύψουν τα βαθύτερα χαρακτηριστικά μιας ομάδας, κάποιες κρίσιμες πτυχές προβλημάτων που συνήθως αποσιωπούνται ή πτυχές 'τοπικής γνώσης' (local knowledge) που συνήθως υπονοούνται, λέξεις και φράσεις με νόημα που μπορούν να λειτουργήσουν σαν contextual 'κλειδιά' επικοινωνίας κλπ,
 - οι τεχνικές ανάδυσης, με αναφορά στη θεωρία της Πολυπλοκότητας, που επιτρέπουν την αυθόρμητη έκφραση των κυρίαρχων πτυχών της κουλτούρας και του συλλογικού δυναμικού μιας κοινότητας (δηλ. τις υπάρχουσες ή εν δυνάμει ποιότητες, αξίες, ικανότητες, ελλείμματα, επιθυμίες, φόβους κλπ), που ενεργοποιούνται από εξωτερικά ερεθίσματα ή προκλήσεις,
 - τα αρχετυπικά μοντέλα, που αποτυπώνουν τις τυπικές φιγούρες και τα επαναλαμβανόμενα στάδια και ορόσημα στη διάρκεια εξέλιξης μιας προσπάθειας (πχ επιχειρηματικής), επιτρέποντας παράλληλα την εμφάνιση νέων διαδρομών-επιλογών, που αντικαθιστούν τις παλιότερες και
 - η χρήση γεωμετρικών templates για την αποτύπωση και σύγκριση των μοτίβων που δημιουργούνται από διαφορετικές ομάδες ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα.

1.7. Βιβλιογραφία

- Bohm D. (1980), *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge
- Capra F. (1996), *The web of life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Doubleday, New York.
- Dimitrov V. (2005), *A New Kind of Social Science: Study of self-organization in human dynamics*. Lulu Press
- Euronet, (2009), *Outline of the Community consultation project on environmental & social coherence issues in Northern Attica boroughs*, available at: http://www.euronet.org.gr/eng/pdf/Euronet_PD_2008_report_en.pdf
- Goldstein Jeffrey (1994), *The unshackled organization: Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. Portland: Productivity Press, Inc,
- Jung, C. (1968), The Archetypes of the Collective Unconscious. In: *Collected Works of C. G. Jung*, Vol. 9, Part 1. 2nd ed., Princeton University Press, 1968
- Kahane A. (2004), *Solving tough problems*. Berrett - Koehler Publishers
- Kahane A. (2010), *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*, Berrett-Koehler Publishers
- Keidel, R. (1994), "Rethinking organizational design", *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No 4, pp. 12-30
- Klein, G. (1998), *The Sources of Power: how People make decisions* MIT Press
- Kurtz C. & Snowden, D. (2003), "The new dynamics of strategy:sense-making in a complex and complicated world", *IBM Systems Journal*, (Vol 43, No 2): 462-483.
- Lewin, R. (1992). *Complexity: Life at the edge of chaos*. , Macmillan Pub. Co. ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International, (x, 208), New York Toronto New York.
- Lichtenstein B. M. "Grace, magic and miracles: A "chaotic logic of organizational transformation". *Journal of Organizational Change Management*, (1997, V10 No5): 393-411
- Maturana, H. and Varela, F. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala Publications
- Michiotis S. & Cronin B. (2011), "Challenging the mainstream practice of planned change in cases of higher-order transformation", *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, Vol. 4, No. 1/2.
- Michiotis S., Cronin B. & Devletoglou H. (2010), "Revealing hidden issues and assessing intangible assets in organizations and communities", *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, Vol. 2, No. 3/4.
- Michiotis, S. & Christodoulou, I. (2008), "Complexity, knowledge, and change in the 21st century: seeking for the archetypes of organizational culture", *Order and Chaos*, Vol. 10, University of Patras publications
- Michiotis, S. (2006). "The significance of archetypes and the use of narratives in knowledge, change, and strategy". *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 5, N. 10, pp.55-64
- Mindell A (2003), "Metaskills: Therapists' attitudes which hold a key to therapy", *Japanese Journal of Clinical Psychology*, Vol. 4, No.1 January, 2004, pp.145-148

- Mindell Arnold (2000), *The Leader as Martial Artist: Techniques and Strategies for Revealing Conflict and Creating Community*, Portland: Lao Tse Press
- Neville, B. and Dalmau, T. (2006), "Managing the Polytheistic Organization", *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 5, No. 8, pp.45-60.
- Olson E. & Eoyang G. (2001), *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* Jossey Bass
- Pearson C. (1991), *Awakening the Heroes Within: Twelve Archetypes to Help Us Find Ourselves and Transform Our World*, Harper One
- Pearson C. (2003), *Understanding archetypes in your organization: An introduction to the OTCI basic report*. Florida: Center for Applications of Psychological Type
- Peat D. (2008), *Gentle action: Bringing Creative Change to a Turbulent World*. Pari Publishing Sas, Italy
- Scharmer O. (2007), *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Berrett-Koehler Publishers
- Rooke, D. & Torbert, W. (2005), "Seven Transformations of Leadership", *Harvard Business Review*, April 2005
- Senge P., Scharmer O., Jaworski J. & Flowers B.S. (2004), *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, Hardbound
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith B. J. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*. ISBN 1857880609
- Snowden D (2002), "Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-awareness", *Journal of Knowledge Management*, Special Edition Vol 6, No. 2, 2002 (May)
- Stacey R. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning & Knowledge Creation*. London and New York: Routledge,
- Stacey, R. (1999), *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Tsoukas H. (2005), "The reformation as psychotherapy" in Pelagidis *The tangle of reformations in Greece*. Papazissis editions 2005 Athens
- Van Eenwyck, J. (1991), "Archetypes: The Strange Attractors of the Psyche", *Journal of Analytical Psychology*, Vol. 36, pp. 1-25
- Varela, F.J. and Shear, J. (1999) *The View from Within: First-Person Approaches to the Study of Consciousness*, Imprint Academic, Thorverton, also published as *Journal of Consciousness*
- Watzlawick et al. (1974), *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, W. W. Norton and Co/NY
- Wheatley M. (1992), *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe* Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
- Young A. (1976), *Geometry of meaning*. Anodos Foundation.

2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που θα εφαρμοστεί στα πλαίσια του παρόντος έργου. Πιο συγκεκριμένα, στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφονται τα εξής ζητήματα:

1. Οι στόχοι και το αντικείμενο της ανατεθειμένης έρευνας
2. Η διάρθρωσή του έργου σε πακέτα εργασίας και η συνοπτική περιγραφή αυτών
3. Η διατύπωση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων
4. Τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν στις ερευνητικές δραστηριότητες του έργου
5. Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής όλων των ενεργειών του έργου
6. Τα ενδιάμεσα και τελικά παραδοτέα του έργου
7. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι και τρόποι αντιμετώπισής τους.
8. Η οργάνωση και στελέχωση της ομάδας έργου

Πρέπει να σημειωθεί ότι η αναλυτική περιγραφή των πακέτων εργασίας και των επιμέρους ενεργειών του έργου θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο, όπου επίσης θα παρουσιαστούν και κάποιοι οδηγοί εφαρμογής της ερευνητικής διαδικασίας.

2.1. Στόχοι και αντικείμενο του έργου

Το παρόν έργο έχει ως **αντικείμενο** τη διενέργεια πιλοτικής έρευνας και εκπόνηση μελέτης για την καταγραφή και διαχείριση των κρίσιμων αιτιών και παραμέτρων που διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Ειδικότερα, **αποσκοπεί** στην αποτύπωση των διαφορών και του κοινού τόπου των αντιλήψεων, προτεραιοτήτων και πρακτικών των συντελεστών των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας. Αυτό θα βοηθήσει στη κατανόηση των “τυφλών σημείων” τους και τον προσδιορισμό της βάσης έδρασης των σχετικών προγραμμάτων της νέας περιόδου.

Ειδικότερα, στα πλαίσια του έργου περιλαμβάνονται:

α) η διενέργεια ποιοτικής έρευνας σε επιλεγμένα πεδία άσκησης πολιτικής, με στόχο την αποτύπωση και καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης,

β) η αποτίμηση των επιπτώσεων των παλαιότερων σχετικών δράσεων και η διερεύνηση των διεθνών εξελίξεων στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και τη διαχείριση της γνώσης και

γ) η διατύπωση προτάσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των σχεδιαζομένων παρεμβάσεων στο θεματικό αυτό πεδίο.

Η ποιοτική έρευνα θα πραγματοποιηθεί σε 10 σχολεία της χώρας, που κατανέμονται ως εξής:

- 4 από την Αθήνα,
- 2 από τη Θεσσαλονίκη,
- 2 από τα νησιά και
- 2 από τις λοιπές περιφέρειες.

Εκεί θα συμμετάσχουν:

- 15 τουλάχιστον μαθητές ανά σχολείο, δηλαδή 150 μαθητές συνολικά και
- 5 τουλάχιστον εκπαιδευτικοί ανά σχολείο, δηλαδή 50 εκπαιδευτικοί συνολικά.

Επίσης στην έρευνα θα συμμετάσχουν:

- 30 τουλάχιστον διοικητικά στελέχη του υπουργείου και
- ένας επαρκής αριθμός στελεχών επιχειρήσεων από την Αττική.

Για την επιτυχή υλοποίηση των ανωτέρω απαιτήσεων, το έργο περιλαμβάνει ένα πλήθος ενεργειών, σύμφωνα με την διάρθρωση και συνοπτική περιγραφή που ακολουθεί αμέσως μετά.

2.2. Διάρθρωση και σύντομη περιγραφή πακέτων εργασίας του έργου

Το έργο αποτελείται από τα εξής πακέτα εργασίας:

- *Πακέτο Εργασίας 1: Οργάνωση, διοίκηση και παρακολούθηση του έργου*

Περιλαμβάνει τις εργασίες διαχείρισης και συντονισμού του έργου και περιγράφεται η μεθοδολογία της διοίκησής τους, καθώς και της διαχείρισης των κινδύνων και προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης.

- *Πακέτο Εργασίας 2: Σχεδίαση της έρευνας*

Εδώ περιλαμβάνονται οι αναγκαίες ενέργειες για τη σχεδίαση, περιγραφή και τεκμηρίωση της ερευνητικής μεθοδολογίας, την προσαρμογή των ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο του έργου και την παραγωγή των οδηγιών εφαρμογής.

- *Πακέτο Εργασίας 3: Υλοποίηση της έρευνας*

Περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτούνται για την οργάνωση, προετοιμασία και διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας στις επιλεγμένες ομάδες, την επεξεργασία των δεδομένων της και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

- *Πακέτο Εργασίας 4: Βιβλιογραφική ανασκόπηση*

Εδώ περιλαμβάνονται δύο βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις στα θέματα της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και των συστημάτων διαχείρισης γνώσης.

- *Πακέτο Εργασίας 5: Εκπόνηση και παρουσίαση της τελικής μελέτης*

Αφορά τη σύνθεση των πορισμάτων που θα προκύψουν από τα δύο προηγούμενα πακέτα εργασίας και τη δημιουργία προτάσεων για τη σχεδίαση των νέων προγραμμάτων σχετικά με το υπό εξέταση αντικείμενο του έργου.

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζεται συνοπτικά η μεθοδολογική προσέγγιση κάθε πακέτου εργασίας και απεικονίζεται η ροή και αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων και ενεργειών τους, με βάση την κατατεθειμένη προσφορά της εταιρείας.

Πακέτο Εργασίας 1: Οργάνωση, διοίκηση και παρακολούθηση του έργου

Η ενότητα αυτή αφορά στην παροχή υπηρεσιών από το Σύμβουλο, που περιλαμβάνουν:

- Την εξειδίκευση μεθοδολογίας – προετοιμασία υλοποίησης έργου
- Την εκπόνηση πλάνου διαχείρισης κινδύνων και προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν κατά την πορεία υλοποίησης του έργου, καθώς και την υποβολή προτάσεων για τον τρόπο αντιμετώπισής τους
- Την διασφάλιση ποιότητας και την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου.

Η βάση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί στο παρόν έργο είναι η μεθοδολογία διαχείρισης έργων και διαχείρισης κινδύνων για την ολιστική διαχείριση, παρακολούθηση, συντονισμό και υποστήριξη του συνόλου των αντικειμένων του Έργου. Σύμφωνα με αυτήν, η υλοποίηση κάθε επιμέρους εργασίας του έργου στηρίζεται στην ύπαρξη και εφαρμογή των εξής διακριτών σταδίων:

- Έρευνα και συλλογή στοιχείων
- Αξιοποίηση καλών πρακτικών
- Σύνταξη προδιαγραφών υλοποίησης κάθε επιμέρους ενέργειας
- Σχεδιασμός ενέργειας
- Υλοποίηση ενέργειας
- Επαλήθευση καλής εκτέλεσης, απομόνωση προβλημάτων και επίλυσή τους

Η επιλογή της προτεινόμενης διαδικασίας η οποία είναι δοκιμασμένη και επιτυχημένη στην ολιστική διαχείριση έργων, εξασφαλίζει την μέγιστη ποιότητα τόσο στα επιμέρους παραδοτέα, όσο και στο συνολικό έργο. Η προσέγγιση η οποία θα ακολουθηθεί για την διαχείριση του προτεινόμενου έργου βασίζεται στις Μεθοδολογίες Project Management (PMM), Διαχείρισης Κινδύνων και Διασφάλισης Ποιότητας που αναπτύχθηκαν για τη Διοίκηση σύνθετων και πολύπλοκων Έργων και αποτελούν πρότυπο στη Διοίκηση Έργων. Οι μεθοδολογίες αυτές διασφαλίζουν ότι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν επακριβώς:

- **πού** στοχεύει το έργο,
- **ποια βήματα** απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και
- **ποιος πρέπει να κάνει τι.**

Επιπρόσθετα, παρέχουν ένα σύνολο από ελέγχους σε κρίσιμα σημεία, που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των απαιτήσεων σε χρόνο, κόστος, λειτουργικότητα και ποιότητα.

Πακέτο Εργασίας 2: Σχεδίαση της έρευνας

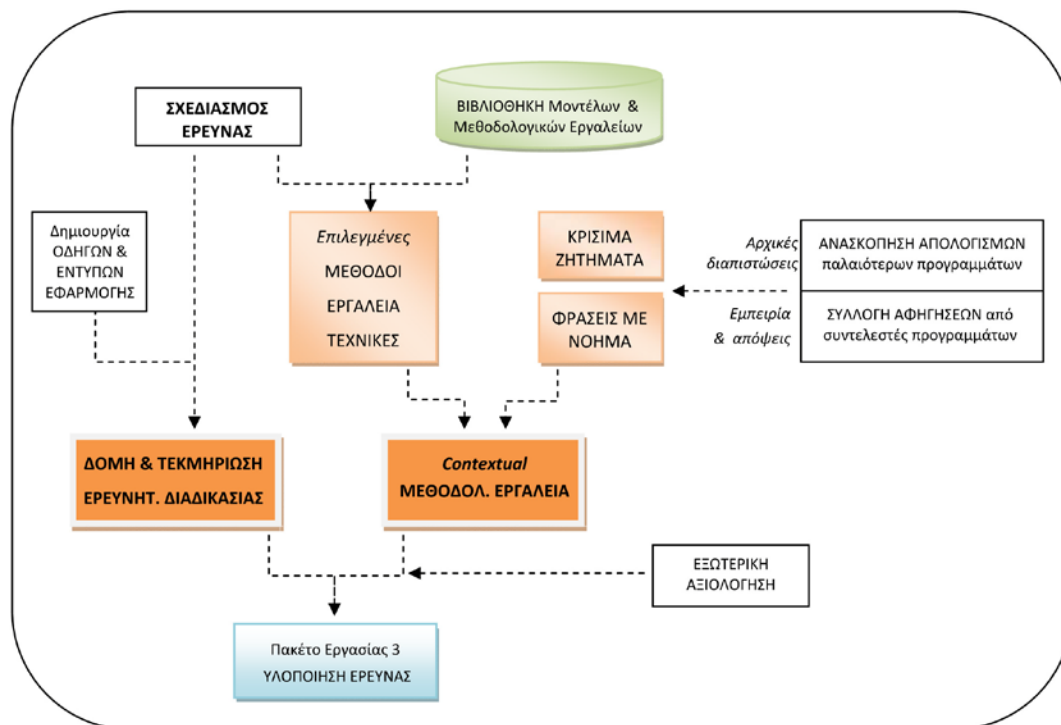
Το 2^ο Πακέτο Εργασίας αποσκοπεί στη σχεδίαση και τεκμηρίωση της ερευνητικής διαδικασίας και την επιλογή και προσαρμογή (contextualization) των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια του έργου.

Αρχικά, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και τα μοντέλα της επιστημονικής προσέγγισης που έχει υιοθετηθεί για το παρόν έργο, θα οριστεί επακριβώς η διάρθρωση των ερευνητικών δραστηριοτήτων και θα προσδιοριστούν οι μέθοδοι, τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε στάδιο του έργου.

Ακολούθως, τα ερευνητικά εργαλεία θα προσαρμοστούν στο συγκεκριμένο πλαίσιο του έργου. Το τελευταίο αποτελεί σημαντική παράμετρο επιτυχίας της όλης έρευνας, γι αυτό και προβλέπεται μια προκαταρκτική και περιορισμένης έκτασης ποιοτική έρευνα (εικονικός κύκλος αφηγήσεων) με άτομα που είχαν προηγούμενη σχετική εμπειρία.

Για την οριστικοποίηση της ερευνητικής μεθοδολογίας και των εργαλείων έρευνας προβλέπεται αξιολόγηση από τον εξειδικευμένο Εξωτερικό Αξιολογητή.

Η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για τη σχεδίαση της έρευνας αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα:



Σχήμα 2: Ροή και αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων, ενεργειών και παραδοτέων του ΠΕ.2.

Πακέτο Εργασίας 3: Υλοποίηση της έρευνας

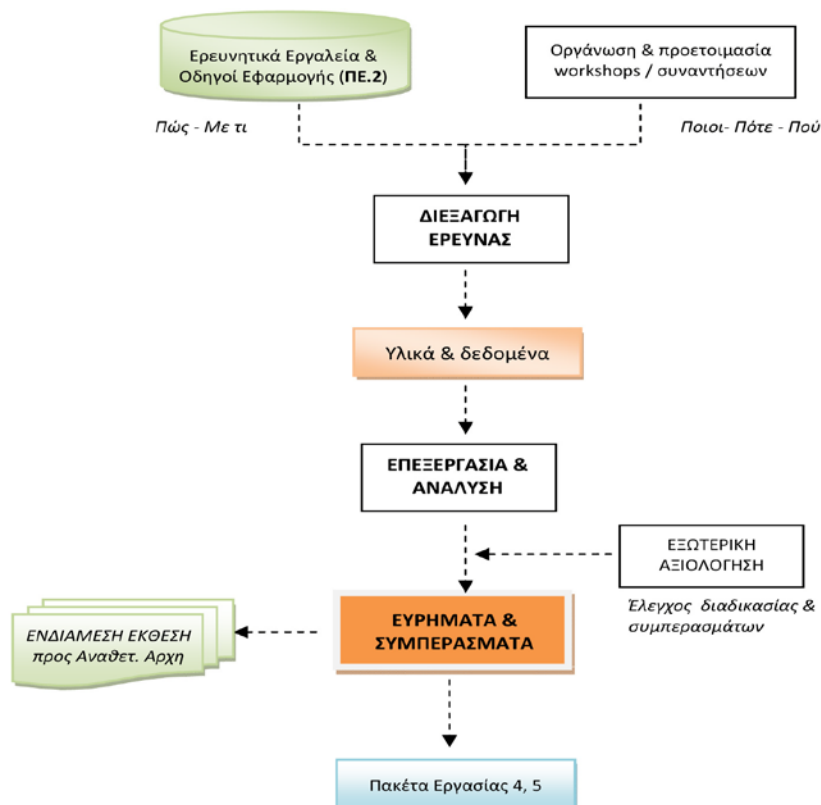
Με βάση τα εξαγόμενα του 2^{ου} Πακέτου Εργασίας, θα προετοιμαστούν και θα διεξαχθούν βιωματικά εργαστήρια, με τη συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών από τα 10 σχολεία που θα επιλεγούν, καθώς και αντίστοιχα workshops ή συναντήσεις με διοικητικά στελέχη του υπουργείου και στελέχη επιχειρήσεων.

Η καλή ενημέρωση των συμμετεχόντων κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική για την άρτια υλοποίηση της έρευνας, καθώς μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση ορισμένων κρίσιμων προβλημάτων και κινδύνων.

Ακολούθως, τα αποτελέσματα θα επεξεργασθούν με βάση τις προκαθορισμένες μεθόδους που προβλέπονται στη περιγραφή των ερευνητικών εργαλείων και τα ευρήματα θα αξιολογηθούν με βάση τα αναφερόμενα εκεί κριτήρια και κανόνες.

Πριν την επίδοση της ενδιάμεσης έκθεσης στην αναθέτουσα αρχή, θα μεσολαβήσει και πάλι η εξωτερική αξιολόγηση, για τον έλεγχο της ποιότητας διεξαγωγής και την διασφάλιση της αμεροληψίας των συμπερασμάτων.

Η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση της έρευνας αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα:



Σχήμα 3: Ροή και αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων, ενεργειών και παραδοτέων του ΠΕ.3.

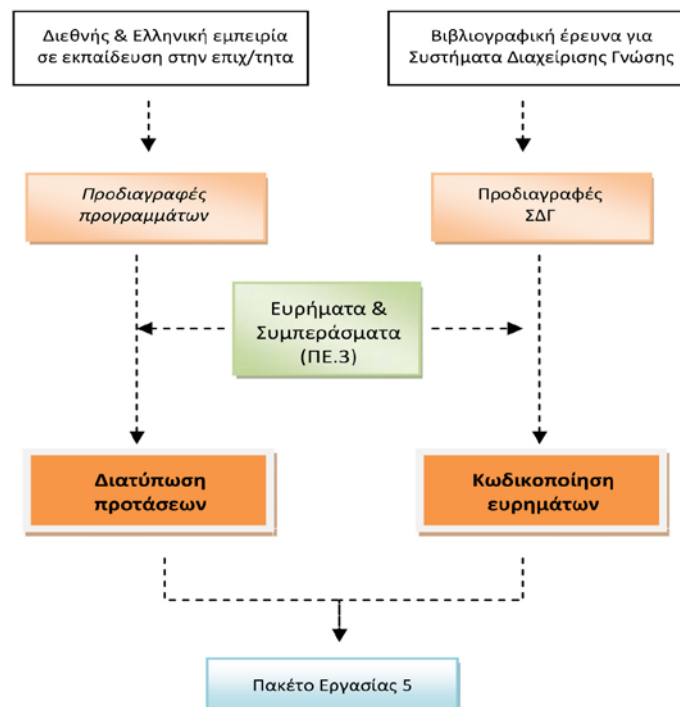
Πακέτο Εργασίας 4: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο 4^ο Πακέτο Εργασίας θα γίνουν δύο βιβλιογραφικές διερευνήσεις.

Η πρώτη αφορά τη διεθνή εμπειρία σε θέματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και έχει στόχο τον εμπλουτισμό των προτάσεων που θα διατυπωθούν στη τελική μελέτη με τις σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στον τομέα αυτόν.

Η δεύτερη θα καλύψει τις εξελίξεις και το state-of-the-art στη περιοχή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης και έχει στόχο την κωδικοποίηση των ευρημάτων της έρευνας με τρόπο που να είναι συμβατός προς τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης γνώσης.

Η όλη λογική και μέθοδος υλοποίησης των ενεργειών του 4^{ου} πακέτου εργασίας αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα:



Σχήμα 4: Ροή και αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων, ενεργειών και παραδοτέων του ΠΕ.4.

Πακέτο Εργασίας 5: Εκπόνηση και παρουσίαση τελικής μελέτης

Τέλος, στα πλαίσια του 5^{ου} Πακέτου Εργασίας, θα συντεθούν τα αποτελέσματα όλων των προηγούμενων ενεργειών του έργου. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν και οι προτάσεις που θα διατυπωθούν θα παρουσιαστούν σε workshop και θα εκτεθούν στο διαδίκτυο προς δημόσια διαβούλευση.

2.3. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Σύμφωνα με την προκήρυξη, το παρόν έργο αποσκοπεί στην καταγραφή και διαχείριση των κρίσιμων αιτιών και παραμέτρων που διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Ειδικότερα, στοχεύει στην αποτύπωση του κοινού τόπου και των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στους διαφορετικούς συντελεστές των προγραμμάτων αυτών, δηλαδή

- των μαθητών,
- των εκπαιδευτικών
- των διοικητικών στελεχών του υπουργείου και
- των στελεχών επιχειρήσεων

σε θέματα που αφορούν:

- τις προσωπικές και ομαδικές τους αντιλήψεις για την επιχειρηματικότητα,
- τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες, τον προσανατολισμό και τους στόχους των νέων προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και
- τις απαραίτητες εκπαιδευτικές πρακτικές που πρέπει να υιοθετήσουν αυτά τα προγράμματα.

Επομένως, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα θα αφορούν τα εξής επιμέρους θέματα:

- 1.1. Ποιες είναι οι ποιότητες (αξίες, ικανότητες και πρακτικές) που λειτουργούν σαν θετικά πρότυπα του επιχειρείν για τους διάφορους συντελεστές; Και ποιες είναι εκείνες που χαρακτηρίζουν τα αρνητικά τους στερεότυπα;
- 1.2. Ποιες από τις ποιότητες αυτές έχουν κοινό νόημα για τους διάφορους συντελεστές (ώστε γύρω από αυτές να οικοδομηθεί συναντίληψη) και ποιες αποτελούν εμπόδια ή χάσματα επικοινωνίας;
- 1.3. Ποιες από τις κυρίαρχες σήμερα ποιότητες του επιχειρείν είναι παρούσες και σε ένα επιθυμητό μέλλον; Και ποιες ποιότητες αποτελούν κρυμμένο, αναξιοποίητο σήμερα δυναμικό;
- 1.4. Με ποιες προκλήσεις οι διάφοροι συντελεστές αισθάνονται εξοικειωμένοι και σε ποιες κρίνουν δύσκολο να ανταποκριθούν; Με τι ζητήματα σχετίζονται τα κενά εμπειρίας τους ή τα μη παραδεκτά (απωθημένα) τμήματά τους;
- 1.5. Πώς διαφοροποιούνται τα παραπάνω για τις διάφορες γεωγραφικές περιοχές της χώρας;
- 2.1. Σε τι φιλοσοφία επιχειρείν πρέπει να προσανατολισθούν τα νέα προγράμματα επιχειρηματικότητας; Ποιοι πρέπει να είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τους;
- 2.2. Σε ποια γνωστικά πεδία πρέπει να επικεντρωθεί το πρόγραμμα σπουδών των νέων προγραμμάτων;

- 2.3. Με τι κριτήρια θα επιλεγούν οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στα νέα προγράμματα;
- 3.1. Ποια πρέπει να είναι η μορφή των νέων προγραμμάτων (πχ θεωρητική, βιωματική, προσομοίωση κλπ); Πώς πρέπει αυτά να είναι διαρθρωμένα;
- 3.2. Τι είδους εκπαιδευτικά σενάρια είναι τα πιο κατάλληλα; Ποια είναι η πλοκή τους; Και ποιο το προφίλ των βασικών ρόλων επιχειρηματιών, εργαζομένων και καταναλωτών που θα χρησιμοποιηθούν στα σενάρια αυτά;
- 3.3. Τι είδους δεξιότητες και εφόδια χρειάζεται να διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν;
- 3.4. Τι παράγοντες πρέπει να αφορά η αξιολόγηση των προγραμμάτων;

Τα ερωτήματα αυτά θα βοηθήσουν στη διατύπωση βελτιωτικών προτάσεων για τη σχεδίαση των νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα.

2.4. Εργαλεία και τεχνικές της έρευνας

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν στις **ερευνητικές** δραστηριότητες του έργου.

Ερευνητική δραστηριότητα	Εργαλείο / Τεχνική έρευνας
2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση (για τεκμηρίωση της μεθοδολογικής προσέγγισης της έρευνας)	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονική βιβλιογραφική βάση δεδομένων
2.2 Αξιοποίηση εμπειρικής γνώσης συντελεστών παλαιότερων προγραμμάτων	<ul style="list-style-type: none"> • Κύκλοι αφηγήσεων ή/και • Συνεντεύξεις σε βάθος
3.2–3.3 Έρευνα πεδίου (βιωμ. εργαστήρια και συναντήσεις με μαθητές, εκπαιδευτικούς και στελέχη)	<ul style="list-style-type: none"> • Μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων έρευνας πεδίου
4.1- 4.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση (για θέματα διαχείρισης γνώσης και επιχειρηματικότητας)	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονική βιβλιογραφική βάση δεδομένων

Στις υπόλοιπες ενέργειες του έργου θα χρησιμοποιηθούν τα μεθοδολογικά εργαλεία που αναφέρονται στη προσφορά και συνοπτικά έχουν ως εξής:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	ΠΑΚΕΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
	1	2	3	4	5
Έρευνα γραφείου- desk research		X	X	X	X
Εργαλεία ψηφιοποίησης υλικών			X		
Εφαρμογές λογισμικού για data entry			X		
Εργαλεία δημιουργίας ιστοσελίδων					X
Διασφάλιση Ποιότητας	X	X	X	X	X
Project Management - Risk Management	X				
Μεθοδολογία Οργάνωσης / Διοίκησης Έργου – Σύστημα Επικοινωνίας	X	X	X	X	X
Ανάλυση & Διαχείριση Κινδύνων - Αποτίμηση Επικινδυνότητας	X	X	X	X	X

2.4.1. Μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων έρευνας πεδίου

Σύνοψη

Το μεθοδολογικό αυτό εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή δεδομένων από τα βιωματικά εργαστήρια και τις συναντήσεις με τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη του υπουργείου και των επιχειρήσεων. Έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας ως **σύνθεση** από τα παρακάτω αναφερόμενα μοντέλα και εργαλεία, που περιγράφονται στο Παράρτημα:

- Μοντέλο Cynefin
- Μοντέλο 12 αρχετύπων (Carol Pearson)
- Μοντέλο 12 (Complexity Archetypes)
- Τρίγωνο αποτύπωσης επιλογών

Η **διαδικασία συλλογής** των δεδομένων ολοκληρώνεται σε **τρεις φάσεις**, που αντιστοιχούν σε ισάριθμα μέρη των βιωματικών εργαστηρίων / συναντήσεων.

- Η **πρώτη** φάση αποσκοπεί: α) στην ανίχνευση των αξιών και ικανοτήτων που οι διάφοροι συντελεστές θεωρούν θεμελιώδεις και β) στη συσχέτισή τους με πέντε βασικές αρχές (συστήματα) αντιλήψεων.
- Η **δεύτερη** φάση αποσκοπεί στη δημιουργία πραγματικών και επιθυμητών προφίλ επιχειρηματιών και καταναλωτών, που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε εκπαιδευτικά σενάρια,
- Τέλος, η **τρίτη** φάση αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων/απαιτήσεων των διαφόρων συντελεστών για θέματα εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων, τεχνικών κλπ των υπό σχεδίαση προγραμμάτων επιχειρηματικότητας.

Οι 5 αρχές ταξινόμησης που θα χρησιμοποιηθούν στη Φάση 1 (με βάση το μοντέλο Cynefin) για τη νοηματοδότηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων είναι οι εξής:

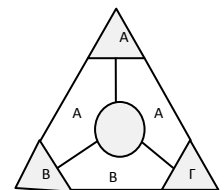
- Αρχή της **καθολικότητας**: καθολική εφαρμογή της μίας και μοναδικής αλήθειας, που είναι γνωστή σε όλους.
- Αρχή της **εξειδικευμένης γνώσης**: υπακοή στο θέσφατο της εμπειρογνωμοσύνης, που ξέρει καλύτερα.
- Αρχή της **διαφορετικότητας**: ανοχή και διάλογος ανάμεσα στις πολλές και αντιφατικές εκδοχές της αλήθειας.
- Αρχή της **πρωτοβουλίας**: εμπιστοσύνη σε μια ηγεσία που θα αναλάβει να άρει την ασυνεννοησία.
- Αρχή της **μη ανάμιξης**: Δεν ξέρω / δεν με ενδιαφέρει και άρα δεν παίρνω θέση.

Τα δώδεκα αρχετυπικά χαρακτηριστικά που θα χρησιμοποιηθούν στη Φάση 2 (με βάση τα μοντέλα ΡΜΑΙ και “12”) για την δημιουργία των προφίλ, παρουσιάζονται παρακάτω με την μορφή μίτρας 3Χ4 ως εξής:

Μίτρα 3 Χ 4	Σταθερότητα & έλεγχος	Άνθρωποι, σχέσεις & ένταξη	Δεξιότητες & αποτέλεσμα	Μάθηση & εξέλιξη
Προσαρμογή στον κόσμο	αφοσίωση και γενναιοδωρία	επιβίωση και αλληλεξάρτηση	θάρος και μαχητικότητα	ιδεαλισμός και εμπιστοσύνη
Κρυμμένο δυναμικό	δημιουργική έκφραση	πάθος και ευαισθησία	ρήξη και ανατροπή	αναζήτηση – εξερεύνηση
Συνειδητές το επιλογές	κυριαρχία και έλεγχος	ευχαρίστηση και προκλήσεις	μεταμόρφωση – μαγικές λύσεις	σοφές και δίκαιες επιλογές

Για κάθε ένα από τα ερωτήματα που θα δοθούν στη Φάση 3 θα υπάρχουν τρεις εναλλακτικές απαντήσεις, απέναντι στις οποίες οι ερωτώμενοι θα τοποθετηθούν με τη βοήθεια ενός τριγωνικού template ως εξής:

- Αν συμφωνούν με 1 απ’ αυτές, μαρκάρουν (με Χ) μέσα στο αντίστοιχο μικρό τρίγωνο
- Αν αμφιταλαντεύονται σε 2 επιλογές, μαρκάρουν στον αντίστοιχο λευκό χώρο
- Αν δεν μπορούν να διαλέξουν ανάμεσά τους, μαρκάρουν στον κύκλο στο κέντρο
- Αν δεν καταλαβαίνουν ή δεν συμφωνούν με καμία επιλογή, μαρκάρουν έξω από το τρίγωνο.



Οι **τεχνικές** που χρησιμοποιούνται κατά τη συλλογή των δεδομένων περιλαμβάνουν:

- Ερωτήσεις που διευκολύνουν την αυθόρμητη ανάδυση ποιοτήτων
- Επιλογή προτεραιοτήτων μεταξύ εναλλακτικών καταστάσεων
- Σύνθεση μεταξύ εναλλακτικών επιλογών / καταστάσεων
- Χαρτογράφηση επιλογών / νοηματοδότηση δεδομένων
- Συζήτηση σε ομάδα
- Καταγραφή εντυπώσεων

Παρακάτω παρουσιάζονται ανά φάση της διαδικασίας:

- τα βήματα εφαρμογής της,
- τα κριτήρια επεξεργασίας δεδομένων και οι κανόνες αξιολόγησης αποτελεσμάτων
- τα εξαγόμενά της.

Φάση 1

Τα βήματα εφαρμογής της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Βήμα 1: Ανάδυση αξιών, αντιλήψεων και πρακτικών που αναγνωρίζονται στο χώρο της αγοράς και συνδέονται με επαγγελματίες και πελάτες, που οι συμμετέχοντες θεωρούν ως υποδείγματα προς μίμηση ή παραδείγματα προς αποφυγή.
- Βήμα 2: Ανάδυση ικανοτήτων και ελλειμμάτων, που χαρακτηρίζουν το κοινωνικό περιβάλλον των συμμετεχόντων και αντιστοιχούν σε καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν
- Βήμα 3: Συσχέτιση όλων των ποιοτήτων που αναδύθηκαν με τις 5 προαναφερθείσες αρχές (εργασία σε ομάδα)
- Βήμα 4: Συζήτηση επί του αποτελέσματος - συλλογικού μοτίβου που σχηματίζεται από τις επιλογές τους.

Ακολουθούν μερικά ενδεικτικά κριτήρια επεξεργασίας δεδομένων και οι σχετικοί κανόνες αξιολόγησης αποτελεσμάτων:

- Ποιες ποιότητες εμφανίστηκαν τις περισσότερες φορές; Ποιες διατήρησαν το ίδιο 'πρόσημο'; (συχνή εμφάνιση: μεγάλη επιρροή - ομόσημες: συναντίληψη, αμφίσημες: τριβή)
- Ποιες προκλήσεις κρίθηκαν διαχειρίσιμες, ποιες αδύνατες και ποιες άγνωστες; (σημαντικές: εξοικείωση, αδύνατες: εγνωσμένη δυσκολία, άγνωστες/μη-επιλογή: κενά εμπειρίας)
- Τι συνολικό πρόσημο έχει κάθε περιοχή βασικής αρχής; (θετικό: εξιδανίκευση ή δυνατά σημεία, αρνητικό: δαμιονοποίηση ή ελλείμματα)
- Ποιες ποιότητες τοποθετήθηκαν στη περιοχή του κέντρου; (αποτελούν στοιχεία disorder - συνιστούν τη Σκιά)
- Σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες (target groups ή γεωγραφικές περιοχές).

Τα εξαγόμενα της πρώτης φάσης είναι τα εξής:

- Σημαντικότερα θετικά και αρνητικά πρότυπα σε επίπεδο αξιών, αντιλήψεων, ικανοτήτων και πρακτικών
- Ύπαρξη συναντίληψης ή μη γύρω από τις σημαντικότερες ποιότητες
- Προσανατολισμός (συσχέτιση) υπαρχουσών αντιλήψεων με τις 5 βασικές αρχές – συστήματα
- Ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στα διαφορετικά target groups / γεωγραφικές περιοχές

Φάση 2η

Τα βήματα εφαρμογής της διαδικασίας είναι τα εξής:

Βήμα 1: Δημιουργία προφίλ επιχειρηματιών, συνδυάζοντας (ανά 3) τα προαναφερθέντα δώδεκα αρχετυπικά χαρακτηριστικά. Τα προφίλ που θα προκύψουν συλλογικά θα αφορούν το παρόν και ένα επιθυμητό μέλλον.

Βήμα 2: Δημιουργία αντίστοιχων προφίλ καταναλωτών.

Ενδεικτικά κριτήρια επεξεργασίας των δεδομένων και σχετικοί κανόνες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων:

- Σε πόσες τριάδες του παρόντος συμμετείχε κάθε αρχετυπικό χαρακτηριστικό; (πολλές: κυρίαρχο - λίγες: περιθωριακό)
- Αντιστοίχως, σε πόσες τριάδες ενός επιθυμητού μέλλοντος; (πολλές: κρυμμένο δυναμικό – λίγες: περιορισμένη δυναμική)
- Με πόσα άλλα αρχετυπικά χαρακτηριστικά συνδέθηκε καθένα από αυτά; (πολλά: κρίσιμος ρόλος – λίγα: περιφερειακός)
- Πώς κατανέμονται οι επιλογές σε επίπεδο τριάδων και τετράδων;

Εξαγόμενα δεύτερης φάσης:

- Σεναριακές φιγούρες για τους διακριτούς ρόλους επιχειρηματιών και καταναλωτών.

Φάση 3η

Τα βήματα εφαρμογής της διαδικασίας είναι τα εξής:

Βήμα 1: Αποτύπωση (σε τριγωνικά templates και μετά από συζήτηση) των προσωπικών απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με θέματα εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων, προσανατολισμού και μορφής των νέων προγραμμάτων επιχειρηματικότητας.

Βήμα 2: Αντιστοίχως, οι συμμετέχοντες απαντούν για θέματα εκπαιδευτικών τεχνικών, μέσων και δεξιοτήτων που θα χρειαστεί να διαθέτουν / χρησιμοποιούν εφεξής οι συντελεστές των προγραμμάτων

Βήμα 3: Τέλος, οι συμμετέχοντες απαντούν για θέματα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των νέων προγραμμάτων.

Εξαγόμενα τρίτης φάσης:

- Απαιτήσεις των συντελεστών για τις προδιαγραφές των νέων προγραμμάτων

Κανόνες επεξεργασίας δεδομένων – Κριτήρια αξιολόγησης ευρημάτων:

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθούν απλοί ποσοτικοί κανόνες και απλές – κατανοητές παραδοχές. Γιατί το ζητούμενο εδώ είναι η κατανόηση των μοτίβων που θα αναδυθούν, με τρόπο αποδεκτό από την κοινή λογική. Τα σημαντικότερα κριτήρια επεξεργασίας των δεδομένων και οι κανόνες αξιολόγησης των ευρημάτων έχουν ανά φάση διεξαγωγής της έρευνας ως εξής:

Φαση 1^η

1. Ποιες ποιότητες εμφανίστηκαν τις περισσότερες φορές;
(μεγάλη συχνότητα = μεγάλη ισχύς - επιρροή)
2. Ποιες απ' αυτές διατήρησαν το ίδιο 'πρόσημο' (πράσινο /κόκκινο, κίτρινο /πορτοκαλί);
(ομόσημες: ύπαρξη συναντίληψης, αμφίσημες: σημεία τριβής)
3. Ποιες είχαν τα περισσότερα θετικά / αρνητικά πρόσημα;
(θετικό: εξιδανίκευση, αρνητικό: δαιμονοποίηση)
4. Ποιες από τις 12 καταστάσεις επελέγησαν ως σημαντικές, ποιες ως αδύνατες και ποιες δεν επελέγησαν καθόλου;
(σημαντικές: εξοικείωση, αδύνατες: εγνωσμένη δυσκολία, μη-αναφορά: κενά εμπειρίας)
5. Ποια είναι η συνολική κατανομή των ποιοτήτων στις 4+1 περιοχές του μοντέλου;
(υπερσυγκέντρωση – απουσία – ισόρροπη κατανομή)
6. Τι συνολικό πρόσημο έχει κάθε περιοχή του μοντέλου;
(θετικό: εξιδανίκευση ή δυνατά σημεία, αρνητικό: δαιμονοποίηση ή ελλείμματα, ισορροπημένο)
7. Πώς κατανέμονται οι 'ισχυρές' ποιότητες στα πεδία του μοντέλου;
(συγκέντρωση σε ένα πεδίο: συνεκτικότητα ποιότητας και αρχής, διάχυση παντού: διασπορά ποιότητας)
8. Ποιες ποιότητες τοποθετήθηκαν στη περιοχή του κέντρου;
(αποτελούν στοιχεία disorder - συνιστούν τη Σκιά)
9. Ποιες ποιότητες τοποθετήθηκαν πάνω στα σύνορα μεταξύ των 4 πεδίων;
10. Σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες (target groups ή περιοχές).

Φάση 2^η

1. Σε πόσες τριάδες [του παρόντος] συμμετείχε κάθε φιγούρα;
(σε πολλές: κεντρικός ρόλος / υψηλή διασυνδεσιμότητα / connectivity, σε καμία: απομόνωση)
2. Ποιες φιγούρες συνδέθηκαν με πολλές / λίγες άλλες φιγούρες;
(με πολλές: κρίσιμος ρόλος / density of connections)
3. Πόσες φορές χαρακτηρίστηκε 'κυρίαρχη' κάθε φιγούρα;
(πολλές: παρούσα/οικεία/με επιρροή, καθόλου: απύουσα από το context)
4. Ποιες φιγούρες είχαν τη μεγαλύτερη παρουσία σε τριάδες του μέλλοντος;
(συνιστούν κρυμμένο δυναμικό)
5. Πώς κατανέμονται τα παραπάνω ανά κατηγορίες;
(οριζοντίως και καθέτως στη μίτρα)
6. Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια (προβλήματα) που οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν στους συντελεστές ή στο περιβάλλον της οικονομίας;
7. Σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες (target groups ή περιοχές).

Το ερευνητικό εργαλείο στη μορφή που θα χρησιμοποιηθεί παρουσιάζεται στο 4^ο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

2.4.2. Τεχνικές και εργαλεία συλλογής δεδομένων προκαταρκτικής έρευνας

Όπως έχει προαναφερθεί (παράγραφος 2.2.2), της κυρίως έρευνας θα έχει προηγηθεί μια προκαταρκτική έρευνα, με σκοπό την προσαρμογή των ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο (context) του συγκεκριμένου έργου και την διασαφήνιση και εμπλουτισμό των ερευνητικών ερωτημάτων.

Η έρευνα αυτή θα είναι μια περιορισμένης έκτασης ποιοτική, ανάμεσα σε ανθρώπους που είχαν προηγούμενη εμπειρία από προγράμματα επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση, όπως μαθητές, εκπαιδευτικοί, εξωτερικοί συνεργάτες υλοποίησης και στελέχη επιχειρήσεων.

Η τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί για αυτήν την προκαταρκτική έρευνα θα επιλεγεί ανάμεσα στους «Κύκλους Αφηγήσεων» και στις ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος, αναλόγως του διαθέσιμου χρόνου των ερωτωμένων, αλλά και των περιθωρίων του χρονοδιαγράμματος του έργου. Στο παράρτημα υπάρχουν σύντομες περιγραφές των δύο αυτών τεχνικών.

Σε κάθε όμως περίπτωση, τα βασικά ζητήματα που θα διερευνηθούν θα είναι τα εξής:

- Πράγματα που πέτυχαν / απέτυχαν (στο προηγούμενο πρόγραμμα)
- Χρησιμότητα – πληρότητα διδακτέας ύλης
- Οργανωτικά κενά
- Χρήσιμες δεξιότητες που δεν υπήρχαν
- Απαραίτητα μέσα
- Σημαντικότερη συνεισφορά (παλαιού) προγράμματος
- Εκπαιδευτικοί στόχοι (νέων) προγραμμάτων
- Τρόπος επιλογής συμμετεχόντων (μαθητών, εκπαιδευτικών, επιχειρήσεων)
- Τρόποι αξιολόγησης τέτοιων προγραμμάτων

2.4.3. Αντικείμενα δευτερογενούς (βιβλιογραφικής) έρευνας

Όπως έχει προαναφερθεί, οι δύο βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που θα γίνουν στα πλαίσια του Πακέτου Εργασίας 4, αφορούν α) την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και β) την γνώση και τα συστήματα διαχείρισής της. Πιο συγκεκριμένα, τα επιμέρους θεματικά πεδία που θα διερευνηθούν έχουν ως εξής:

Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα

- Εισαγωγικά στοιχεία επιχειρηματικότητας
 - Η έννοια της επιχειρηματικότητας και τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών

- Επιχειρηματικότητα – διοίκηση - ηγεσία
- Τα στάδια ίδρυσης και εξέλιξης μιας επιχείρησης - Οι βασικοί συντελεστές της
- Νεανική επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματικότητα και εκπαίδευση
 - Προγράμματα επιχειρηματικότητας διεθνώς - στα δημόσια σχολεία – στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Η εμπειρία από καινοτομικά προγράμματα
- Νέες προσεγγίσεις, εργαλεία και τεχνικές
 - Επιχειρηματικότητα και Πολυπλοκότητα (μη-γραμμικότητα)
 - Η επιχειρηματικότητα σαν αρχετυπικό ταξίδι
 - Οι αφηγήσεις των παλαιότερων ως πηγή contextual γνώσης
 - Τα πρότυπα των success stories και η χρησιμότητα των big failures
 - Σενάρια εικονικών επιχειρήσεων

Συστήματα διαχείρισης γνώσης

- Εισαγωγικά για την γνώση
 - Τι είναι – σε τι διαφέρει από τα δεδομένα και τις πληροφορίες
 - Τα είδη της γνώσης (σαφής-ασαφής, οργανωσιακή-προσωπική, θεωρητική-αφηγηματική) και τρόποι μετάδοσής της
 - Η γνώση σαν οικοσύστημα
- Γνώση και μάθηση
 - Learning organizations & Organizational learning
 - Σύγχρονες θεωρίες (Argyris, Nonaka, Senge, Boisot, Snowden, Gabriel, etc)
 - Συμμετοχή στη γνώση (knowledge sharing / communities of practice)
- Απόπειρες διαχείρισης της γνώσης
 - Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge management systems – KMS) πρώτης δεύτερης και τρίτης γενιάς
 - Εμπόδια και οφέλη από την έως τώρα εμπειρία
 - Σύγχρονα εργαλεία και τεχνικές
- Προδιαγραφές ενός συστήματος συλλογής και αξιοποίησης της συλλογικής γνώσης

2.5. Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής

Το έργο έχει συνολική διάρκεια υλοποίησης 4 μήνες σύμφωνα με τους όρους της διακήρυξης. Στη συνέχεια παρατίθεται αναλυτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης με ημερομηνία έναρξης του έργου την 1^η Απριλίου 2014.

Στο χρονοδιάγραμμα που παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα, αποτυπώνονται οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης των ενεργειών, δραστηριοτήτων και πακέτων εργασίας που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Ακολουθεί ένας συνοπτικός πίνακας με τις βασικές εργασίες υλοποίησης του έργου, τα ορόσημα (milestones) και τα παραδοτέα του.

2.5.1 Χρονοδιάγραμμα ανά πακέτο εργασίας, δραστηριότητες και ενέργειες.

		WEEKS																																																																																																																																																																	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																															
ΔΟΜΗ ΕΡΓΟΥ / ΗΜΕΡ/ΝΙΕΣ		20/3	31/3	7/4	14/4	21/4	28/4	5/5	12/5	19/5	26/5	2/6	9/6	16/6	23/6	30/6	7/7	14/7	21/7	28/7																																																																																																																																															
1	ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΟΥ	➤																																																																																																																																																																	
1.1	Σχεδιασμός Διαχείρισης Παρακολούθησης Υλοποίησης Έργου																																																																																																																																																																		
1.2	Διαχείριση και παρακολούθηση του έργου (Project Management)																																																																																																																																																																		
2	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ																																																																																																																																																																		
2.1	Διατύπωση και τεκμηρίωση της ερευνητικής μεθοδολογίας																																																																																																																																																																		
2.1.1	Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για επιλεγείσα επιστημ. προσέγγιση																																																																																																																																																																		
2.1.2	Σχεδιασμός της ερευνητικής μεθοδολογίας																																																																																																																																																																		
2.1.3	Τεκμηρίωση της ερευνητικής διαδικασίας																																																																																																																																																																		
2.1.4	Εξωτερική αξιολόγηση - Οριστικοποίηση της μεθοδολογίας																																																																																																																																																																		
2.2	Προσαρμογή ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο του έργου																																																																																																																																																																		
2.2.1	Αξιοποίηση εμπειρίας και διαπιστώσεων παλαιότερων προγρ/των																																																																																																																																																																		
2.2.2	Προσδιορισμός «κρίσιμων ζητημάτων» - προσαρμογή εργαλείων																																																																																																																																																																		
2.2.3	Εξωτερική αξιολόγηση - Οριστικοποίηση των ερευνητικών εργαλείων																																																																																																																																																																		
3	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ																																																																																																																																																																		
3.1	Οργάνωση και υποστήριξη της έρευνας																																																																																																																																																																		
3.1.1	Δημιουργία ενημερωτικού και υποστηρικτικού υλικού																																																																																																																																																																		
3.1.2	Επιλογή συμμετεχόντων και προγραμματισμός συναντήσεων																																																																																																																																																																		
3.2	Διεξαγωγή βιωματικών εργαστηρίων και συναντήσεων																																																																																																																																																																		
3.2.1	Διεξαγωγή εργαστηρίων σε μαθητές σχολείων																																																																																																																																																																		
3.2.2	Διεξαγωγή εργαστηρίων σε εκπαιδευτικούς																																																																																																																																																																		
3.2.5	Διεξαγωγή εργαστ.-συναντ.με στελέχη υπουργείου - επιχ/σεων																																																																																																																																																																		
3.3	Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων																																																																																																																																																																		
3.3.1	Ταξινόμηση και ψηφιοποίηση συλλεγέντων υλικών																																																																																																																																																																		
3.3.2	Επεξεργασία δεδομένων - ανάλυση και αποτύπωση ευρημάτων																																																																																																																																																																		
3.3.3	Εξαγωγή και καταγραφή συμπερασμάτων																																																																																																																																																																		

		WEEKS																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ΔΟΜΗ ΕΡΓΟΥ / ΗΜΕΡ/ΝΙΕΣ		20/3	31/3	7/4	14/4	21/4	28/4	5/5	12/5	19/5	26/5	2/6	9/6	16/6	23/6	30/6	7/7	14/7	21/7	28/7
3.4	Εξωτερική αξιολόγηση																			
3.4.1	Έλεγχος διεξαγωγής, επεξεργασίας και συμπερασμάτων																			
4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦ. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΕΠΙΧ/ΤΑ-ΔΙΑΧ.ΓΝΩΣΗΣ																			
4.1	Ανασκόπηση διεθνούς εμπειρίας από προγρ/τα επιχειρ/τητας																			
4.1.1	Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα διεθνώς																			
4.1.2	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων προγρ/ων επιχ/κότητας σε Ελλάδα																			
4.1.3	Συσχέτιση ευρημάτων έρευνας με τα ανωτέρω																			
4.2	Βιβλιογραφική έρευνα για τα συστήματα διαχείρισης γνώσης																			
4.2.1	Ιστορική εξέλιξη και state-of-the-art συστημάτ. διαχείρισης γνώσης																			
4.2.2	Ενδεικτικές προδιαγραφές ΣΔΓ για τη νεανική επιχειρηματικότητα																			
4.2.3	Κωδικοποίηση ευρημάτων έρευνας βάσει ανωτέρω προδιαγραφών																			
5	ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΕΛΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ																			
5.1	Εκπόνηση της τελικής μελέτης																			
5.1.1	Σύνθεση συμπερασμάτων έρευνας με αποτελέσματα βιβλιογραφ.																			
5.2	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων																			
5.2.1	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του έργου σε workshop																			
5.2.2	Δημιουργία ιστοσελίδας - Ανάρτηση αποτελ. για διαβούλευση																			

➤ / ⏪ Έναρξη / λήξη έργου

★ Βασικό Παραδοτέο

2.5.2 Πίνακας με βασικές εργασίες ορόσημα υλοποίησης και παραδοτέα του έργου

Ημερομηνίες	Δραστηριότητα / Ενέργεια	Ορόσημα
20/3 – 31/3/14	– Ανασκόπηση βιβλιογραφίας - Σχεδίαση έρευνας – Δημιουργία & προσαρμογή εργαλείων	
7/4/2014	Υπογραφή σύμβασης έργου	Έναρξη έργου
7/4 - 14/4/14	Εκπόνηση Ερευνητικής Μεθοδολογίας	
15/4/14	Παράδοση Ερευνητικής Μεθοδολογίας	Παραδοτέο 1
20/3 - 17/4/14	– Επιλογή σχολείων διεξαγωγής έρευνας – Προγραμματισμός διεξαγωγής – Αίτηση για άδεια επίσκεψης σε σχολεία – Δημιουργία υλικού ενημέρωσης - τεκμηρίωσης – Δημιουργία ιστοσελίδας προγράμματος	Λίστα σχολείων Άδεια επίσκεψης
28/4 – 23/5/14	Διενέργεια έρευνας σε μαθητές 10 σχολείων	
28/4 – 6/6/14	Διενέργεια έρευνας σε εκπαιδευτικούς, διοικητικά στελέχη υπουργείου και στελέχη επιχειρήσεων	
19/5 – 20/6/14	Επεξεργασία δεδομένων έρευνας	Υλικά workshops – Τεύχος αποτελ/των
24/6 – 31/7/14	Ανάρτηση υλικών και αποτελεσμάτων έρευνας στην ιστοσελίδα του έργου για διαβούλευση	
14/4 – 31/5/14	Βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρηματικότητας και συστημάτων γνώσης	
23/6 - 6/7/14	– Σύνθεση συμπερασμάτων & προτάσεων – Παράδοση τελικής έκθεσης	Τελική έκθεση
7/7 – 31/7/14	– Ανάρτηση συμπερασμάτων & προτάσεων – Παρουσίαση σε ημερίδα	Ιστοσελίδα - Ημερίδα
5/8/14	Ολοκλήρωση των εργασιών - Αποπληρωμή	Λήξη του έργου

2.6. Κίνδυνοι και τρόποι αντιμετώπισης

2.6.1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Ο έγκαιρος προσδιορισμός των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors) αποτελεί ζωτικό παράγοντα επιτυχίας του έργου, καθώς ελαχιστοποιεί τις αναπάντεχες αποκλίσεις κατά τη φάση της υλοποίησης του έργου. Η σπουδαιότητα του προσδιορισμού των Παραγόντων Επιτυχίας, έγκειται στην παραδοχή, ότι η επιτυχής επίτευξη ενός έργου δεν αφορά την αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την εμφάνισή τους, μα την πρόβλεψη και τον σχεδιασμό αποφυγής τους. Για το λόγο αυτό, οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας στους οποίους θα επικεντρωθεί ο Σύμβουλος, οφείλουν να είναι συγκεκριμένοι, κατανοητοί και μετρήσιμοι.

Κατά τον μέχρι τώρα σχεδιασμό, έχουν προσδιοριστεί οι ακόλουθοι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, η διαχείριση των οποίων θα απαιτήσει ιδιαίτερη μέριμνα, τόσο από την Αναθέτουσα Αρχή όσο και τον ίδιο τον Ανάδοχο. Λαμβάνοντας υπόψη τον χαρακτήρα του έργου και τις σκοπιμότητες που αυτό εξυπηρετεί, ως κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή υλοποίησή του θεωρούνται:

- Η **κατανόηση των στόχων** του έργου και των υπαρχουσών πηγών τροφοδότησης της έρευνας με δεδομένα.
- Η **αρτιότητα και εμπειρία του αναδόχου**, η οποία εξασφαλίζεται από τη συσσωρευμένη εμπειρία του Προσφέροντος, όχι μόνον σε αντίστοιχα έργα, αλλά και στους ίδιους τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Η συνεχής **συμμετοχή και υποστήριξη της ηγεσίας & των εμπλεκόμενων φορέων** του έργου, καθώς και η διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων.
- Το **σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και παρακολούθησης** της υλοποίησης, το οποίο πρέπει να είναι αποτελεσματικό και σε πλήρη συμμόρφωση με το σύνολο των ποιοτικών, τεχνικών και ποσοτικών προδιαγραφών, όπως αυτές εξειδικεύονται στις ενότητες που ακολουθούν.
- Η επιτυχής χρησιμοποίηση **εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων μεθοδολογιών και εργαλείων** για την υποστήριξη όλων των απαιτούμενων διαδικασιών του έργου, καθώς και τη διαχείριση του συνόλου των πληροφοριών του περιβάλλοντος εφαρμογής του .
- Ο **αναλυτικός χρονοπρογραμματισμός** και η **τήρηση του χρονοδιαγράμματος** υλοποίησης στο πλαίσιο σχεδιασμού που έχει εκπονηθεί.
- Η **διαχείριση κινδύνων**.
- Η **άριστη συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή** και η **διασφάλιση των όρων συνεργασίας και συμπληρωματικότητας** με όλους τους εμπλεκόμενους Φορείς και Αρχές. Στο βαθμό που διάφορες ενέργειες του Συμβούλου απαιτούν τη συμβολή, συνεργασία ή/και έγκριση από την Αναθέτουσα Αρχή, απαιτείται ιδιαίτερα στενή

συνεργασία προκειμένου να μπορεί να διασφαλισθεί η έγκαιρη και έγκυρη υλοποίηση όλων των επιμέρους ενεργειών.

Πρέπει να σημειωθεί όμως πως ο επιμέρους προσδιορισμός των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας, δεν αποτελεί από μόνος του στρατηγικό σχεδιασμό. Μόνο σε συνδυασμό με τον ορθό και αναλυτικό σχεδιασμό του έργου αποκτά εξαιρετική σπουδαιότητα καθώς βοηθά στο να επικεντρώνονται και να ιεραρχούνται οι στόχοι του έργου.

Όπως διαπιστώνεται από το σύνολο της παρούσας προσφοράς, τα προαναφερθέντα ζητήματα έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη και η εκπλήρωση όλων των απαιτούμενων ενεργειών για την επιτυχή υλοποίηση του Έργου θα είναι συνεχής από πλευράς του Συμβούλου.

2.6.2. Πιθανά Προβλήματα κατά τη Διεξαγωγή του Έργου και Τρόποι Αντιμετώπισης τους – Ανάπτυξη Πλάνου Διαχείρισης Κινδύνων

Κατά την έναρξη του Έργου, είναι σκόπιμο να εντοπιστούν τα πιθανά προβλήματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την μετέπειτα πορεία του, έτσι ώστε να είναι δυνατή η έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Επίσης, είναι σκόπιμο να αποφασισθεί για ποιο από τα προσδιορισθέντα προβλήματα αξίζει να αφιερωθεί χρόνος και πόροι, λαμβάνοντας υπόψη:

- Την **πιθανότητα εκδήλωσης** του προβλήματος.
- Τις **επιπτώσεις** που θα έχει το πρόβλημα στο έργο, αν δεν γίνουν προληπτικές ενέργειες μέχρι την εκδήλωσή του. Οι επιπτώσεις αυτές πρέπει να εκφράζονται σε σχέση με το χρόνο και το κόστος του Έργου, όπου αυτό είναι δυνατόν.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Σύμβουλος έχει αναπτύξει συγκεκριμένη μεθοδολογία για τον έλεγχο και την αντιμετώπιση προβλημάτων, με βάση την εμπειρία του σε διάφορα έργα, που αποτελείται από τις εξής πέντε (5) βασικές ενότητες:

- A. Εντοπισμό κινδύνων
- B. Πιθανότητα και συνέπεια εμφάνισης κινδύνων
- Γ. Κατάταξη κινδύνων
- Δ. Αντιμετώπιση κινδύνων
- E. Ανάπτυξη διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων

Παρακάτω αναλύονται δύο εκ των ενοτήτων αυτών (A και Δ).

Εντοπισμός κινδύνων

Το πρώτο στάδιο για τον ανάπτυξη του σχεδίου διαχείριση κινδύνων είναι ο εντοπισμός τους, καθώς και οι αντίστοιχες επιπτώσεις τους αλλά και οι ενδεχόμενες ευκαιρίες και γίνεται μια πρώτη εκτίμηση/ αξιολόγηση του βαθμού έκθεσης του έργου για καθέναν απ' αυτούς. Η αναγνώριση κινδύνων και ευκαιριών στηρίζεται στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη

κατανόηση των πραγματικών απαιτήσεων του έργου και των στόχων (στρατηγικών και τακτικών) που έχουν τεθεί.

Οι βασικοί κίνδυνοι του προγράμματος έχουν ως εξής:

1. Καθυστέρηση στην υπογραφή των συμβάσεων και καθυστερημένη έναρξη του έργου.
2. Γραφειοκρατικές καθυστερήσεις στην επιλογή των σχολείων και την διάθεση χώρων τους για τη διεξαγωγή της έρευνας
3. Αδιαφορία ή άρνηση εκπαιδευτικών ή/και διοικητικών υπηρεσιακών να συμμετάσχουν στην έρευνα.
4. Αδιαφορία ή άρνηση μαθητών ή/και εκπαιδευτικών για την πραγματοποίηση της έρευνας στους σχολικούς χώρους
5. Άρνηση ή αδιαφορία στελεχών επιχειρήσεων να συμμετάσχουν στην έρευνα
6. Προκάταληψη των συμμετεχόντων ως προς τις απαντήσεις που δίνουν στα ερευνητικά ερωτήματα, με αποτέλεσμα την μη-αξιοπιστία και εγκυρότητα τους.
7. Άρνηση παροχής στοιχείων λόγω επίκλησης προσωπικών δεδομένων.
8. Προκαταλήψεις των ερευνητών

Αντιμετώπιση κινδύνων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικές ενέργειες διαχείρισης των προαναφερθέντων κινδύνων :

	ΚΙΝΔΥΝΟΙ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
1	Καθυστέρηση στην υπογραφή της σύμβασης και καθυστερημένη έναρξη υλοποίησης του έργου.	<ul style="list-style-type: none"> • Επαναπροσδιορισμός των επιμέρους σταδίων, βάσει των νέων δεδομένων
2	Γραφειοκρατικές καθυστερήσεις στην επιλογή των σχολείων και την διάθεση χώρων τους για την έρευνα	<ul style="list-style-type: none"> • Εντατικοποίηση των επαφών με όσα πρόσωπα κρίνεται σκόπιμο, που συμμετέχουν στην έγκριση του αιτήματος. • Επίλυση του προβλήματος από τον υπεύθυνο έργου με τη συνδρομή ανώτερων διοικητικών κλιμακίων . • Συνδρομή της Αναθέτουσας Αρχής
3	Επιφυλακτικότητα ή άρνηση εκπαιδευτικών ή διοικητικών στελεχών να συμμετάσχουν στην έρευνα	<ul style="list-style-type: none"> • Έγκαιρη διάθεση ενημερωτικού υλικού • Διαμόρφωση καταλόγου με εναλλακτικούς φορείς για τη συλλογή δεδομένων • Συνδρομή της Αναθέτουσας Αρχής αν η

	ΚΙΝΔΥΝΟΙ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
		συμμετοχή του συγκεκριμένου σχολείου είναι ιδιαίτερα σημαντική.
4	Αδιαφορία ή άρνηση μαθητών ή/και εκπαιδευτικών για πραγματοποίηση της έρευνας στους σχολικούς χώρους	<ul style="list-style-type: none"> • Έγκαιρη διάθεση ενημερωτικού υλικού • Επισήμανση του βιωματικού και συμμετοχικού χαρακτήρα της έρευνας και της δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων
5	Άρνηση ή αδιαφορία στελεχών επιχειρήσεων να συμμετάσχουν στην έρευνα	<ul style="list-style-type: none"> • Έγκαιρη διάθεση ενημερωτικού υλικού • Διαμόρφωση καταλόγου με εναλλακτικούς παρόχους / φορείς για τη συλλογή δεδομένων
6	Προκατάληψη των συμμετεχόντων ως προς τις απαντήσεις που δίνουν στα ερωτήματα, με αποτέλεσμα την μη αξιοπιστία και εγκυρότητα τους	<ul style="list-style-type: none"> • Ο αναδυτικός και βιωματικός χαρακτήρας των μεθόδων και τεχνικών της έρευνας (ένημέρωση πριν – υπενθύμιση μετά τη διαδικασία).
7	Άρνηση παροχής στοιχείων λόγω επίκλησης προσωπικών δεδομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση - διαβεβαίωση για χρήση της ανωνυμίας
8	Προκαταλήψεις των ερευνητών	<ul style="list-style-type: none"> • Διενέργεια εξωτερικών αξιολογήσεων σε κρίσιμες φάσεις του έργου

2.7. Ενδιάμεσα και Τελικά Παραδοτέα

Επίπεδο 1^ο: Βασικά παραδοτέα

- P1: Τεύχος ερευνητικής μεθοδολογίας
- P2: Τεύχος αποτελεσμάτων έρευνας
- P3: Τελική έκθεση - μελέτη συμπερασμάτων και προτάσεων

Επίπεδο 2^ο: Λοιπά παραδοτέα

- Υλικά βιωματικών εργαστηρίων / συναντήσεων
- Υλικά ατομικών συνεντεύξεων σε βάθος
- Τεύχος βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων
- Ιστοσελίδα
- Παρουσίαση ημερίδας
- Ενημερωτικό υλικό

Επίπεδο 3^ο: Εξαγόμενα από εργαστήρια

- Σημαντικότερα θετικά και αρνητικά πρότυπα σε επίπεδο αξιών, αντιλήψεων, ικανοτήτων και πρακτικών
- Ύπαρξη συναντίληψης ή μη γύρω από τις σημαντικότερες ποιότητες
- Προσανατολισμός υπαρχουσών αντιλήψεων σε σχέση με τις 5 βασικές κατηγορίες – συστήματα
- Ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στα διαφορετικά target groups / γεωγραφικές περιοχές
- Σεναριακές φιγούρες για 2 διακριτούς ρόλους
- Εμπόδια – προβλήματα (προκλήσεις / δοκιμασίες σεναρίων)
- Απαιτήσεις συντελεστών για τις προδιαγραφές των νέων προγραμμάτων

2.8. Ερευνητική ομάδα

2.8.1. Οργάνωση της ομάδας έργου

Η οργανωτική δομή της ερευνητικής ομάδας παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Οργανωτικό Σχήμα Ομάδας Έργου

Οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες των μονάδων που απαρτίζουν το οργανωτικό σχήμα έχουν ως ακολούθως.

A. Υπεύθυνος Έργου

Οι αρμοδιότητες του ΥΕ καλύπτουν: την ευθύνη εκτέλεσης του έργου σύμφωνα με τις τεθείσες προδιαγραφές και την ευθύνη τεχνικής και διαχειριστικής διοίκησής του, τον συντονισμό της ομάδας έργου και την παρακολούθηση της προόδου των εργασιών, τη λήψη αποφάσεων για κρίσιμα θέματα και την έγκριση σημαντικών αλλαγών στα συμφωνημένα προγράμματα εργασιών και στους όρους της σύμβασης με την αναθέτουσα αρχή, την εκπροσώπηση της Ομάδας Έργου στα όργανα της Αναθέτουσας Αρχής και την ευθύνη καθημερινής συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και Ομάδας Έργου, την τήρηση και ενημέρωση του αρχείου του έργου και τη διαχείριση κρίσεων που τυχόν προκύπτουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου.

B. Ομάδα Έργου

Τα μέλη της ερευνητικής ομάδας του συμβούλου θα αναλάβουν την υλοποίηση των Πακέτων Εργασίας που περιγράφονται στην παρούσα Ερευνητική Μεθοδολογία και χωρίζονται στις εξής επί μέρους ομάδες

- *Ομάδα ποιοτικής έρευνας*, που θα υλοποιήσει την έρευνα πεδίου σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και στελέχη, καθώς και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της κι επιπλέον τις προκαταρκτικές ενέργειες για την προσαρμογή των εργαλείων της έρευνας.

- *Ομάδα βιβλιογραφικής έρευνας*, που θα ανασκοπήσει την διεθνή βιβλιογραφία σε θέματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και διαχείρισης γνώσης και θα διερευνήσει τα αποτελέσματα παλαιότερων προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.
- *Ομάδα διοικητικής υποστήριξης*, που θα είναι υπεύθυνη για την προετοιμασία, οργάνωση και υποστήριξη των ανωτέρω ενεργειών, καθώς και για τις διοικητικές και διαχειριστικές ανάγκες του έργου.

Γ. Ομάδα Εμπειρογνομόνων

Η άρτια υλοποίηση του έργου εποπτεύεται από μια ομάδα εμπειρογνομόνων, που αποτελείται από τρεις πανεπιστημιακούς-εξωτερικούς συνεργάτες με εξειδίκευση και σημαντική εμπειρία σε θέματα: α) μεθοδολογίας της έρευνας, β) εκπαίδευσης και επιχειρηματικότητας και γ) συστημάτων διαχείρισης γνώσης.

Η ομάδα αυτή θα παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη προς τις τρεις ομάδες έργου και θα διενεργήσει την προβλεπόμενη Εξωτερική Αξιολόγηση, προκειμένου να διασφαλιστεί η άρτια υλοποίηση της ερευνητικής μεθοδολογίας και την ποιότητα των ενδιάμεσων και τελικών παραδοτέων.

Δ. Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας

Τέλος, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, την παρακολούθηση και έλεγχο τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων του έργου και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας, έχει οριστεί συγκεκριμένο στέλεχος, που είναι πιστοποιημένο ως Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9001/2008).

2.8.2. Στελέχωση της ερευνητικής ομάδας

Υπεύθυνος Έργου ορίζεται ο Στέφανος Μιχιώτης, MSc Μηχανικός Διοίκησης (ΕΜΠ, 1985), διδακτ. ερευνητής Οργανωσιακής Αλλαγής (University of Greenwich Business School) και επιστημονικός διευθυντής και εταίρος της υπεργολάβου εταιρείας TETRAS. Διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, εκπόνησης μελετών – ερευνών και διοίκησης έργων.

Η Ομάδα έργου απαρτίζεται από τα εξής πρόσωπα:

- Χριστίνα Μπάρζα, φιλόλογος με μεταπτυχιακές σπουδές στη Λογοτεχνία-Ιστορία-Πολιτισμό και υπ. Δρ στο ΕΚΠΑ. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στη διοργάνωση εκδηλώσεων, τη διεξαγωγή ποιοτικών και βιβλιογραφικών ερευνών και στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα.
- Ειρήνη Ζαφείρη, οικονομολόγος (ΕΚΠΑ), με μεταπτυχιακές σπουδές στη στρατηγική διοίκηση (University of Reading). Διαθέτει σημαντική εμπειρία στη διοίκηση και

διαχείριση έργων, εκπόνηση μελετών και ερευνών και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

- Πελαγία Παπάζογλου, μαθηματικός (ΑΠΘ), διευθύντρια ξενοδοχειακής μονάδας και τουριστική επιχειρηματίας. Διαθέτει εμπειρία στην παροχή υπηρεσιών συμβούλου και εκπόνηση μελετών σε θέματα επιχειρηματικότητας και διαχείρισης.
- Νίκη Τσιώκου, πτυχιούχος Φιλοσοφικής Σχολής (ΕΚΠΑ), γλωσσομαθής και με μεγάλη εμπειρία στην εκπαίδευση μαθητών γυμνασίου – λυκείου, καθώς και σε προγράμματα επιχειρηματικότητας.
- Κωνσταντίνα Κιούφτη, διοικητικό και οικονομικό στέλεχος του Συμβούλου, με σημαντική και εκτεταμένη εμπειρία στη διοίκηση και οικονομική διαχείριση έργων και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Επίσης, από πλευράς της υπεργολάβου TETRAS θα χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω συνεργάτες για την σχεδίαση και προσαρμογή των ερευνητικών εργαλείων και την υποστήριξη της διενέργειας των βιωματικών εργαστηρίων

- Ελένη Δεβλέτογλου, Ψυχολόγος, ΜΑ στη Συμβουλευτική στην Εκπαίδευση, με εμπειρία σε προγράμματα επαγγελματικού προσανατολισμού και προσωπικής ανάπτυξης.
- Βασιλική Υφαντή, φοιτήτρια Ψυχολογίας.

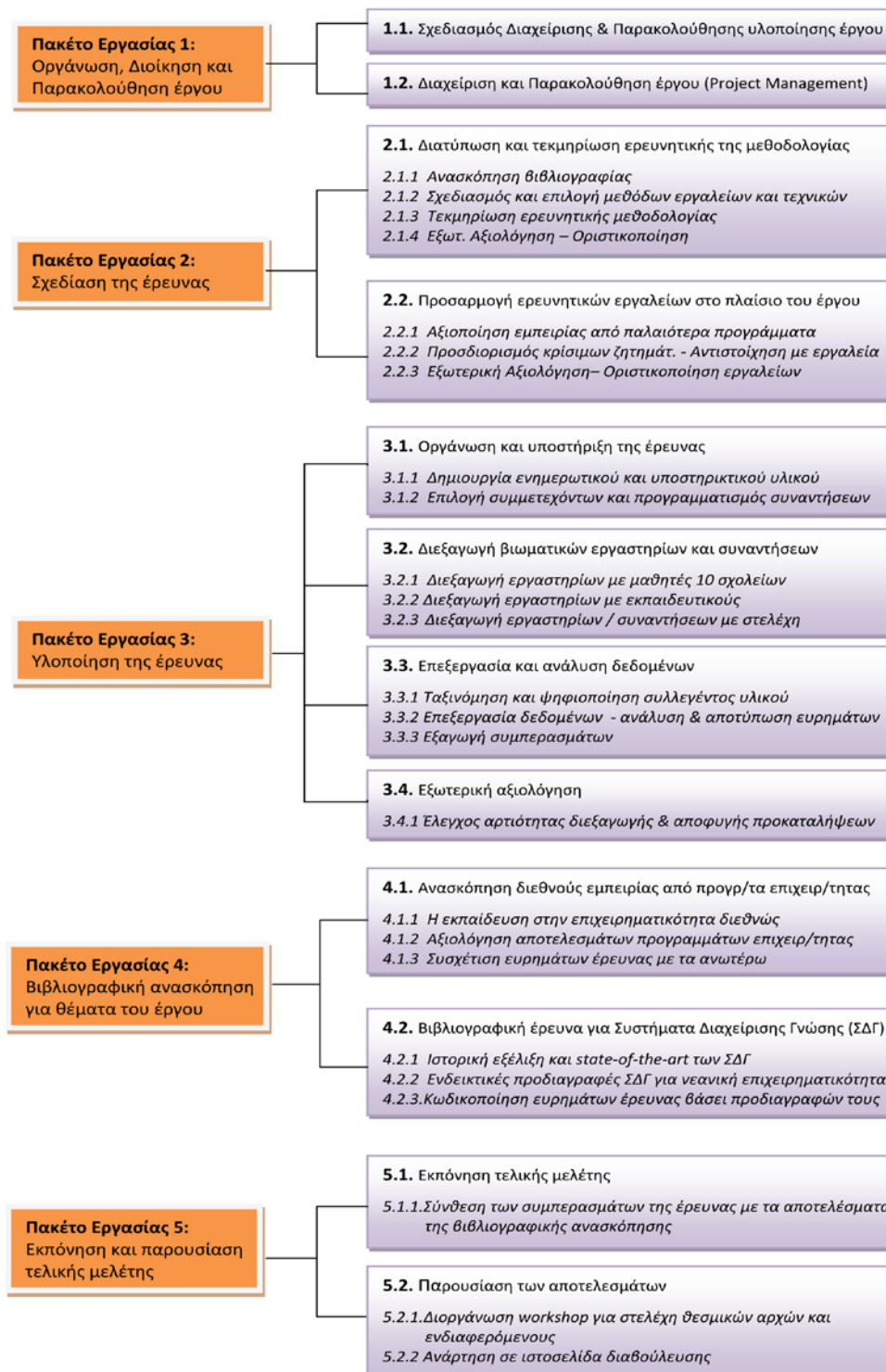
Η Ομάδα Εμπειρογνομόνων απαρτίζεται από τους:

- Αθανάσιος Μιχιώτης, αν. καθηγητής στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, ειδικός σε θέματα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, υπεύθυνος του MBA του ΕΑΠ και εκπαιδ. προσωπικό σε μεταπτυχιακά προγράμματα άλλων ΑΕΙ, με σημαντική διοικητική και μελετητική εμπειρία.
- Δρ Δημήτρης Σταμοβλάσης, MBA, MSc στη Στατιστική, MSc στη Χημεία, λέκτορας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, ειδικός στη Μεθοδολογία της Έρευνας και στις εφαρμογές της θεωρίας του Χάους στην εκπαιδευτική διαδικασία και μέλος διεθνών επιστημονικών επιτροπών και κοινοτήτων.
- Δρ Ευάγγελος Μαρκόπουλος, εντετ.καθηγ. στο Πανεπ. Brunel (UK) και επιστ. συνεργάτης στο Πανεπ. Tampere University of Technology Φινλανδίας. Ειδικεύεται σε θέματα Τεχνοκρατικής Επιχειρησιακής Ανάπτυξης, διαχείρισης καινοτομίας και είναι διευθύνων σύμβουλος και εταίρος του ομίλου εταιρειών EMPROSS.

Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται ο Αναστάσιος Μαστρογιαννάκης, πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΟΠΑ), με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας. Διαθέτει πολυετή εμπειρία στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και την διοίκηση και αξιολόγηση έργων και είναι μελετητής Α' τάξης σε θέματα Οργάνωσης, Επιχειρησιακής Έρευνας και Οικονομικών.

3 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται αναλυτικά όλες οι ενέργειες του έργου και παρουσιάζονται οι χετικοί οδηγοί εφαρμογής, σύμφωνα με την ακόλουθη διάρθρωση του έργου σε 3 επίπεδα.



3.1. Πακέτο Εργασίας 1: Οργάνωση, Διοίκηση, Παρακολούθηση έργου

Σκοπός

Σκοπός του Πακέτου Εργασίας 1 είναι η διαμόρφωση του πλαισίου διαχείρισης του έργου, ο προγραμματισμός των ενεργειών, η εξασφάλιση της Ποιότητας των αποτελεσμάτων του Έργου και η πρόβλεψη και αποτελεσματική διαχείριση των Κινδύνων. Επιπλέον, η οργανωτική και διοικητική υποστήριξη του Έργου, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή ροή και αλληλουχία των ενεργειών για την αποτελεσματική υλοποίησή του.

Αντικείμενο

Στα πλαίσια του Π.Ε.1 περιλαμβάνονται:

- ο σχεδιασμός του Πλαισίου Διαχείρισης-Διοίκησης των εργασιών του Έργου
- η χρήση των μεθοδολογιών Διαχείρισης Έργων (Project Management), Διαχείρισης Κινδύνων και Διασφάλισης Ποιότητας
- ο αναλυτικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ενεργειών του Έργου
- ο συντονισμός των εργασιών, η διασφάλιση της Ποιότητας, η διαχείριση Κινδύνων και η εποπτεία και έλεγχος της πορείας του Έργου.

Εργαλεία και Τεχνικές

Για την επίτευξη του σκοπού θα χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- PMM- Project Management
- Διαχείριση Κινδύνων – Risk Management
- Διασφάλιση Ποιότητας

Παραδοτέα

Αναλυτικό σχέδιο υλοποίησης με χρονοδιαγράμματα πακέτων εργασίας και παραδοτέων.

Διάρθρωση

Το Πακέτο Εργασίας 1 περιλαμβάνει δύο Δραστηριότητες και πέντε επιμέρους Ενέργειες, που περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω:

1.1: Σχεδιασμός Διαχείρισης και παρακολούθησης του έργου

1.2: Διαχείριση και παρακολούθηση του έργου

1.2.1. Συντονισμός των εργασιών της ομάδας έργου

1.2.2: Διασφάλιση της ποιότητας υλοποίησης του έργου

1.2.3: Αντιμετώπιση κινδύνων

Δραστηριότητα 1.1: Σχεδιασμός Διαχείρισης και Παρακολούθησης του Έργου

Η Δραστηριότητα αυτή αποσκοπεί: α) στη διαμόρφωση του πλαισίου για την διαχείριση και τον προγραμματισμό των ενεργειών του έργου και β) στη σύνταξη του Πλάνου Διαχείρισης Κινδύνων και τη διασφάλιση της ποιότητας των αποτελεσμάτων του έργου.

Για τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου, ο Σύμβουλος θα σχεδιάσει ένα εξειδικευμένο πλάνο διαχείρισης και παρακολούθησης του έργου, που περιλαμβάνει τα εξής:

- Το Σχήμα Διοίκησης του Έργου όπως αυτό ορίζεται από την περιγραφή των ρόλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Τις απαιτήσεις εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και τεκμηρίωσης, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα και άλλα εργαλεία για την ανταλλαγή της πληροφορίας.
- Τα εργαλεία πληροφορικής η χρήση των οποίων προτείνεται και οι λοιποί απαιτούμενοι πόροι.
- Τα σημεία ελέγχου, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, τους κίνδυνους και τις εναλλακτικές επιλογές.
- Τις υιοθετούμενες μεθοδολογίες για την υλοποίηση του Έργου στα διάφορα στάδια του καθώς τις κατάλληλες διοικητικές και διαχειριστές διαδικασίες

Ο σχεδιασμός θα αναπτυχθεί με βάση τις κατευθύνσεις που παρουσιάζονται στην κατατεθείσα προσφορά, τις απαιτήσεις του έργου και το ήδη παγιωμένο πλαίσιο διαχείρισης και υλοποίησης του έργου.

Τέλος, οι μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων και προβλημάτων που θα επιλεγούν θα εξασφαλίζουν σε κάθε περίπτωση υψηλό βαθμό ικανοποίησης των αρχικών στόχων του Έργου.

Δραστηριότητα 1.2: Διαχείριση και Παρακολούθηση του Έργου

Η Δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την οργανωτική, διοικητική και διαχειριστική υποστήριξη του Έργου, προκειμένου να εξασφαλιστεί η άρτια υλοποίηση του φυσικού αντικείμενου και η ομαλή ροή και αλληλουχία των προκαθορισμένων ενεργειών, βάσει των προτεραιοτήτων και προδιαγραφών που έχουν τεθεί από την ερευνητική μεθοδολογία.

Ενέργεια 1.2.1: Συντονισμός των εργασιών της ομάδας έργου

Ο συντονισμός των εργασιών αποτελεί ζήτημα καίριας σημασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή διεξαγωγή του Έργου και η λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των επιμέρους τμημάτων εργασίας. Η επιτυχία του έργου κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από το σωστό συντονισμό των μερών και την καταλληλότητα της ηγεσίας της ομάδας.

Κατά τα λοιπά ισχύουν τα αναφερόμενα στην κατατεθείσα προσφορά του Αναδόχου.

Ενέργεια 1.2.2: Διασφάλιση ποιότητας της υλοποίησης του έργου

Η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει σειρά υποενεργειών και μέτρων που προβλέπεται να εφαρμόζονται τμηματικά στα διάφορα στάδια υλοποίησης των Ενοτήτων του Έργου. Οι υποενέργειες αυτές εντάσσονται σε πλάνο και αφορούν τόσο στον καθορισμό των διαδικασιών, προτύπων, μεθοδολογιών και επιστημονικών εργαλείων, όσο και στον έλεγχο της εφαρμογής αυτών και την αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων τους.

Ο Σύμβουλος Διασφάλισης Ποιότητας που έχει οριστεί για το λόγο αυτό έχει την τεχνογνωσία για τη διεξαγωγή ποιοτικού ελέγχου και την αποτίμηση της καταλληλότητας και επάρκειας των χρησιμοποιούμενων μέσων και των αρχών που θα εφαρμοστούν, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί το βέλτιστο αποτέλεσμα, είτε αυτό είναι διαδικασία ή τελικό προϊόν.

Κατά τα λοιπά ισχύουν τα αναφερόμενα στην κατατεθείσα προσφορά του Αναδόχου.

Ενέργεια 1.2.3.: Αντιμετώπιση Κινδύνων

Σκοπός της παρούσας ενέργειας είναι η επίλυση των πραγματικών κινδύνων και προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης του Έργου όταν αυτά προκύπτουν.

Σε τέτοιες περιπτώσεις επιλέγεται και εφαρμόζεται ο προτεινόμενος από το παρόν τεύχος τρόπος αντιμετώπισης ή αποφυγής του κινδύνου/ προβλήματος, με την χρήση των προτεινόμενων από το Πλάνο μέσων και μηχανισμών αντιμετώπισης. Η επίλυση των προβλημάτων προϋποθέτει σε πολλές περιπτώσεις διαμεσολάβηση της Αναθέτουσας Αρχής. Σε περίπτωση ανεπιτυχούς διαχείρισης του προβλήματος επιχειρείται η εκ νέου αντιμετώπισή του κατόπιν διαβούλευσης των Υπεύθυνων Έργου και Επιστημονικών Υπεύθυνων της Ενότητας στην οποία το πρόβλημα έχει προκύψει.

Κατά τα λοιπά ισχύουν τα αναφερόμενα στην κατατεθείσα προσφορά του Αναδόχου.

3.2. Πακέτο Εργασίας 2: Σχεδίαση της Έρευνας

Σκοπός και αντικείμενο

Σκοπός του Πακέτου Εργασίας 2 είναι α) να σχεδιαστεί και να περιγραφεί αναλυτικά και τεκμηριωμένα η ερευνητική μεθοδολογία και β) να προσαρμοστούν τα ερευνητικά εργαλεία στο πλαίσιο του έργου (contextualization), ώστε να ικανοποιηθούν ιδιαίτερες απαιτήσεις του και να αποφευχθούν περιπτώσεις νοηματικού κινδύνου.

Εργαλεία και Τεχνικές

Για την επίτευξη του σκοπού θα χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- Έρευνα γραφείου- desk research
- Ηλεκτρονική βιβλιογραφική βάση δεδομένων
- Κύκλοι αφηγήσεων
- Ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος
- Μοντέλο Cynefin
- Τρίγωνα αποτύπωσης επιλογών
- Μοντέλο Pearson-Marr Archetype Indicator (PMAI)
- Μεθοδολογικό εργαλείο '12 Complexity Archetypes'

Παραδοτέα

- Τεύχος παρουσίασης και τεκμηρίωσης της επιστημονικής μεθοδολογίας της έρευνας.
- Οδηγοί και έντυπα εφαρμογής ανά στάδιο διεξαγωγής της έρευνας.
- Τελικά μορφοποιημένα (contextualized) εργαλεία ανά στάδιο διεξαγωγής της έρευνας.

Διάρθρωση

Το Πακέτο Εργασίας 2 περιλαμβάνει τις εξής Δραστηριότητες και επιμέρους Ενέργειες:

2.1: Διατύπωση και τεκμηρίωση της ερευνητικής μεθοδολογίας.

2.1.1. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την επιλεγείσα επιστημονική προσέγγιση.

2.1.2. Σχεδιασμός της έρευνας και επιλογή μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών.

2.1.3. Τεκμηρίωση ερευνητικής διαδικασίας.

2.1.4. Εξωτερική αξιολόγηση - οριστικοποίηση της μεθοδολογίας.

2.2: Προσαρμογή ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο του έργου.

2.2.1. Αξιοποίηση εμπειρίας & διαπιστώσεων από παλαιότερα προγράμματα

2.2.2. Προσδιορισμός κρίσιμων ζητημάτων - Αντιστοίχησή τους με τα επιλεγμένα εργαλεία

2.2.3. Εξωτερική αξιολόγηση – οριστικοποίηση των ερευνητικών εργαλείων

Δραστηριότητα 2.1: Διατύπωση και τεκμηρίωση της ερευνητικής μεθοδολογίας

Η Δραστηριότητα αυτή αποσκοπεί α) στην τεκμηριωμένη επιλογή και περιγραφή των μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της ερευνητικής διαδικασίας και β) στην δημιουργία αναλυτικών οδηγιών και εντύπων εφαρμογής για κάθε στάδιο της έρευνας.

Ενέργεια 2.1.1: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την επιλεγείσα επιστημονική προσέγγιση

Αρχικά, θα γίνει ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας για την τεκμηρίωση του θεωρητικού υποβάθρου, των περιπτώσεων εφαρμογής και των αποτελεσμάτων της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει υιοθετηθεί για τις ανάγκες του έργου. Τα γνωστικά πεδία για τα οποία θα συγκεντρωθούν βιβλιογραφικά δεδομένα είναι τα ακόλουθα:

- Οι μη αποίτι και αστάθμητοι παράγοντες (intangible assets) και η σημασία τους στην εξέλιξη των σύγχρονων οργανισμών
- Το σύστημα αντιλήψεων ως εσωτερική αφήγηση και ο ρόλος του στη διαδικασία εξαγωγής συμπερασμάτων και την υιοθέτηση στάσεων (ladder of inference)
- Οι κρίσιμοι παράγοντες για την εισαγωγή καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων
- Τα όρια και οι περιορισμοί των παραδοσιακών γραμμικών μεθόδων και πρακτικών στην αποτύπωση πολύπλοκων καταστάσεων και άρρητων προβλημάτων
- Τα πλεονεκτήματά της αναδυόμενης μη-γραμμικής προσέγγισης στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων
- Τα νέα εργαλεία και τεχνικές που στηρίζονται στις θεωρίες της Πολυπλοκότητας, του Χάους και των Αρχετύπων.
- Χαρακτηριστικές περιπτώσεις εφαρμογής τους και ενδεικτικά αποτελέσματα από την πρόσφατη διεθνή εμπειρία.
- Επισκόπηση των μοντέλων και μεθοδολογικών εργαλείων που θα αξιοποιηθούν στη παρούσα έρευνα.

Ενέργεια 2.1.2: Σχεδιασμός της έρευνας και επιλογή μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών

Στα πλαίσια αυτής της ενέργειας προσδιορίζεται η μεθοδολογία υλοποίησης της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα:

- Ορίζονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα για το συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής (ομάδες στόχου) της έρευνας
- Επιλέγονται και εξειδικεύονται οι τεχνικές και τα εργαλεία συλλογής δεδομένων για κάθε στάδιο, οι μέθοδοι επεξεργασίας τους, καθώς και τα κριτήρια ανάλυσης - αποτίμησης των ευρημάτων της έρευνας

- Προσδιορίζεται βήμα προς βήμα η ερευνητική μεθοδολογία και καταγράφεται αναλυτικά η διαδικασία διεξαγωγής της.

Σύμφωνα με την προκήρυξη του έργου, η έρευνα θα διενεργηθεί σε:

- μέλη της μαθητικής και εκπαιδευτικής κοινότητας από 10 επιλεγμένα σχολεία της χώρας,
- στελέχη θεσμικών αρχών που εμπλέκονται στη σχεδίαση και υλοποίηση παρόμοιων προγραμμάτων και
- στελέχη επιχειρήσεων που ενδεχομένως θα ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν σε νέα προγράμματα,

προκειμένου να αποτυπωθούν οι παράμετροι που διευκολύνουν και εμποδίζουν την επιτυχία δράσεων σχετικών με την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα.

Έτσι, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα θα αποσκοπούν να καταδείξουν τις διαφορές και τον κοινό τόπο που έχουν μεταξύ τους οι παραπάνω ομάδες σε θέματα:

- προσωπικών και ομαδικών αντιλήψεων,
- εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων και στόχων και
- εκπαιδευτικών πρακτικών και μέσων.

Αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται στη παράγραφο 2.3 της παρούσας έκθεσης.

Για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας θα επιλεγούν κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές, ικανά να:

- διευκολύνουν την αυθόρμητη ανάδυση των βαθύτερων αντιλήψεων των συμμετεχόντων
- περιορίζουν σημαντικά τον κίνδυνο απαντήσεων 'σωστών' - συγκαταβατικών (gaming) ή 'πολιτικά ορθών' (social desirability)
- επιτρέπουν την έκφραση της δυναμικής των ομάδων, μέσω της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων, αναπαριστώντας έτσι πιστότερα την καθημερινή τους πραγματικότητα
- αποτυπώνουν άμεσα, απλά και παραστατικά το αποτέλεσμα κάθε ομάδας και κάθε βιωματικού εργαστηρίου - workshop, διευκολύνοντας τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν μια πρώτη εικόνα της συνεισφοράς τους και να την συνδέσουν αργότερα με τα συνολικά ευρήματα.

Τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν περιγράφονται αναλυτικά στη παράγραφο 2.4 της παρούσας έκθεσης.

Ενέργεια 2.1.3: Τεκμηρίωση της ερευνητικής διαδικασίας.

Με βάση τα παραπάνω, α) θα καθορισθούν και θα καταγραφούν με λεπτομέρεια όλες οι ενέργειες της έρευνας και β) θα δημιουργηθούν οδηγοί εφαρμογής και υποστηρικτικά έντυπα για κάθε στάδιο του έργου. Το περιεχόμενο της τεκμηρίωσης αυτής καλύπτει:

- τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις εφαρμογής των τεχνικών και εργαλείων και
- τα έντυπα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή και παρακολούθηση – υποστήριξη των ενεργειών του έργου.

Ενέργεια 2.1.4: Εξωτερική αξιολόγηση - Οριστικοποίηση της ερευνητικής μεθοδολογίας.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιστημονική επάρκεια της μεθοδολογίας και η άρτια διεξαγωγή της έρευνας, τα αποτελέσματα των Ενεργειών 2.1.2 και 2.1.3. θα ελεγχθούν από τους πανεπιστημιακούς αξιολογητές, που συμμετέχουν ως ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες. Οι επισημάνσεις και παρατηρήσεις τους θα ενσωματωθούν στα τελικά παραδοτέα του Πακέτου Εργασίας 1.

Παραδοτέα Δραστηριότητας

- Τεύχος παρουσίασης και τεκμηρίωσης της επιστημονικής μεθοδολογίας της έρευνας
- Οδηγοί και έντυπα εφαρμογής για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Δραστηριότητα 2.2: Προσαρμογή ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο του έργου

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι η προσαρμογή των επιλεγέντων ερευνητικών εργαλείων στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας, ώστε αφενός να περιλάβουν τα κρίσιμα ζητήματα και αφετέρου να αποφευχθεί κάθε είδους νοηματικός κίνδυνος.

Ενέργεια 2.2.1: Αξιοποίηση εμπειρίας & διαπιστώσεων από παλαιότερα προγράμματα

Στη συγκεκριμένη ενέργεια αρχικά θα γίνει μια σύντομη ανασκόπηση απολογισμών, αξιολογήσεων και δημοσιεύσεων που αφορούν παλαιότερα προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα που υλοποιήθηκαν στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ο στόχος είναι να προσδιοριστούν κάποιες κατηγορίες ζητημάτων που (επισήμως) θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχία ή μη των προγραμμάτων αυτών.

Στη συνέχεια θα γίνουν ορισμένες συναντήσεις με εκπαιδευτικούς, μαθητές, στελέχη θεσμικών αρχών και επιχειρήσεων που είχαν συμμετάσχει σε τέτοια προγράμματα, προκειμένου:

- να αξιοποιηθεί η εμπειρία, η οπτική και οι προτάσεις τέτοιων ανθρώπων, που συχνά παραμένουν ανεκμετάλλευτες και
- να εμπλουτιστούν οι αρχικές διαπιστώσεις, που συχνά είναι στερεοτυπικές ή και κατά συνθήκη.

Οι συναντήσεις θα έχουν τη μορφή συνεντεύξεων ή κύκλων αφηγήσεων.

Ενέργεια 2.2.2: Προσδιορισμός Κρίσιμων Ζητημάτων – Αντιστοίχησή τους με τα επιλεγμένα εργαλεία

Τα υλικά που θα συγκεντρωθούν από την Ενέργεια 2.2.1 θα απομαγνητοφωνηθούν και θα καθαρογραφούν, προκειμένου κατόπιν να γίνει η επεξεργασία τους με στόχο:

- την επισήμανση επαναλαμβανόμενων μοτίβων (πχ καταστάσεων και προβλημάτων, στάσεων και συμπεριφορών, λέξεων ή φράσεων με νόημα κλπ) και
- την ανίχνευση κάποιων παραμέτρων που συχνά παραμένουν άρρητες ή υπονοούμενες σε 'ξένους' ή επισήμους.

Τα ευρήματα θα κατηγοριοποιηθούν και θα προωθηθούν στην επόμενη φάση, όπου θα χρησιμοποιηθούν με στόχο την εκ νέου μορφοποίηση των επιλεγμένων εργαλείων στο πλαίσιο της έρευνας (contextualization) και την αποφυγή του νοηματικού κινδύνου, ώστε:

- οι ερευνητικές ερωτήσεις να αντιστοιχούν σε υπαρκτά και σημαντικά ζητήματα
- ο τρόπος που διατυπώνονται να κάνει νόημα στους συμμετέχοντες
- οι εναλλακτικές απαντήσεις να αντιστοιχούν όχι μόνο στην δεσπύζουσα λογική, αλλά και σε πλευρές ή ιδέες μέσα από την εμπειρία που συχνά παραμένουν 'βουβές' και
- οι προτεινόμενες λύσεις να μην επιβεβαιώνουν απλώς τις mainstream πρακτικές, αλλά να δίνουν δυνατότητα έκφρασης και κάποιων 'αδύναμων σινιάλων'.

Ενέργεια 2.2.3: Εξωτερική αξιολόγηση - Οριστικοποίηση της ερευνητικής μεθοδολογίας.

Τα αποτελέσματα των Ενεργειών 2.2.1 – 2.2.2 θα προωθηθούν στον Εξωτερικό Σύμβουλο Αξιολόγησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η επάρκειά των εργαλείων για την άρτια διεξαγωγή της έρευνας. Οι επισημάνσεις και παρατηρήσεις του Συμβούλου θα ενσωματωθούν στο παραδοτέο της Δραστηριότητας 2.2.

Παραδοτέα δραστηριότητας

- Τελικά μορφοποιημένα (contextualized) εργαλεία ανά στάδιο διεξαγωγής της έρευνας.

3.3. Πακέτο Εργασίας 3: Υλοποίηση της Έρευνας

Σκοπός

Σκοπός του Πακέτου Εργασίας 3 είναι να οργανώσει, να προετοιμάσει και να υλοποιήσει τη σχεδιασθείσα διαδικασία έρευνας και κατόπιν να επεξεργασθεί τα δεδομένα που θα προκύψουν, ώστε να καταλήξει σε συμπεράσματα, σχετικά με τα βασικά ερευνητικά θέματα.

Αντικείμενο

Στα πλαίσια του Π.Ε. 3 περιλαμβάνονται:

- Η δημιουργία ενημερωτικού υλικού προς πληροφόρηση συμμετεχόντων για τον σκοπό και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας
- Ο προγραμματισμός και οργάνωση βιωματικών εργαστηρίων, με τη συμμετοχή τουλάχιστον 150 μαθητών και 50 εκπαιδευτικών από 10 σχολεία της χώρας και συναντήσεων με 30 τουλάχιστον διοικητικά στελέχη του Υπουργείου Παιδείας και στελέχη επιχειρήσεων
- Η διεξαγωγή των ανωτέρω εργαστηρίων και συναντήσεων και η συλλογή των δεδομένων σύμφωνα με τις προδιαγραφές της ερευνητικής μεθοδολογίας
- Η ταξινόμηση, ψηφιοποίηση, επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας
- Η αποτύπωση των ευρημάτων σε έκθεση αναφοράς και η εξωτερική αξιολόγηση της αρτιότητας της όλης διαδικασίας.

Εργαλεία και Τεχνικές

Για την επίτευξη του σκοπού θα χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- Έρευνα γραφείου- desk research
- Το ειδικά διαμορφωμένο μεθοδολογικό εργαλείο της κυρίως έρευνας
- Συνεντεύξεις σε βάθος ή/και κύκλοι αφηγήσεων

Παραδοτέα

- Ενημερωτικό υλικό (έντυπο και ηλεκτρονικό) για τις διάφορες κατηγορίες συμμετεχόντων
- Έντυπα καταγραφής και παρακολούθησης της ερευνητικής δραστηριότητας
- Υλικό διοικητικής υποστήριξης δράσεων
- Αναλυτικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης
- Φάκελοι με δεδομένα εργαστηρίων και συναντήσεων
- Γραφήματα αποτελεσμάτων
- Έκθεση ευρημάτων και συμπερασμάτων

Διάρθρωση

Το Πακέτο Εργασίας 3 περιλαμβάνει τις εξής Δραστηριότητες και επιμέρους Ενέργειες, που αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια:

- 3.1: Οργάνωση και προετοιμασία της έρευνας.
 - 3.1.1: Δημιουργία ενημερωτικού και υποστηρικτικού υλικού
 - 3.1.2: Επιλογή συμμετεχόντων και προγραμματισμός βιωματικών εργαστηρίων και συναντήσεων
- 3.2: Διεξαγωγή βιωματικών εργαστηρίων (workshops) και συναντήσεων
 - 3.2.1-4: Υλοποίηση workshops σε σχολεία της Αττικής, Θεσ/κης, νησιών και επαρχίας
 - 3.2.5 : Υλοποίηση workshops - συναντήσεων με στελέχη υπουργείου και επιχειρήσεων
- 3.3: Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων
 - 3.3.1: Ταξινόμηση και ψηφιοποίηση δεδομένων
 - 3.3.2: Επεξεργασία δεδομένων – Ανάλυση και αποτύπωση ευρημάτων
 - 3.3.3: Εξαγωγή συμπερασμάτων
- 3.4: Εξωτερική αξιολόγηση
 - 3.4.1: Έλεγχος αριότητας διεξαγωγής και αποφυγής προκαταλήψεων

Δραστηριότητα 3.1: Οργάνωση και προετοιμασία της έρευνας

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι:

- η δημιουργία ενημερωτικού υλικού, καθώς και λειτουργικών και διοικητικών εντύπων για τα βιωματικά εργαστήρια που θα ακολουθήσουν
- η εξασφάλιση της άδειας διεξαγωγής της έρευνας στα σχολεία
- η έγκαιρη και κατάλληλη προετοιμασία για την εύρυθμη υλοποίηση των εργαστηρίων
- η επιλογή των σχολείων και των μαθητών που θα συμμετάσχουν και
- ο προγραμματισμός και προετοιμασία της διεξαγωγής των εργαστηρίων.

Ενέργεια 3.1.1: Δημιουργία ενημερωτικού και υποστηρικτικού υλικού.

Αντικείμενο ενέργειας:

- α) Η παραγωγή ενημερωτικού υλικού (φυλλαδίων) που θα προωθηθεί στα σχολεία και τις επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στην έρευνα και
- β) Η δημιουργία εντύπων που θα υποστηρίξουν τη διεξαγωγή των εργαστηρίων.

Στόχοι:

- η ευαισθητοποίηση των επιλεγμένων ομάδων στόχου γύρω από τα θέματα της έρευνας και η παρότρυνση - παροχή κινήτρων για να συμμετάσχουν
- η πληροφόρηση για τη φιλοσοφία, τον σκοπό, τη μορφή, τους όρους και τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας προς τους ενδιαφερόμενους.
- η διευκόλυνση της διοργάνωσης των βιωματικών εργαστηρίων και συναντήσεων.

Ενέργεια 3.1.2: Επιλογή συμμετεχόντων και προγραμματισμός συναντήσεων.**Αντικείμενο ενέργειας:**

- α) η επιλογή των σχολείων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα (4 από Αθήνα, 2 από Θεσσαλονίκη, 2 από νησιά και 2 από τις λοιπές περιφέρειες) και
- β) ο προγραμματισμός της διεξαγωγής των εργαστηρίων και συναντήσεων.

Στόχοι:

- η έγκαιρη επιλογή των 10 σχολείων της χώρας, σε συνεργασία με την Αναθέτουσα Αρχή
- η ενημέρωση των μελών της μαθητικής και εκπαιδευτικής κοινότητας των σχολείων αυτών
- ο προγραμματισμός και οργάνωση των βιωματικών εργαστηρίων στα σχολεία
- η ενημέρωση και οριστικοποίηση της συμμετοχής 30 τουλάχιστον διοικητικών στελεχών του υπουργείου και επαρκούς αριθμού στελεχών επιχειρήσεων από την Αττική
- η ευαισθητοποίηση των επιλεγμένων ομάδων στόχου γύρω από τα θέματα της έρευνας και η παρότρυνσή τους για να συμμετάσχουν.

Δραστηριότητα 3.2: Διεξαγωγή βιωματικών εργαστηρίων (workshops) και συναντήσεων

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι η συλλογή δεδομένων για την διερεύνηση των θεμάτων της έρευνας μέσω βιωματικών εργαστηρίων (workshops) και συναντήσεων για:

- α) μαθητές
- β) εκπαιδευτικούς
- γ) διοικητικά στελέχη του υπουργείου και
- δ) στελέχη επιχειρήσεων.

Ενέργεια 3.2.1: Υλοποίηση εργαστηρίων με μαθητές σε 10 σχολεία της χώρας

Θα διεξαχθούν 10 βιωματικά εργαστήρια με (τουλάχιστον) 150 μαθητές από Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια των Νομών Αττικής (4), Θεσσαλονίκης (2), Κορίνθου (1), Βοιωτίας (1), Λέσβου (1) και Ηρακλείου (1).

Τα βιωματικά εργαστήρια :

- Θα διεξαχθούν εντός σχολικού ωραρίου και σε σχολικό χώρο
- Θα διαρκέσουν δύο εκπαιδευτικές ώρες, που θα οριστούν από την διεύθυνση και
- Θα συντονίζονται και θα εποπτεύονται από δύο εκπαιδευμένους συνεργάτες - facilitators της ομάδας έργου

Σε κάθε σχολείο, οι μαθητές:

- Θα προέρχονται από ένα ή περισσότερα τμήματα, κατά προτίμηση της Β' Λυκείου
- Θα είναι κατ' ελάχιστον 15 και κατά μέγιστο 25 και θα χωριστούν σε ομάδες των 5-6 ατόμων και
- Θα εργαστούν με την καθοδήγηση των ερευνητών πάνω σε έντυπα που θα τους παρασχεθούν.

Η ανωνυμία των μαθητών που θα συμμετάσχουν στην έρευνα διασφαλίζεται πλήρως, καθώς δεν θα τους ζητηθεί να δώσουν ούτε καν το ονοματεπώνυμό τους, ενώ οι Διευθυντές των σχολείων θα δώσουν μια βεβαίωση με τον αριθμό των συμμετεχόντων ανά περίπτωση.

Ενέργεια 3.2.3: Υλοποίηση εργαστηρίων με εκπαιδευτικούς

Παράλληλα (ή κατά περίπτωση κατόπιν), θα διεξαχθούν εργαστήρια, με την συμμετοχή 50 τουλάχιστον εκπαιδευτικών (κατ' ελάχιστο 5 ανά σχολείο και κατά μέγιστο 10), που:

- Θα γίνουν σε χώρο και χρόνο που θα υποδείξει η διεύθυνση κάθε σχολείου
- Η διάρκειά τους θα είναι περίπου 45 λεπτά
- Θα χρησιμοποιηθεί το ίδιο ερευνητικό εργαλείο, αλλά ο ρυθμός διεξαγωγής θα είναι ταχύτερος και
- Θα ισχύσουν οι ίδιες συνθήκες ανωνυμίας όπως και με τους μαθητές.

Ενέργεια 3.2.3: Υλοποίηση εργαστηρίων με στελέχη υπουργείου και επιχειρήσεων

Θα διεξαχθούν εργαστήρια ή/και συναντήσεις, όπου θα συμμετέχουν:

- 30 (τουλάχιστον) στελέχη θεσμικών αρχών που εμπλέκονται στη σχεδίαση και υλοποίηση παρόμοιων προγραμμάτων και
- Επαρκής αριθμός στελεχών επιχειρήσεων που ενδεχομένως θα ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν σε νέα προγράμματα.

Δραστηριότητα 3.3: Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι:

- η ταξινόμηση και ψηφιοποίηση των δεδομένων που θα προκύψουν από την ερευνητική διαδικασία
- η επεξεργασία και συγκριτική τους ανάλυση και
- η αποτύπωση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ενέργεια 3.3.1: Ταξινόμηση και ψηφιοποίηση δεδομένων

Αντικείμενο ενέργειας:

Σε αυτή τη φάση, τα υλικά που θα παραχθούν από τους συμμετέχοντες στα προηγμένα βιωματικά εργαστήρια και τις συναντήσεις, θα ταξινομηθούν ανά διερευνούμενο ερώτημα, ομάδα στόχου και γεωγραφική περιοχή. Ακολούθως, καθώς τα πρωτότυπα παραδοτέα από κάθε εργαστήριο θα είναι σε έντυπη μορφή, θα ψηφιοποιηθούν και θα καταχωρηθούν σε ΗΥ. Το σύνολο των πρωτότυπων υλικών θα αποτελέσει μέρος του φακέλου που θα παραδοθεί στην Αναθέτουσα Αρχή με τη λήξη του Πακέτου Εργασίας, ο οποίος αντιστοιχεί στο 'παραδοτέο 2' της προκήρυξης.

Στόχοι:

- η διευκόλυνση τη εφαρμογής των κριτηρίων επεξεργασίας και
- η δημιουργία ηλεκτρονικού αρχείου και φυσικού φακέλου με τα δεδομένα της έρευνας.

Ενέργεια 3.3.2: Επεξεργασία δεδομένων – Ανάλυση και αποτύπωση ευρημάτων

Αντικείμενο ενέργειας:

Πάνω στα ταξινομημένα υλικά θα εφαρμοστούν οι μέθοδοι επεξεργασίας και τα κριτήρια αποτίμησης των δεδομένων που έχουν οριστεί στο προηγούμενο κεφάλαιο της Ερευνητικής Μεθοδολογίας. Ακολούθως, τα ευρήματα θα αποτυπωθούν με τη βοήθεια πινάκων και γραφημάτων σε ειδικό τεύχος.

Στόχοι:

- η αποτύπωση των αντιλήψεων και απόψεων των διαφορετικών συντελεστών των προγραμμάτων με τρόπο σαφή και κοινά κατανοητό και
- η ανάδειξη των κυρίαρχων τάσεων γύρω από κρίσιμα ζητήματα των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας.

Ενέργεια 3.3.3: Εξαγωγή συμπερασμάτων

Αντικείμενο ενέργειας:

Στηριζόμενοι στα παραπάνω ευρήματα, εξάγονται τα πρώτα συμπεράσματα αναφορικά με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, που αφορούν :

- τα χάσματα (σημαντικές διαφορές / αποκλίσεις) και
- τον κοινό τόπο (σημαντικές ομοιότητες / αντιστοιχίες)

μεταξύ των ομάδων στόχου, σε θέματα:

- προσωπικών και ομαδικών αντιλήψεων των εμπλεκομένων,
- εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων και στόχων και
- εκπαιδευτικών πρακτικών και μέσων.

Στόχος:

- η επεξεργασία και συγκριτική ανάλυση των δεδομένων
- η αποτύπωση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων

Δραστηριότητα 3.4: Εξωτερική αξιολόγηση

Ενέργεια 3.4.1: Έλεγχος αρτιότητας διεξαγωγής και αποφυγής προκαταλήψεων

Το σύνολο των υλικών που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια του πακέτου Εργασίας, δηλαδή τα υλικά προετοιμασίας και υποστήριξης / παρακολούθησης της διαδικασίας, το τεύχος των ευρημάτων και η ενδιάμεση έκθεση συμπερασμάτων, προωθούνται κατόπιν στον Σύμβουλο Εξωτερικής Αξιολόγησης, που αξιολογεί:

- την αρτιότητα διεξαγωγής της ερευνητικής διαδικασίας
- την ορθότητα των μεθόδων επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων και
- την αποφυγή εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων, επηρεασμένων από προκαταλήψεις ή και σκοπιμότητες.

Οι επισημάνσεις και οι παρατηρήσεις του συμβούλου λαμβάνονται υπόψη στο τελικό τεύχος που θα παραδοθεί στην Αναθέτουσα Αρχή και θα αποτελέσει αντικείμενο συζήτησης και αναστοχασμού ανάμεσα στα στελέχη της και στα μέλη της ομάδας έργου.

Με το αποτέλεσμα την ενέργεια αυτή ολοκληρώνεται το 3^ο Πακέτο Εργασίας και δημιουργείται το **‘Παραδοτέο 2’** της προκήρυξης.

3.4. Πακέτο Εργασίας 4: Σχεδιασμός και υλοποίηση ποσοτικής έρευνας από δευτερογενείς πηγές

Σκοπός

Σκοπός του Πακέτου Εργασίας 4 είναι η ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρίας γύρω από προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και η βιβλιογραφική έρευνα για τα συστήματα διαχείρισης γνώσης.

Αντικείμενο

Στα πλαίσια του Π.Ε. 4 περιλαμβάνονται:

- Η ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και των σύγχρονων τάσεων σε θέματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο
- Η εξέταση απολογισμών και αξιολογήσεων των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας που υλοποιήθηκαν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα από το Β΄ ΚΠΣ μέχρι σήμερα
- Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας για την εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης γνώσης, ώστε να καταγραφούν οι σύγχρονες τάσεις.
- Η συσχέτιση των ευρημάτων των δύο βιβλιογραφικών ερευνών με τα ευρήματα και τα συμπεράσματα του Πακέτου Εργασίας 3.

Εργαλεία και Τεχνικές

Για την επίτευξη του σκοπού θα χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- Έρευνα γραφείου - desk research
- Ηλεκτρονική βιβλιογραφική βάση δεδομένων

Παραδοτέα

- Τεύχος συμπερασμάτων και προτάσεων για τα προγράμματα επιχειρηματικότητας
- Προδιαγραφές ενός ΣΔΓ για την νεανική επιχειρηματικότητα και πρότυπο κωδικοποίησης των ευρημάτων της έρευνας

Διάρθρωση

Το Πακέτο Εργασίας 4 περιλαμβάνει τις εξής Δραστηριότητες και επιμέρους Ενέργειες, που αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια:

- 4.1: Ανασκόπηση διεθνούς εμπειρίας σε προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα.
 - 4.1.1: Αποτύπωση διεθνούς εμπειρίας & τάσεων στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα
 - 4.1.2: Μελέτη των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα
 - 4.1.3: Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της ανασκόπησης με τα ευρήματα της έρευνας.

4.2: Βιβλιογραφική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ)

4.2.1: Αποτύπωση της εξέλιξης των ΣΔΓ

4.2.2: Διατύπωση ενδεικτικών προδιαγραφών ενός ΣΔΓ νεανικής επιχειρηματικότητας

4.2.3: Κωδικοποίηση σχετικών ευρημάτων της έρευνας με βάση τα ανωτέρω

Δραστηριότητα 4.1: Ανασκόπηση διεθνούς εμπειρίας γύρω από προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι αποτύπωση των συμπερασμάτων από την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα, τόσο στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όσο και διεθνώς και η συσχέτισή τους με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ενέργεια 4.1.1: Αποτύπωση εμπειρίας και τάσεων στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα διεθνώς.

Με βάση τις θεματικές περιοχές που ορίστηκαν στη παράγραφο 2.4.3, θα καταγραφούν οι σύγχρονες απόψεις για τη φιλοσοφία, τα βασικά χαρακτηριστικά, το περιεχόμενο και τις πρακτικές της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα. Επίσης θα μελετηθεί η διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων, δίνοντας εξίσου βάρος και στις βέλτιστες πρακτικές, αλλά και στις μεγάλες αποτυχίες, που συχνά είναι πολύ πιο διδακτικές. Τέλος, θα γίνει αναφορά στους προγραμματικούς στόχους της Ε.Ε. και της Ελλάδας στο θέμα αυτό.

Ενέργεια 4.1.2: Μελέτη των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Ακολούθως, θα μελετηθούν εκτενώς οι υπάρχουσες αξιολογήσεις για προγράμματα που υλοποιήθηκαν σε παλαιότερες προγραμματικές περιόδους στην Ελλάδα. Επίσης, θα μελετηθούν οι νέες σχεδιαζόμενες δράσεις στο θέμα αυτό, που πρόκειται να εφαρμοστούν στα πλαίσια του επόμενου Προγραμματικού πλαισίου. Η μελέτη θα εστιάσει στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα (δηλαδή τις αντιλήψεις, τις προτεραιότητες και τις πρακτικές) και την επίδραση που είχαν στην επιτυχία ή μη των πρωτοβουλιών εκείνων.

Ενέργεια 4.1.3: Συσχέτιση των ευρημάτων έρευνας με τα αποτελέσματα της ανασκόπησης

Τέλος, τα αποτελέσματα των δύο παραπάνω ενεργειών θα συσχετισθούν με τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της έρευνας, όπως θα έχουν καταγραφεί στα πλαίσια του 3^{ου} Πακέτου Εργασίας, για να διατυπωθούν βελτιωτικές προτάσεις για τις νέες δράσεις.

Δραστηριότητα 4.2: Βιβλιογραφική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης

Σκοπός της Δραστηριότητας είναι η αποτύπωση των διεθνών εξελίξεων στη περιοχή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης (ΣΔΓ) και η διατύπωση ενδεικτικών προδιαγραφών ενός ΣΔΓ για την νεανική επιχειρηματικότητα, που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση κωδικοποίησης των σχετικών ευρημάτων της έρευνας.

Ενέργεια 4.2.1: Αποτύπωση της εξέλιξης των ΣΔΓ

Η βιβλιογραφική έρευνα που θα πραγματοποιηθεί σύμφωνα με όσα ορίστηκαν στη παράγραφο 2.4.3, έχει στόχο να αποτυπώσει την ιστορική εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης γνώσης και της φιλοσοφίας τους, καθώς και τις σύγχρονες τεχνολογίες που εφαρμόζονται και κυρίως τις Αφηγηματικές Βάσεις Δεδομένων.

Ενέργεια 4.2.2: Διατύπωση ενδεικτικών προδιαγραφών ενός ΣΔΓ για ην νεανική επιχειρηματικότητα

Με βάση τα ανωτέρω, θα διατυπωθούν οι προδιαγραφές ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης γνώσης, που θα αφορά τη νεανική επιχειρηματικότητα. Το σύστημα αυτό θα λαμβάνει υπόψη συμπληρωματικές δομές και υπηρεσίες, όπως

- επαγγελματικό προσανατολισμό,
- συμβουλευτική
- επαγγελματικά / επιχειρηματικά περιγράμματα
- πιστοποίηση επαγγελματικών προσόντων (γνώσεις και δεξιότητες)
- επαγγελματική εκπαίδευση
- συνεχιζόμενη κατάρτιση
- τοπική / επαγγελματική κουλτούρα
- κλπ

Ενέργεια 4.2.3: Κωδικοποίηση σχετικών ευρημάτων της έρευνας με βάση τα ανωτέρω

Τέλος, θα κωδικοποιηθούν κατάλληλα όσα από τα ευρήματα της έρευνας (ΠΕ.3) επιδέχονται σχετική επεξεργασία, με σκοπό να είναι αξιοποιήσιμα και μελλοντικά, στη περίπτωση βεβαίως που υιοθετηθούν οι προδιαγραφές της Ενέργειας 4.2.2.

3.5. Πακέτο Εργασίας 5: Εκπόνηση και παρουσίαση της τελικής μελέτης – έκθεσης αποτελεσμάτων της έρευνας

Σκοπός

Σκοπός του Πακέτου Εργασίας 5 είναι η σύνθεση και παρουσίαση των τελικών πορισμάτων της έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και η διατύπωση προτάσεων για το σχεδιασμό στοχευμένων πολιτικών στον τομέα της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα.

Αντικείμενο

Στα πλαίσια του Π.Ε. 5περιλαμβάνονται:

- η συγκριτική αποτίμηση και σύνθεση των επιμέρους πορισμάτων όλων των ερευνητικών εργασιών που περιγράφηκαν στα προηγούμενα πακέτα εργασίας
- η διατύπωση προτάσεων για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα στα πλαίσια της νέας προγραμματικής περιόδου
- η δημόσια παρουσίαση των συμπερασμάτων και προτάσεων της έρευνας και
- η δημόσια διαβούλευση επί αυτών

Εργαλεία και Τεχνικές

Για την επίτευξη του σκοπού θα χρησιμοποιηθούν τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- Έρευνα γραφείου- desk research
- Εφαρμογές παρουσιάσεων
- Εργαλεία δημιουργίας ιστοσελίδων

Παραδοτέα

- Τελικό τεύχος συμπερασμάτων και προτάσεων
- Workshop παρουσίασης συμπερασμάτων και προτάσεων με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας
- Ανάρτηση αποτελεσμάτων σε ιστοσελίδα για διαβούλευση

Διάρθρωση

Το Πακέτο Εργασίας 5 περιλαμβάνει τις εξής Δραστηριότητες και επιμέρους Ενέργειες, που αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια:

5.1: Εκπόνηση της τελικής μελέτης – αποτύπωσης των αποτελεσμάτων της έρευνας

5.1.1: Σύνθεση των συμπερασμάτων έρευνας με τα πορίσματα της βιβλιογραφικής έρευνας

5.2: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

5.2.1: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε workshop

5.2.2: Ανάρτηση αποτελεσμάτων σε ιστοσελίδα για δημόσια διαβούλευση

Δραστηριότητα 5.1: Εκπόνηση της τελικής μελέτης

Στόχος της δραστηριότητας είναι η σύνθεση των συμπερασμάτων και πορισμάτων από τη διενέργεια του συνόλου των ενεργειών του έργου σε μία ενιαία μελέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας και της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας θα συντεθούν και θα ενσωματωθούν από την ομάδα έργου σε ένα ενιαίο κείμενο μελέτης.

Η μελέτη θα προσφέρει τις απαιτούμενες από την προκήρυξη του έργου απαντήσεις σε θέματα που αφορούν την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και τα οποία ενδεικτικά εξειδικεύονται ως εξής:

- Τι δράσεις εξοικείωσης και εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα πρέπει να σχεδιαστούν;
- Με τι εκπαιδευτικές προτεραιότητες και στόχους;
- Ποια μορφή πρέπει να έχουν, ώστε να μεγιστοποιηθεί η επίδρασή τους;
- Ποιες μέθοδοι και τεχνικές θα χρησιμοποιηθούν;
- Τι γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτικοί που θα τις εφαρμόσουν;
- Ποιες είναι οι κύριες διαφορές αντιλήψεων που μπορεί να σταθούν εμπόδια σ' αυτό;
- Με ποιες από τις υπάρχουσες (ή εν δυνάμει) ποιότητες ή αξίες αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να συσχετισθούν, ώστε να μην λειτουργούν σαν εμπόδια, αλλά σαν 'έλκυστές';

Δραστηριότητα 5.2: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Στόχος της τελευταίας δραστηριότητας του έργου είναι η δημόσια παρουσίαση και διαβούλευση επί των αποτελεσμάτων του έργου και των προτάσεων που θα διατυπωθούν σχετικά με τα νέα προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα

5.2.1: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε ειδικό workshop.

Η ενέργεια περιλαμβάνει την διοργάνωση workshop μας με τη συμμετοχή στελεχών της ομάδας έργου, της αναθέτουσας αρχής, άλλων ειδικών και ενδιαφερομένων για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, με σκοπό τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και των προτάσεων.

5.2.2: Ανάρτηση αποτελεσμάτων σε ιστοσελίδα για δημόσια διαβούλευση.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα και οι προτάσεις θα αναρτηθούν σε ειδικά δημιουργημένη σελίδα στο διαδίκτυο, με σκοπό την συνέχιση του δημόσιου διαλόγου στο θέμα του έργου.

4 ΟΔΗΓΟΙ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα σημαντικότερα από τους οδηγούς και τα έντυπα εφαρμογής που θα χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια του έργου.

Πιο συγκεκριμένα, στις επόμενες σελίδες παρατίθενται:

- α) Ο οδηγός των ατομικών συνεντεύξεων της προκαταρκτικής φάσης (Δραστηριότητα 2.2)
- β) Το έντυπο διεξαγωγής των βιωματικών εργαστηρίων και
- γ) το ενημερωτικό φυλλάδιο για τους μαθητές των σχολείων.

4.1. Οδηγός Ατομικών Συνεντεύξεων

1. Τι δεν θα αλλάζατε από τον τρόπο που διεξήχθησαν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια; Τι θα επαναλαμβάνατε με διαφορετικό τρόπο (συγκεκριμενοποιήστε);
2. Από αυτά που διδάχτηκαν στους μαθητές τι θεωρείτε ότι τους βοήθησε περισσότερο και σε τί; Διαπιστώσατε κάποια κενά στην διδακτέα ύλη και ποια;
3. Ποιά κενά διαπιστώσατε στο οργανωτικό μέρος του προγράμματος;
4. Αν θεωρήσουμε ότι λείπει μόνο μια δεξιότητα από το σύνολο των συμμετεχόντων ποιά θα λέγατε ότι είναι αυτή;
5. Από το πρόγραμμα που συμμετείχατε, τι θα αξιολογούσατε ως το πιο σημαντικό στην συνεισφορά του;
6. Υπάρχει κάτι που θεωρείτε ότι αν ήταν / είναι διαθέσιμο στο πρόγραμμα θα είχε βοηθήσει να γίνει πιο αποτελεσματικό; (να μιλήσει πρώτα εκείνος-η)

- Διαθεσιμότητα Η/Υ	- Βιωματικά εργαστήρια
- Βιβλία	- Γνώσεις πριν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα
- Βιβλιογραφία	(ποιές, σε ποιούς τομείς)
- Διαδραστικοί πίνακες	- Δεξιότητες που είχαν αποκτηθεί τη
- Ταυτόχρονη παρακολούθηση webinar	συμμετοχή πρόγραμμα (ποιές, πού;)
- Επίσκεψη σε επιχειρήσεις	- Άλλο _____
7. Αν ήσασταν εσείς ο υπεύθυνος, βάσει ποιων κριτηρίων θα κάνατε την επιλογή των συμμετεχόντων;
 - Μαθητών;
 - Εκπαιδευτικών;
 - Επιχειρήσεων;
8. Ποιοί θεωρείτε ότι χρειάζεται να είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιχειρηματικότητας;
9. Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι χρειάζεται να αξιολογείται ένα πρόγραμμα επιχειρηματικότητας (βάση ποιών κριτηρίων);

4.2. Έντυπο διεξαγωγής βιωματικών εργαστηρίων

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Βήμα 1: (ατομικά)

Σκέψου **δύο πρόσωπα** από τον χώρο της αγοράς (επαγγελματίες ή πελάτες) που:

- το ένα είναι για σένα παράδειγμα προς **μίμηση** και
- το άλλο είναι παράδειγμα προς **αποφυγή**.

Για κάθε πρόσωπο, σκέψου **3 χαρακτηριστικά** (αξίες, αντιλήψεις ή πρακτικές) που:

- **θαυμάζεις** στο πρώτο και
- **αντιπαθείς** στο δεύτερο.
 - Γράψε τις λέξεις που σκέφτηκες στον Πίνακα 1 και
 - Αντίγραψε κάθε λέξη σε ένα πράσινο ή φούξια post-it.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά που ...	
... θαυμάζω (πράσινο post-it)	... αντιπαθώ (φούξια post-it)

Βήμα 2: (ατομικά)

Οι παρακάτω φράσεις - καταστάσεις αντιστοιχούν στα βασικά στάδια μιας όποιας προσπάθειας:

1. Θέλω ν' αλλάξουν τα πράγματα	7. Εξισορροπώ αντίθετες τάσεις
2. Συγκεκριμενοποιώ αφηρημένες ιδέες	8. Κάνω επιλογές με βάση τις εμπειρίες μου
3. Επικοινωνώ κι ανταλλάσσω απόψεις	9. Βάζω στόχους κι επιδιώκω νέες γνώσεις
4. Προετοιμάζω αυτό που θέλω	10. Συστηματοποιώ τη γνώση που απέκτησα
5. Το εφαρμόζω & προσπαθώ να κυριαρχήσω	11. Αμφισβητώ & αναθεωρώ τα δεδομένα μου
6. Αναλύω, τεκμηριώνω & προχωρώ	12. Υπερβαίνω τις αδυναμίες μου & ξαναρχίζω

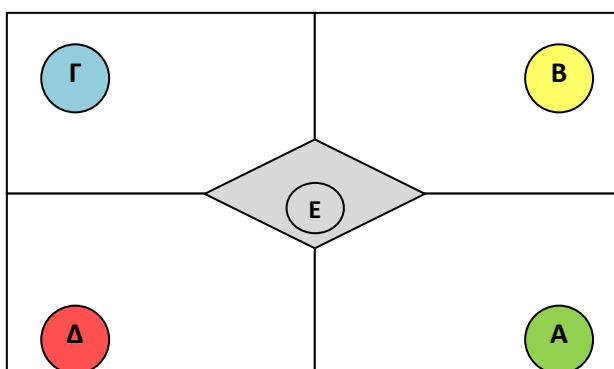
- α) Ποια πιστεύεις ότι είναι η **πιο συνηθισμένη** στο χώρο που ζεις ή κινείσαι; (σημείωσε την με ✓)
- β) Ποια πιστεύεις ότι είναι **απίθανο** να συμβεί στο χώρο σου; (σημείωσε την με X)
- γ) Ποιες **ικανότητες** απαιτούνται για την πρώτη; (γράψε έως 3 ικανότητες σε ισάριθμα **κίτρινα post-its** και αντίγραψε τις στον Πίνακα 2)
- δ) Τι πιστεύεις ότι **εμποδίζει** την δεύτερη να συμβεί; (γράψε έως 3 εμπόδια σε ισάριθμα **καφέ post-its** και αντίγραψε τα στον Πίνακα 2).

Πίνακας 2: Αυτά που υπάρχουν σήμερα σαν ...	
... ικανότητες (κίτρινο post-it)	... εμπόδια (καφέ post-it)

Βήμα 3: (ομαδικά)

Διάβασε στα άλλα μέλη της ομάδας σου τις λέξεις που έγραψες και τοποθέτησε τα post-its στις περιοχές του χάρτη, ανάλογα με το νόημα κάθε περιοχής:

- A: Υπάρχει μια μόνο αλήθεια και όλοι τη γνωρίζουμε - πρέπει όλοι να την εφαρμόσουμε
- B: Υπάρχει μία αλήθεια που την ξέρουν μόνο οι ειδικοί - πρέπει να τους ακούμε
- Γ: Υπάρχουν πολλές αλήθειες, αντιφατικές μεταξύ τους - πρέπει να τις συζητήσουμε
- Δ: Δεν υπάρχει καμιά αλήθεια, δεν βγάζω νόημα - κάποιος πρέπει να κάνει κάτι
- E: Δεν ξέρω - δεν μ' ενδιαφέρει - δεν παίρνω θέση.



- Συζητείστε για 3' τι σας έκανε εντύπωση από την άσκηση.
- Γράψτε με δυο λόγια τα σημεία που συμφωνήσατε κι εκείνα που διαφωνήσατε.

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Οι παρακάτω φράσεις περιγράφουν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά 12 διαφορετικών τύπων ανθρώπων, είτε αυτοί είναι επιχειρηματίες, είτε καταναλωτές.

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 1. αφοσίωση & γενναιοδωρία | 7. ρήξη & ανατροπή |
| 2. επιβίωση & αλληλεξάρτηση | 8. αναζήτηση – εξερεύνηση |
| 3. θάρρος & μαχητικότητα | 9. κυριαρχία & έλεγχος |
| 4. ιδεαλισμός & εμπιστοσύνη | 10. ευχαρίστηση & προκλήσεις |
| 5. δημιουργική έκφραση | 11. μεταμόρφωση - μαγικές λύσεις |
| 6. πάθος & ευαισθησία | 12. σοφές & δίκαιες επιλογές |

Βήμα 4: (ομαδικά)

Ανάμεσα στα 12 αυτά χαρακτηριστικά, συνδυάστε ανά τρία (3) αυτά που νομίζετε ότι εκφράζουν το προφίλ του **επιχειρηματία**,

- που κυριαρχεί σήμερα (2 τριάδες)
- που θα θέλατε να υπάρχει στο μέλλον (1 τριάδα).

Πίνακας 3: Ο επιχειρηματίας σήμερα / αύριο			
	Τριάδες (Α/Α φράσεων)		
Σήμερα (1)			
Σήμερα (2)			
Αύριο			

Βήμα 5: (ομαδικά)

Αντιστοίχως, δημιουργήστε τις τριάδες που νομίζετε ότι εκφράζουν το προφίλ του **καταναλωτή**,

- που κυριαρχεί σήμερα (2 τριάδες)
- που θα θέλατε να υπάρχει στο μέλλον (1 τριάδα).

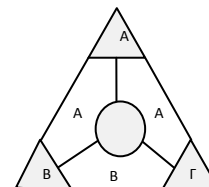
Πίνακας 3: Ο καταναλωτής σήμερα / αύριο			
	Τριάδες (Α/Α φράσεων)		
Σήμερα (1)			
Σήμερα (2)			
Αύριο			

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Βήμα 6: (ατομικά)

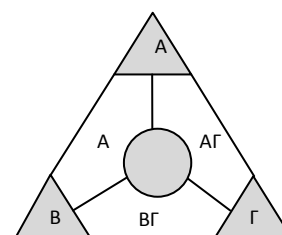
Σε κάθε από τα ερωτήματα που ακολουθούν, δίνονται τρεις εναλλακτικές απαντήσεις.

- Αν συμφωνείς με 1 απ' αυτές, μάρκαρε (με X) μέσα στο αντίστοιχο μικρό τρίγωνο
- Αν αμφιταλαντεύεσαι σε 2 επιλογές, μάρκαρε τον αντίστοιχο λευκό χώρο
- Αν δεν μπορείς να διαλέξεις ανάμεσά τους, μάρκαρε τον κύκλο στο κέντρο
- Αν δεν καταλαβαίνεις ή δεν συμφωνείς με καμία επιλογή, μάρκαρε έξω από το τρίγωνο.



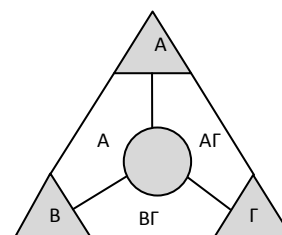
1. Ποια πιστεύεις ότι πρέπει να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης;

- A. το οικονομικό αποτέλεσμα
- B. η κοινωνική ευθύνη
- Γ. η περιβαλλοντική ευαισθησία



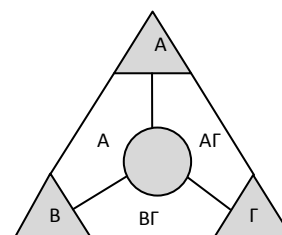
2. Ποια πιστεύεις ότι πρέπει να είναι βασική της επιδίωξη;

- A. η διαρκής καινοτομία
- B. η επιβίωσή της στην αγορά
- Γ. οι σχέσεις των ανθρώπων της



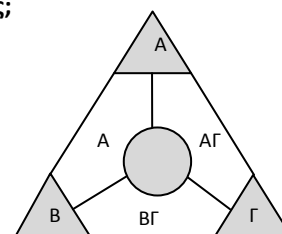
3. Ποια νομίζεις ότι είναι η σημαντικότερη φάση μιας επιχείρησης;

- A. η δημιουργία της
- B. η εδραίωσή της στην αγορά
- Γ. η προσαρμογή της στις αλλαγές



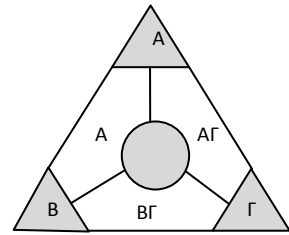
4. Ποιο πρέπει να είναι το επίκεντρο σ' ένα πρόγραμμα επιχειρηματικότητας;

- A. το πνεύμα του επιχειρείν
- B. οι γνώσεις διοίκησης & οικονομίας
- Γ. οι δεξιότητες συνεργασίας



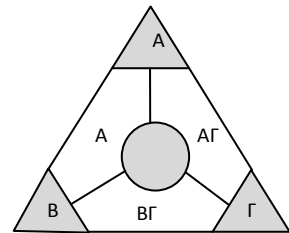
5. Τι θα ήθελες να έχει κυρίως ένα πρόγραμμα επιχειρηματικότητας;

- A. θεωρητικές διαλέξεις
- B. παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων
- Γ. πρακτική εφαρμογή (βιωματικό project)



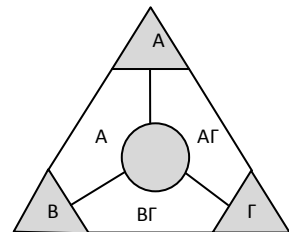
6. Τι εκπαιδευτικά μέσα θα ήθελες κυρίως να υπάρχουν διαθέσιμα;

- A. σημειώσεις
- B. οπτικοακουστικό υλικό
- Γ. πρόσβαση στο διαδίκτυο (για έρευνα)



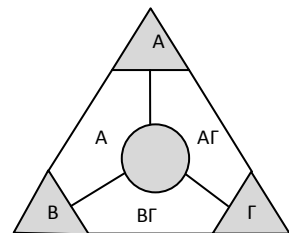
7. Τι άλλο πιστεύεις ότι θα ήταν σημαντικό;

- A. περισσότερος χρόνος
- B. κάποια χρήματα για μικροέξοδα
- Γ. λιγότερη γραφειοκρατία



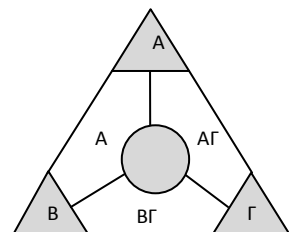
8. Πού θα ήθελες να γίνεται;

- A. εντός σχολείου
- B. εκτός σχολείου
- Γ. μικτό σύστημα (εντός κι εκτός σχολείου)



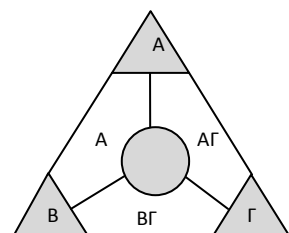
9. Πότε θα ήθελες να γίνεται;

- A. εντός ωραρίου
- B. εκτός ωραρίου
- Γ. μικτό σύστημα (εντός κι εκτός ωραρίου)



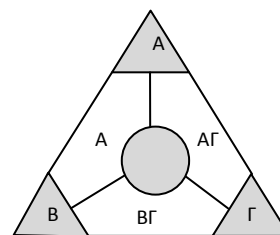
10. Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν οι μαθητές που θα συμμετάσχουν;

- A. ενδιαφέρον για το επιχειρείν - δέσμευση ολοκλήρωσης
- B. γνώσεις / επιδόσεις πάνω στο αντικείμενο
- Γ. εμπειρία από άλλα προγράμματα – ικανότητα συνεργασίας



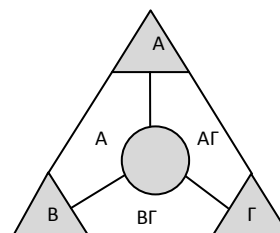
11. Τι πρέπει να έχουν οπωσδήποτε οι εκπαιδευτικοί που θα συμμετάσχουν;

- A. ενδιαφέρον για το επιχειρείν
- B. καινοτόμες ιδέες – ανοικτό μυαλό
- Γ. διαθέσιμο χρόνο



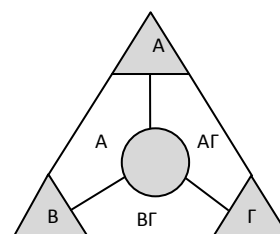
12. Ποιο είναι το βασικότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτουν;

- A. γνώσεις πάνω στο αντικείμενο (σχετικό πτυχίο)
- B. εμπειρία συμμετοχής ή εργασίας σε επιχείρηση
- Γ. ικανότητα επικοινωνίας (εμπειρία από άλλα προγράμματα)



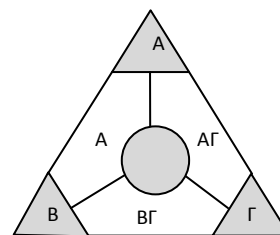
13. Ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο για την επιλογή των επιχειρήσεων;

- A. η καλή τους οργάνωση
- B. το αντικείμενό τους
- Γ. η εγγύτητά τους στο σχολείο



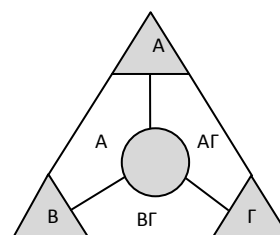
14. Αν έχεις συμμετάσχει σε ένα τέτοιο πρόγραμμα, πώς αισθάνθηκες;

- A. πολύ ωραία
- B. αδιάφορα
- Γ. χάσιμο χρόνου



15. Τι θα ήθελες να πάρεις από τη συμμετοχή σου σε ένα νέο πρόγραμμα;

- A. εξειδικευμένες γνώσεις
- B. καινούργιες δεξιότητες
- Γ. ανακάλυψη νέων οπτικών



4.3. Ενημερωτικό Φυλλάδιο για σχολεία



Πώς φαντάζεστε την επιχειρηματικότητα;

Το Υπουργείο Παιδείας ξεκίνησε μια προσπάθεια να φέρει τα **νέα προγράμματα επιχειρηματικότητας** πιο κοντά τις ανάγκες των μαθητών, των αυριανών πρωταγωνιστών της οικονομικής ζωής. Να τα κάνει πιο κατανοητά, πιο ρεαλιστικά, πιο αποτελεσματικά.

Για το σκοπό αυτό πρόκειται να διεξαχθεί μια επιστημονική έρευνα σε 10 σχολεία της χώρας, ένα από τα οποία είναι και το δικό σας.

Η έρευνα αυτή θα γίνει εντός σχολικού ωραρίου, από **28 Απριλίου έως 23 Μαΐου** και θα έχει χαρακτήρα **βιωματικού παιχνιδιού**. Οι μαθητές που θα συμμετάσχουν στις ομάδες, θα μιλήσουν για το πώς βλέπουν το επιχειρείν σήμερα και πώς θα το ήθελαν αύριο. Θα σχηματίσουν φιγούρες από επιχειρηματίες, επαγγελματίες και καταναλωτές. Θα εκφράσουν τη γνώμη και τις ιδέες τους για το περιεχόμενο των καινούριων προγραμμάτων επιχειρηματικότητας, τη μορφή και τη διάρκειά τους. Και το σημαντικότερο, θα πουν τι εφόδια θα ήθελαν να πάρουν απ' αυτά.

Παράλληλα, θα διεξαχθεί μια παρόμοια έρευνα ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και στελέχη του Υπουργείου που θα συμμετάσχουν στα νέα προγράμματα. Μέσα από τις **διαφορετικές οπτικές** των συμμετεχόντων θα φανούν όψεις που συνήθως αγνοούμε ή δεν είναι εύκολο να διακρίνουμε.

Η **ανωνυμία** θα εξασφαλιστεί πλήρως και οι συμμετέχοντες δεν θα δώσουν κανένα προσωπικό τους στοιχείο. Τα δε στοιχεία της έρευνας **θα αναρτηθούν σε ειδική ιστοσελίδα**, χωρίς καμία παρέμβαση. Χάρη στη καινοτομική μεθοδολογία της, δεν θα χρειάζεται να είσαι ειδικός για να καταλάβεις τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Με την δημοσίευση των τελικών προτάσεων της ερευνητικής ομάδας, θα ξεκινήσει ένας **κύκλος δημόσιου διαλόγου**, όπου όλοι θα μπορούν να συμμετάσχουν. Στόχος είναι η σχεδίαση των νέων προγραμμάτων να βασιστεί στον κοινό παρονομαστή και στη σύνθεση των διαφορών.

- Για **περισσότερες πληροφορίες**, επισκεφθείτε το blog: <http://eduepexeirein.wordpress.com>
Εκεί μπορείτε να κάνετε και ερωτήσεις ή σχόλια.
- **Αιτήσεις συμμετοχής** μπορείτε να βρείτε στην πιο πάνω ιστοσελίδα ή στη διεύθυνση του σχολείου σας. Συμπληρώστε την, καταθέστε την κι ελάτε!

Ο ρόλος σας είναι σημαντικός. Διεκδικήστε τον!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ, ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΛΕΙΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Στο Παράρτημα του Τεύχους του 1ου Παραδοτέου θα παρουσιαστούν συνοπτικά:

- α) μοντέλα και μεθοδολογικά εργαλεία, που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία του ερευνητικού εργαλείου της ποιοτικής έρευνας
- β) τεχνικές ποιοτικής έρευνας που θα χρησιμοποιηθούν στην προκαταρκτική φάση και
- γ) ένα εργαλείο υποστήριξης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα εξής:

- Μοντέλο Cynefin
- Μεθοδολογικό εργαλείο “12” - Complexity Archetypes
- Μοντέλο Pearson – Marr Archetype Indicator
- Κύκλοι αφηγήσεων
- Ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος

1. Το μοντέλο Cynefin

Το **Cynefin** είναι ένα μοντέλο κατανόησης της πραγματικότητας, δημιουργίας συναντίληψης και λήψης αποφάσεων. Βοηθά να συνειδητοποιήσουμε «πού βρισκόμαστε και τι αντιμετωπίζουμε» και μάλιστα όχι μόνο από τη δική μας οπτική, αλλά και από αυτές των άλλων εμπλεκομένων. Με τον τρόπο αυτό συν-δημιουργούμε νόημα και επιλέγουμε τη κατάλληλη μέθοδο δράσης. Δημιουργήθηκε από τον D. Snowden και την C. Kurtz¹ και πήρε το όνομά του από μια Ουαλέζικη λέξη, που σε ελεύθερη απόδοση σημαίνει: *καταφύγιο ή γνώριμο μέρος*.

Το μοντέλο είναι δομημένο σε τετραδική βάση και περιλαμβάνει 4 τεταρτημόρια και 1 κεντρική περιοχή. Τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιστοιχούν σε διαφορετικές καταστάσεις, που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών, αλλά και τη συμπεριφορά των ανθρώπινων συντελεστών τους. Ανάμεσά τους δεν υπάρχουν στεγανά, τουναντίον συχνά συμβαίνουν μετακινήσεις, οι οποίες αναπτύσσονται φυσικά ή προκαλούνται τεχνητά, με στόχο την ανανέωση και την επίτευξη νέας ισορροπίας στο σύστημα. Η κλασική σημασία τους φαίνεται στα παρακάτω σχήματα και είναι (αρχίζοντας από κάτω δεξιά) η εξής:



1. Η περιοχή του γνωστού

Αποτελεί το *δομημένο* και *γραφειοκρατικό* βασίλειο του επίσημου ιεραρχικού οργανισμού, που εκφράζεται μέσα από κανονισμούς, διαδικασίες, εντολές, φόρμες και ελέγχους, οι οποίοι επιβάλλονται. Είναι η περιοχή της «βέλτιστης πρακτικής» και της (μίας και μοναδικής) προβλεπόμενης διαδικασίας, που λειτουργούν με απλούς και αμετάβλητους κανόνες, που προδικάζουν σε σημαντικό βαθμό τα αποτελέσματα, εξασφαλίζοντας σταθερότητα.

Η ηγεσία εδώ τείνει προς την *φεουδαρχική*, με τον προϋπολογισμό να έχει αντικαταστήσει τη γη, που ούτως ή άλλως συμβολίζει την αναμφίβολη πρακτικότητα του χώρου αυτού. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι σαφής και τυπική, γι αυτό και αποτελεί ένα περιβάλλον χρήσιμο για τη κατάρτιση των νέων υπαλλήλων. Αν και η τάση ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι να μην κατανοεί τη σκοπιμότητά ή τη φύση της αλλαγής, ακριβώς εξαιτίας της ακαμψίας του, είναι εκείνο που δημιουργεί τις προϋποθέσεις (ανάγκη) εμφάνισής της.

2. Η περιοχή του εν δυνάμει γνωστού

¹ Kurtz C. & Snowden, D. (2003), "The new dynamics of strategy:sense-making in a complex and complicated world", *IBM Systems Journal*, (Vol 43, No 2): 462-483.

Η περιοχή αυτή αντιστοιχεί στη *Συστημική Ανάλυση και τα περίπλοκα μοντέλα*, με τα οποία οι *εμπειρογνώμονες* αναλύουν καταστάσεις για να δημιουργήσουν νέους κανόνες και διαδικασίες. Για να προσομοιάσουν τη πραγματικότητα χρησιμοποιούν *ευρετικούς αλγορίθμους*, κάποτε όμως και υπεραπλουστευτικές παραδοχές. Εδώ βασιλεύει η συχνά ασαφής γλώσσα των ειδικών και το κυνήγι της *γνώσης*, που ανταλλάσσεται μέσα σε επιστημονικές κοινότητες. Η κυρίαρχη λειτουργία είναι αυτή της *νόησης*, της μάθησης και της αποδεικτικής διαδικασίας.

Το είδος της ηγεσίας είναι ολιγαρχικό – αριστοκρατικό, μερικές φορές μάλιστα λειτουργεί πιο συντηρητικά από τον προηγούμενο χώρο, αφού συχνά η αμφισβήτηση της υπάρχουσας γνώσης σημαίνει και αμφισβήτηση της πορείας μιας ολόκληρης ζωής.

3. Η περιοχή του άτυπου και πολύπλοκου

Στη περιοχή της *Κοινωνικής Πολυπλοκότητας* κυριαρχούν τα *μοτίβα* και τα *άτυπα* δίκτυα, με τις δημιουργούμενες και διαφοροποιούμενες συν τω χρόνω *σχέσεις* τους. Εδώ η γλώσσα είναι *συμβολική* και τα σύμβολα αποκτούν νόημα ανάλογα με τις περιστάσεις και το προηγούμενο ιστορικό (context). Η τάξη αναδύεται με τρόπο φυσικό μέσα από τις σχέσεις, γι αυτό και η ηγεσία είναι περισσότερο *πατριαρχική/μητριαρχική*, όχι όμως και δημοκρατική.

Το κλειδί για τη συμμετοχή σε μια τέτοια ομάδα, μέσα στην οποία οι πληροφορίες ρέουν αβίαστα, είναι το κοινό *νόημα* και η *εμπιστοσύνη*, που βασίζονται στη κοινότητα των αντιλήψεων ή των συμφερόντων.

Στη περιοχή αυτή καλύτερος τρόπος δράσης είναι η προσωρινή αναστολή των δικών μας αντιλήψεων, με σκοπό τη κατανόηση των μοτίβων συμπεριφοράς του χώρου, τη χρήση τους προς όφελος των επιδιωκόμενων στόχων.

4. Η περιοχή του χαοτικού

Στη περιοχή του *Χάους* αναπτύσσονται σημαντικές δυναμικές που σχεδόν πάντα γεννούν κάτι καινούργιο, γι αυτό και είναι εξαιρετικά χρήσιμη και *καινοτομική*. Οι κανόνες και οι δομές υπάρχουν, αλλά διαρκώς μεταβάλλονται, προκειμένου να αντιμετωπισθεί η έκτακτη κατάσταση, η δε παραμονή εκεί είναι δύσκολη και καλό είναι να είναι σύντομη ή περιοδική.

Η ηγεσία είναι είτε *τυραννική* είτε *χαρισματική* και σχετίζεται με τη δύναμη και τη διαίσθηση. Στην περιοχή αυτή πρέπει πρώτα να δράσουμε (δεν υπάρχει χρόνος για κάτι άλλο), με βάση την εμπειρία μας και κατόπιν να δούμε τα αποτελέσματα.

5. Η γκρίζα περιοχή

Η κεντρική (γκρίζα) περιοχή είναι εκεί όπου «τοποθετούμε» ορισμένα θέματα όταν αναπτύσσονται αμφισβητήσεις και παρεξηγήσεις, εξ αιτίας των διαφορετικών οπτικών, τις οποίες δεν θέλουμε ή δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε. Ανάλογα φαινόμενα συμβαίνουν στα όρια των τεσσάρων τεταρτημορίων.

Όπως προαναφέρθηκε, οι 4 αυτές περιοχές αντιστοιχούν σε καταστάσεις, προβλήματα, οργανισμούς, ανθρώπινους τρόπους αντίληψης κλπ. Η ανταλλαγή απόψεων και διηγήσεων και η προκύπτουσα συσχέτιση των επίμαχων ζητημάτων ή προβλημάτων (σημαντικών ή μη) με τα τεταρτημόρια του μοντέλου, διευκολύνει τη κατανόηση των μοτίβων του συνομιλητή μας και την επίτευξη συναντίληψης.

Καθώς ο χαρακτήρας του μοντέλου είναι ταυτοχρόνως οντολογικός, επιστημολογικός και φαινομενολογικός, οι 4 περιοχές του μπορούν να δεχθούν ποικιλία άλλων σημασιών ή περιεχομένου, αναλόγως του σκοπού της έρευνας.

Όμως, οι εκφράσεις αυτές πρέπει με κάποιο τρόπο να σχετίζονται με τις αρχικές:

1. Απλό, σταθερό, κοινά γνωστό,
2. Περίπλοκο, εξειδικευμένο, εν δυνάμει γνωστό
3. Άτυπο και πολύπλοκο
4. Καινοτομικό – χαστικό και
 - Δεν γνωρίζω ακριβώς / δεν ενδιαφέρομαι.

Παραδείγματα εναλλακτικών περιγραφών / σημασιών των 4 περιοχών είναι τα εξής:

- Πρακτικότητα – Λογική – Συναισθήματα – Διαίσθηση (κυρίαρχη *ψυχολογική λειτουργία ή κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας*)
- Συντεταγμένη δράση – Εξειδικευμένη παρέμβαση – Κατανόηση – Ανάληψη πρωτοβουλίας (*πώς να κινηθούμε*)
- Υιοθέτηση 'βέλτιστων πρακτικών' – Βελτίωση υπαρκτών λύσεων – Ανάδυση - Καινοτομία
- Πρέπει απλώς να τηρηθούν οι υπάρχοντες κανόνες – Χρειαζόμαστε τους ειδικούς να μας πουν – Ζητάμε ν' ακουστεί η φωνή μας και να συμμετάσχουμε – Κάποιος επιτέλους να δώσει λύση σ' αυτό το χάος (*τι πρέπει να γίνει*)
- Υπάρχει μία αλήθεια γνωστή σε όλους – Υπάρχει μία αλήθεια και είναι γνωστή μόνο σε λίγους – Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές αλήθειες – Δεν υπάρχει καμιά αλήθεια (*πού βρίσκεται η αλήθεια*)

Όπως γίνεται κατανοητό, κάθε περιοχή έχει τη χρησιμότητά της, ανάλογα με τις περιστάσεις και τους επιδιωκόμενους στόχους. Έτσι, η ανταλλαγή απόψεων και η προκύπτουσα συσχέτιση των επίμαχων ζητημάτων ή προβλημάτων με τα τεταρτημόρια του μοντέλου, διευκολύνει τη κατανόηση των μοτίβων του συνομιλητή και την επίτευξη συναντίληψης.

Με τον τρόπο αυτό αφενός γνωρίζουν νέες πλευρές των ζητημάτων αυτών (που ενδεχομένως τα προσωπικά τους μοτίβα δεν τους επέτρεπαν) και αφετέρου κατανοούν τα μοτίβα των συνομιλητών τους, περιορίζοντας την αντιπαράθεση τελικά μόνο στις ουσιαστικότερες των διαφωνιών.

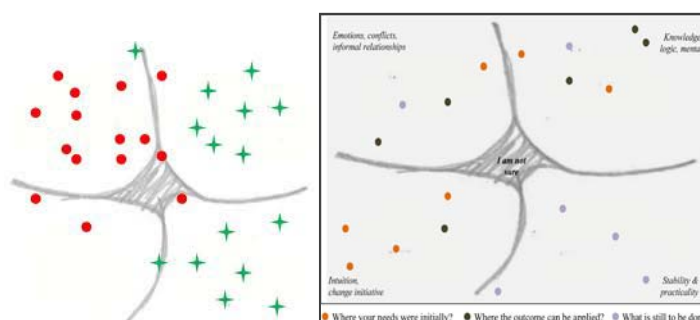
Το μοντέλο Cynefin μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες ασκήσεις δημιουργίας κοινού νοήματος και προϋποθέσεων επίλυσης συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες, χωρισμένοι σε ομάδες, συζητούν και διαπραγματεύονται μεταξύ τους πού θα «τοποθετήσουν» ως προς το μοντέλο διάφορα θέματα, πώς δηλαδή τα κατανοεί ο καθένας.

Απαντώντας σε κάποιο ερώτημα, ο συμμετέχων επιλέγει ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις, τοποθετώντας ένα σημάδι πάνω σε μια φόρμα (template) με τις περιοχές του εργαλείου. Καθώς η επιλογή του έχει χωρική σημασία και σχετίζεται τις εναλλακτικές που αντιστοιχούν στις περιοχές, μπορεί να επιλέξει:

- μια 'καθαρή' λύση (στο κέντρο μιας περιοχής)
- μια 'μικτή' λύση (στο όριο δύο περιοχών) ή
- να μην εκφέρει γνώμη (στο κέντρο του εργαλείου, μεταξύ όλων των περιοχών)

Τα θέματα είναι συνήθως ασαφή και αμφίσημα, επιδέχονται δηλαδή πολλαπλές και αντικρουόμενες οπτικές. Ανάλογα λοιπόν με τη κατάσταση, τα πρόσωπα, τις καταστάσεις ή το πλαίσιο, οι συμμετέχοντες αποφασίζουν «σε ποια περιοχή βρίσκονται» και ποιο δρόμο θα ακολουθήσουν.

Σε άλλες ασκήσεις μας ενδιαφέρει να διαπιστώσουμε τη κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τις 4 περιοχές, προκειμένου να συγκρίνουμε το πώς σκέφτονται / πράττουν διαφορετικές ομάδες για ένα ζήτημα ή πώς αντιμετωπίζει μία ομάδα διαφορετικά ζητήματα. Αθροιζόμενες οι προσωπικές 'τοποθετήσεις' - επιλογές, σχηματίζουν μοτίβα, που αποτυπώνουν τις συλλογικές λύσεις / στάσεις για κάθε ομάδα ή περιοχή. Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά γραφήματα από τη χρήση των εργαλείων αυτών σε παλαιότερες εφαρμογές στην Ελλάδα.

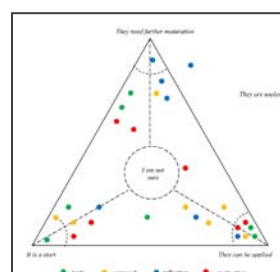
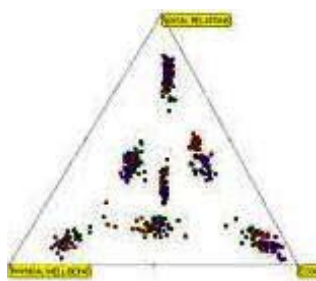


Ορισμένες άλλες χρήσεις του μοντέλου αυτού είναι και οι εξής:

- Κατανόηση του νοήματος και της δυναμικής μετάβασης από μια περιοχή σε άλλη
- Διερεύνηση ωριμότητας και εφικτότητας σχεδίων οργανωσιακών αλλαγών
- Επισήμανση ομαδικών στερεοτύπων γύρω από σημαντικά ζητήματα
- Ανάδειξη εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού σ' ένα βαθύτερο επίπεδο
- Ανάδειξη νέων οπτικών σχετικά με ένα εξεταζόμενο θέμα κλπ.

Κατά τρόπο αντίστοιχο με το Cynefin, χρησιμοποιείται και το Τριγωνικό εργαλείο αποτύπωσης μοτίβων, που η ίδια εταιρεία (Cognitive Edge) χρησιμοποιεί για τις έρευνές της. Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν τρεις απαντήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις κορυφές του τριγώνου.

Ο ερωτώμενος επιλέγει την θέση που θα βάλει το σημάδι, η οποία αντιστοιχεί στο ακριβές 'μίγμα' μεταξύ των εναλλακτικών απαντήσεων. Η περιοχή του κέντρου βάρους του τριγώνου αντιστοιχεί στην αναποφασιστικότητα ή παράλυση. Έτσι, κι αυτή η μέθοδος συλλογής απαντήσεων πάνω σε ένα template υπερτερεί ως προς την επακριβή και ανερμήνευτη απεικόνιση των απαντήσεων, ενώ επίσης επιτρέπει τον σχηματισμό του συλλογικού μοτίβου.



Ο προσδιορισμός των απαντήσεων υπακούει σε τρεις παραμέτρους:

- Την διατύπωση ερωτήσεων που σχετίζονται με κρίσιμες πτυχές (και όχι συμβατικές ή αδιάφορες) του βασικού θέματος της έρευνας.
- Την αποφυγή νοηματικού κινδύνου στις εναλλακτικές απαντήσεις (χρήση λέξεων / φράσεων με σαφές νόημα).
- Την επιλογή και αντιστοίχιση των απαντήσεων αυτών με την λογική του threefold operator (A. Young, 1976), που αναφέρεται στην εξέλιξη μιας κατάστασης ή την επίλυση μιας αντίθεσης, όπως πχ
 - δημιουργία-επικράτηση-αλλαγή,
 - άσπρο-μαύρο-γκρίζο ή
 - άσπρο-μαύρο-ουράνιο τόξο κλπ.

2. Το μεθοδολογικό εργαλείο “12” (Complexity Archetypes)

Πρόκειται για ένα μεθοδολογικό εργαλείο, που αναπτύχθηκε από την εταιρεία TETRAS, σε συνεργασία με το Business School του Πανεπιστημίου του Greenwich και αποσκοπεί στην εκτίμηση της συλλογικής ικανότητας και ωριμότητας ενός συστήματος (πχ οργανισμού ή κοινότητας) να ανταποκριθεί σε μια δεδομένη αλλαγή. Για το σκοπό αυτό αναζητά και αποτυπώνει τις μη-απτές παραμέτρους (όπως πχ τις εγγενείς ή επίκτητες αξίες, ικανότητες, τάσεις, επιθυμίες, φόβους κλπ) που ενεργοποιούνται, σαν εφόδια, όταν το σύστημα αντιμετωπίζει προκλήσεις που το ωθούν να αλλάξει.

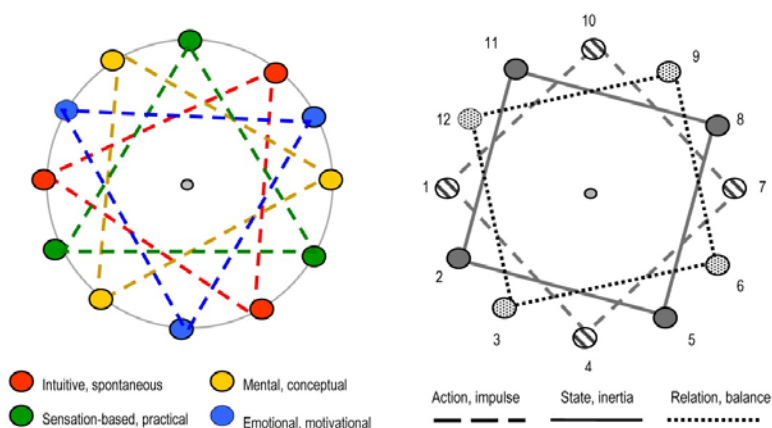
Η δομή του βασίζεται στα αρχετυπικά μοντέλα, η διαδικασία του ακολουθεί τεχνικές ανάδυσης (θεωρία Πολυπλοκότητας) και για την απεικόνιση των αναδυόμενων ποιότητων χρησιμοποιεί απλά γεωμετρικά σχήματα.

Η **βασική αρχή** στην οποία στηρίζεται η διαδικασία του είναι η εξής:

Όταν οι άνθρωποι έλκονται από μια συγκεκριμένη αρχετυπική εικόνα, φράση, μοτίβο κλπ, υποδεικνύουν εμμέσως το αρχέτυπο που τους επηρεάζει (είτε αυτό είναι εκδηλωμένο, είτε εν δυνάμει) και το περιγράφουν με λέξεις που κάνουν νόημα μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Επιπλέον, αποκαλύπτουν τις άρρητες σχέσεις που υπάρχουν μέσα στο πλαίσιο αυτό.

Ως προς τη **δομή** του, το «12» αποτελείται από:

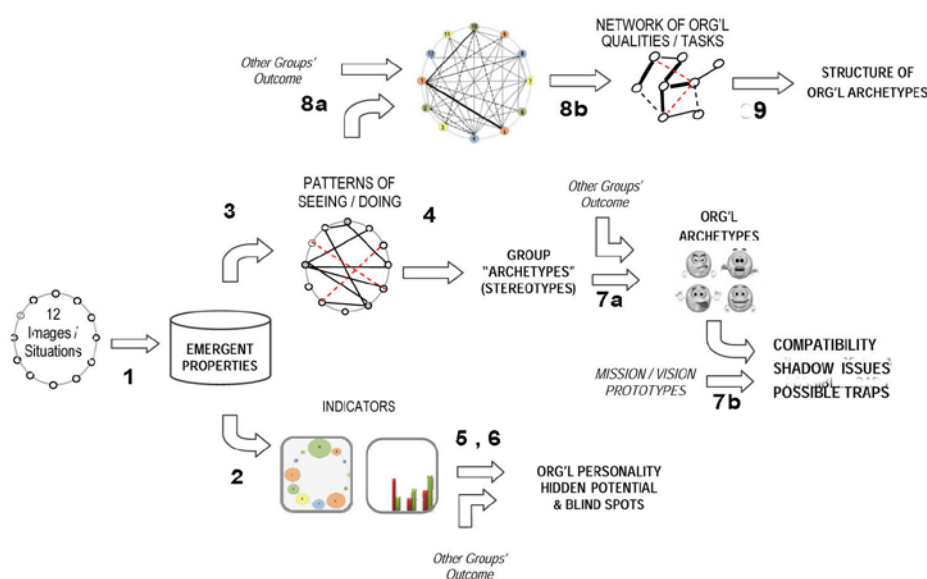
- 12 στοιχεία, που αντιστοιχούν στο περιεχόμενο μιας μίτρας 3Χ4 με την οποία προσεγγίζεται το υπό διερεύνηση ζήτημα. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν ακραίες (από πλευράς ‘καθαρότητας’) εκδοχές του πολύπλοκου ζητήματος, το οποίο τις περιέχει, σε άγνωστο όμως ‘μίγμα’.
- Μια σειρά ερεθισμάτων, που ενεργοποιούν το υπάρχον ή το κρυμμένο δυναμικό (ποιότητες, αξίες, συναισθήματα κλπ) ενός συστήματος και
- Μια βάση δεδομένων με αρχετυπικές εικόνες, φράσεις, φιγούρες, που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία.



Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το «12» μπορεί να συνεργάζεται με πολλά αρχετυπικά μοντέλα, που έχουν διαφορετικό αριθμό στοιχείων, διαφορετικές σχέσεις ανάμεσά τους και διαφορετικό περιεχόμενο. Είναι δηλαδή μια *μετά-μεθοδολογία*.

Η **διαδικασία** έχει τρία στάδια:

- 1) Αρχικά, κάθε συμμετέχων επιλέγει ανάμεσα σε 12 ερεθίσματα τα πιο ισχυρά - δηλαδή επιλέγει κατά προτεραιότητα - με βάση τις προσωπικές του απόψεις, όπως τις «κουβαλά» μαζί του κάθε στιγμή και τις μεταφέρει στο χώρο που βρίσκεται και εργάζεται. Συνδέει δε μαζί τους κάποιες ποιότητες που μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, αναλόγως της στάσης του απέναντι στο ερέθισμα.
- 2) Κατόπιν, οι συμμετέχοντες συζητούν από κοινού τις επιλογές τους και τις τοποθετούν γύρω από ένα template, παρατηρώντας τα συλλογικά μοτίβα που δημιουργούνται. Έρχονται δηλαδή σε μια φάση αναπαράστασης του περιβάλλοντος (εργασιακού ή κοινωνικού) μέσα στο οποίο λειτουργούν. Εκεί προσπαθούν να δημιουργήσουν και συνδυασμούς ανάμεσα στα 12 στοιχεία (εναλλακτικές απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα), που κατά τη γνώμη τους απεικονίζουν καλύτερα την πραγματικότητα.
- 3) Τέλος, συνθέτουν από κοινού τις ποιότητες που αναδύθηκαν κατά την 1^η φάση σε φιγούρες που κάνουν νόημα μέσα στο δικό τους πλαίσιο.

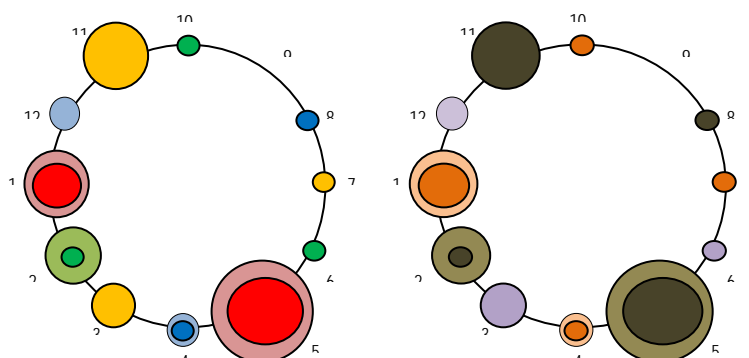


Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου είναι τα εξής:

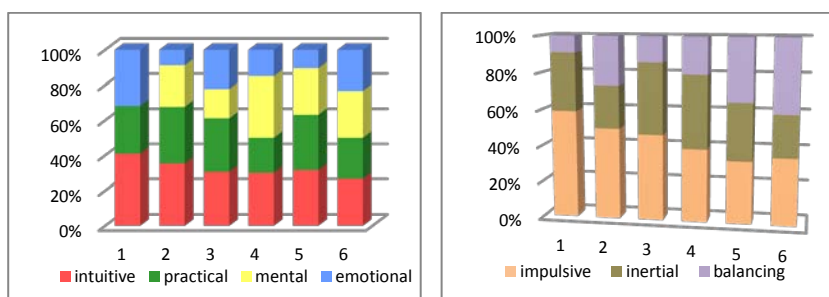
- δίνει χώρο έκφρασης στις προσωπικές απόψεις αλλά και στη δυναμική της ομάδας, περιορίζοντας παράλληλα στο ελάχιστο τυχόν προκαταλήψεις των ερευνητών,
- ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων διευκολύνει τη κατανόησή τους από τους συμμετέχοντες, διευκολύνοντας έτσι και την αποδοχή τους,

- επιτρέπει την εύκολη διαχείριση των ευρημάτων και τη σύγκρισή τους ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες στόχου ή/και διαφορετικές χρονικές στιγμές, καθώς παρέχει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης των δεδομένων και ποσοτικής τους ανάλυσης,
- δίνει αποτελέσματα που προκύπτουν αναπαριστούν καλύτερα το εκάστοτε πλαίσιο, καθώς παράγονται με διαδικασία ανάδυσης (και όχι με επιλογή από λίστα) και είναι δυνατό να συσχετισθούν με τα αρχετυπικά ερεθίσματα που τα προκάλεσαν.

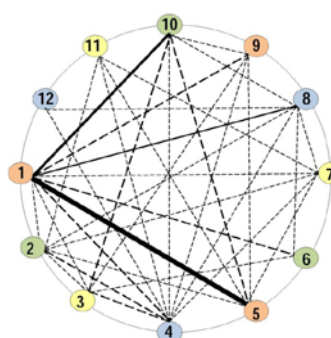
Ακολουθούν χαρακτηριστικά γραφήματα από προηγούμενες εφαρμογές του μοντέλου.



Κατανομή των επιλογών (για το παρόν και το μέλλον) σε 2 ερευνητικά ερωτήματα με τη βοήθεια του μοντέλου “12” (IST, 2009)



Σύγκριση κατηγοριοποιημένων επιλογών 6 ομάδων με τη βοήθεια του μοντέλου “12” (IST, 2009)



Απεικόνιση των επιλεγέντων συνδυασμών μεταξύ 12 πτυχών ενός σύνθετου ζητήματος, με τη βοήθεια του μοντέλου “12” (IST, 2009)

3. Το μοντέλο των 12 αρχετύπων της C. Pearson (PMAI / OTCI)

Το μοντέλο στηρίζεται σε ένα σύστημα 12 αρχετυπικών φιγούρων, που δημιουργήθηκε από την καθηγήτρια Carol Pearson² και έχει εφαρμογή τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Αν και οι 12 αυτές φιγούρες δεν υπάρχουν σε τέτοια αμιγή ('ακραία') μορφή στην πραγματική ζωή, εν τούτοις αντιπροσωπεύουν ισάριθμες θεμελιώδεις αρχές, που καλύπτουν όλο το εύρος των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και τάσεων και συνθέτουν τις επιμέρους επιρροές και ταυτότητες (Smith, 2005). Κάθε φιγούρα διαθέτει φωτεινή και σκοτεινή πλευρά και τρία επίπεδα πραγμάτωσης (ωρίμανσης), καθώς και lessons to be learned και παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν.

Η βάση του μοντέλου είναι μια μίτρα 4 X 3: υπάρχουν 4 αρχετυπικές ανάγκες και 3 φάσεις εξέλιξης. Οι 4 ανάγκες είναι οι εξής:

- Σταθερότητα, ασφάλεια, δομή και έλεγχος
- Ένταξη (σε ομάδες), άνθρωποι και ευχαρίστηση
- Δεξιότητες, ρίσκο, σεβασμός, αποτελεσματικότητα
- Μάθηση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση.

Οι 3 φάσεις (στάδια) εξέλιξης αντιστοιχούν στις αντίστοιχες φάσεις του μοντέλου Hero's Journey του J. Campbell³:

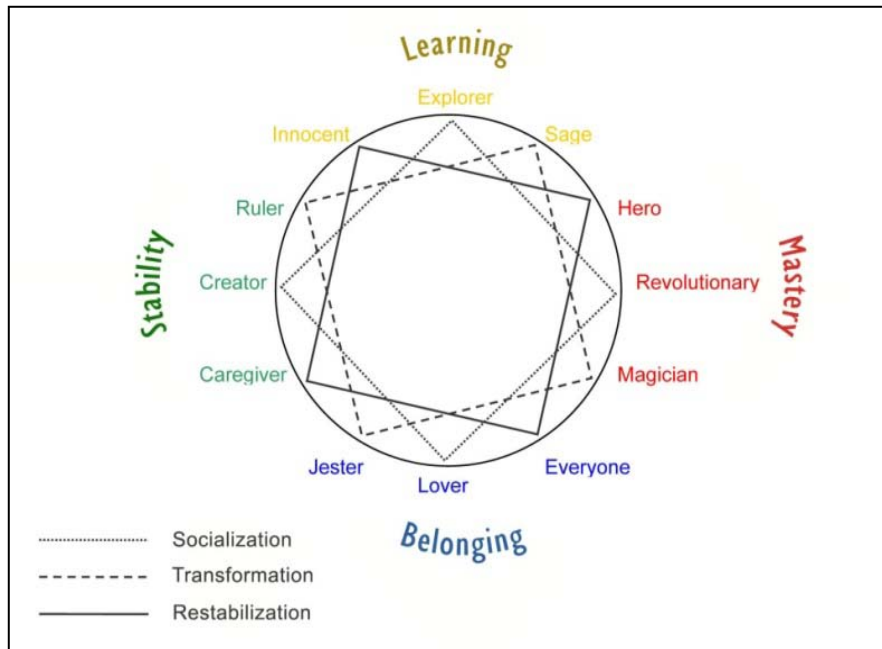
- Κοινωνικοποίηση: ανάληψη ευθύνης για την προσωπική ζωή και ταυτότητα, κατανόηση πώς να ταυριάζει κανείς στο κόσμο όπως αυτός υπάρχει.
- Μετασχηματισμός: συνειδητοποίηση του κρυμμένου εγγενούς δυναμικού (σε προσωπικό ή οργανωσιακό επίπεδο) και πραγματοποίησή του και
- Επιστροφή (επανασταθεροποίηση): έχοντας κάποιος γνωρίσει και εξασκήσει την ισχύ του, αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για τις επιλογές του.

Οι 12 συνιστώσες του μοντέλου παρουσιάζονται παρακάτω σαν μίτρα 3X4 και σαν μαντάλα.

Εστίαση / κίνητρο Στάδια	Σταθερότητα / Δομή	Άνθρωποι / Ένταξη	Αποτελέσματα / Μαεστρία	Μάθηση / Ταυτότητα
Κοινωνικοποίηση	Φροντιστής (Caregiver)	Συνηθισμένος (Orphan)	Ήρωας – (Warrior)	Ιδεαλιστής – (Innocent)
Μετασχηματισμός	Δημιουργός – (Creator)	Εραστής – (Lover)	Εξεγερμένος – (Destroyer)	Αναζητητής – (Explorer)
Επιστροφή	Κυβερνήτης – (Ruler)	΄Τρελός' - (Jester)	Μάγος – (Magician)	Σοφός – (Sage)

² Pearson C. (2003), *Understanding archetypes in your organization: An introduction to the OTCI basic report*. Florida: Center for Applications of Psychological Type

³ Campbell J. (1949), *The Hero with a Thousand Faces*, Pantheon Books, Princeton University Press



4. Κύκλοι αφηγήσεων (Anecdotes circles)

Με τον όρο «**Κύκλος Αφηγήσεων**» (Anecdotes Circle) εννοούμε μια (φυσική ή εικονική - διαδικτυακή) συγκέντρωση ανθρώπων με σκοπό την παραγωγή και συλλογή αφηγήσεων (anecdotes). Με άλλα λόγια, σύντομων ιστοριών σχετικών με ένα συγκεκριμένο συμβάν ή μια κατάσταση, που προκύπτουν με φυσικό τρόπο στον ακατέργαστο, καθημερινό λόγο των ανθρώπων. Αν και ένας Κύκλος Αφηγήσεων οργανώνεται γύρω από ένα γενικό θέμα, τα ζητήματα που θα προκύψουν δεν ορίζονται αυστηρά εκ των προτέρων. Στην προοπτική αυτή, τα τελικά σημεία-προορισμοί είναι άγνωστα στις λεπτομέρειές τους.

Οι **αφηγήσεις** είναι ο πιο κοινός και εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τα μοτίβα ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή ακόμα και εθνών. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Οι ιστορίες παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολομνημόνευτο. Εφόσον προκύπτουν αυθόρμητα, αποτυπώνουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές (δηλαδή τη κουλτούρα) του οργανισμού.

Ως προς αυτό μια «αφήγηση» διαφέρει από μια «ιστορία» που κάποιος κατασκευάζει και αφηγείται (storytelling) με συγκεκριμένο σκοπό. Πρέπει λοιπόν να κάνουμε εξαρχής μια διάκριση ανάμεσα στις αφηγήσεις (narratives) και το ιδιαίτερα διαδεδομένο τελευταία storytelling. Οι πρώτες χρησιμεύουν για να **αποκαλύπτουν** κρυμμένα μοτίβα, ενώ το δεύτερο για να **πειθεί** και να ελκύει τους άλλους προς μια δεδομένη κατεύθυνση.

Η συγκεκριμένη **μέθοδος** δεν ενδιαφέρεται τόσο για την άποψη της ομάδας όσο για την εξαγωγή εμπειριών, περιστατικών και ιστοριών με σκοπό την ανάδυση του «κοινού νοήματος», του Κοινού Τόπου στον οποίο θεμελιώνεται η κουλτούρα μιας ομάδας ανθρώπων (Κοινότητας ή Οργανισμού). Καθώς οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν ιστορίες από το περιβάλλον τους, εκφράζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους μέσα από χαρακτήρες, που βαθμιαία γίνονται όλο και πιο ακραίοι, έως ότου καθένας να αναπαριστά μια πλευρά της συλλογικής τους κουλτούρας τους, που «κανονικά» μπορεί να παρέμενε αθέατη. Το σύνολο των ιστοριών αυτών και των χαρακτήρων τους προσφέρει ένα πολύτιμο σετ βαθύτερων πολιτισμικών δεικτών.

Έτσι, οι αφηγήσεις που συλλέγονται παρουσιάζουν τρία **πλεονεκτήματα**:

- Μεταφέρουν τις αξίες των αφηγητών και μέσω αυτών τις βαθύτερες αξίες της Κοινότητας που ενυπάρχουν κάτω από την φαινομενική ποικιλομορφία των διαφορετικών λόγων
- Μπορούν να μας δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα όπου η άμεση ερώτηση αδυνατεί, αφού επιτρέπουν στους ανθρώπους να αποκαλύψουν ευαίσθητες πληροφορίες, χωρίς να υποχρεωθούν να καταλογίσουν ευθύνες
- Έχουν την ικανότητά να μεταφέρουν σύνθετες και πολύ-επίπεδες ιδέες με τρόπο απλό και ευκολομνημόνευτο, και μάλιστα σε διαφορετικά από πολιτισμικής άποψης ακροατήρια.

Οι άνθρωποι που **συμμετέχουν** στους κύκλους αφηγήσεων, ακούν και διηγούνται τις δικές τους ιστορίες από περιστατικά σχετικά με το περιβάλλον και τις ανθρώπινες σχέσεις στη πόλη μας. Μέσα από τις εμπειρίες που μοιράζονται, θίγονται θέματα που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικά, μ' έναν τρόπο άνετο και φυσικό, που δεν καταλήγει σε μια στείρα αντιπαράθεση επιχειρημάτων.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ένα σώμα ποικίλων αφηγήσεων, που δίνουν τη δυνατότητα στον ακροατή ή (μετέπειτα) αναγνώστη τους να καταλάβει την πραγματική κατάσταση. Σε αυτό το σημείο υπερτερούν από τις κατά μόνας συνεντεύξεις, που δεν επιτρέπουν την αλληλεπίδραση.

Έτσι γνωρίζουμε πτυχές προβλημάτων που δεν είχαμε σκεφτεί ή φανταστεί, ερχόμαστε κοντά με τους άλλους και τελικά μαθαίνουμε να δημιουργούμε μαζί, αντί να αμυνόμαστε ή να προσπαθούμε να επιβάλλουμε τη γνώμη μας.

Βασικότερη **μεθοδολογική προϋπόθεση** για την επιτυχή επιτέλεση ενός Κύκλου Αφηγήσεων είναι οι συμμετέχοντες να μην γνωρίζουν πολλά για τη δομή ή τους «σκοπούς» του, έτσι ώστε να επηρεάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο στις αφηγήσεις τους. Για το λόγο αυτό ο Κύκλος Αφηγήσεων αποτελεί μια μέθοδο που αν και ημι-κατευθυνόμενη από έναν facilitator έχει λιγότερο αυστηρή δομή από τις συνεντεύξεις ή τα ερωτηματολόγια, που συνήθως οδηγούν σε αφηγήσεις που μμούνται τις επίσημες ιστορίες/σενάρια (script) μιας κοινότητας.

Ο Facilitator απαιτείται να διαθέτει ιδιαίτερη ταχύτητα και ευελιξία σκέψης, αφού είναι αναγκαίο να προσαρμόζει συνεχώς τα σχέδιά του στις νέες συνθήκες και τα ζητήματα που προκύπτουν συνεχώς στο πεδίο. Ένα πρώτο ζήτημα που έχει να αντιμετωπίσει είναι η ποικιλομορφία των ανθρώπων, που διαφέρουν τόσο στο πόσο εύκολα αφηγούνται ιστορίες όσο και στη σημασία που δίνουν σε αυτές. Αυτή η διαφορετικότητα σημαίνει καταρχήν πως ο facilitator οφείλει να σχεδιάσει προσεκτικά την σύνθεση της ομάδας. Επίσης πως πρέπει να διαθέτει εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης των διαφορετικών συμμετεχόντων, συνεπώς να είναι εξοικειωμένος με διαφορετικές τεχνικές του Κύκλου Αφηγήσεων.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι η διαχείριση των σχέσεων και η διατήρηση των ισορροπιών στο εσωτερικό της ομάδας. Για παράδειγμα πολλές φορές, ο facilitator έχει να αντιμετωπίσει την τάση ορισμένων συμμετεχόντων που, λόγω ιδιοσυγκρασίας ή ιεραρχίας, προσπαθούν να επιβληθούν σε κάποιον άλλο, ή στο σύνολο της ομάδας.

Ζητήματα όπως τα παραπάνω κάνουν επιτακτική για τον facilitator την ανάγκη να δώσει επιτυχημένες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πώς μπορεί να εκμαιεύσει κάποιος ιστορίες από τους ανθρώπους;
- Πώς μπορεί να τους βοηθήσει να μοιραστούν τις ιστορίες τους;
- Πώς μπορεί να διευκολύνει τους κύκλους αφηγήσεων;
- Πώς μπορεί να γίνει ένας επιδέξιος ακροατής;

Για τις ανάγκες του παρόντος έργου, θα χρησιμοποιηθεί ο οδηγός της εταιρείας Anecdote.

5. Ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews)

Η μέθοδος των ατομικών συνεντεύξεων αφορά σε ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων (βασισμένων σε οδηγό συζήτησης που έχει σχεδιαστεί ειδικά για να εξυπηρετήσει τους στόχους του έργου) που υποβάλλονται από ένα άτομο σε ένα άλλο. Οι ατομικές συνεντεύξεις διεξάγονται πρόσωπο με πρόσωπο με τον συνεντευξιζόμενο από ειδικά εκπαιδευμένο ερευνητή, ο οποίος καθοδηγεί τη συζήτηση βάσει ημι-δομημένου ερωτηματολογίου. Η διάρκεια των ατομικών συνεντεύξεων ποικίλει, αλλά συνήθως η διάρκειά τους δεν υπερβαίνει την 1 ώρα.

Πλεονεκτήματα ατομικών συνεντεύξεων:

- Μέσω της τεχνικής αυτής προκύπτουν ευρήματα που δεν είναι εύκολο να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή ομαδικών συνεντεύξεων.
- Η συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας εξασφαλίζει στον ερωτώμενο ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σαφώς τον απαιτούμενο χρόνο για να μπορέσει να αναπτύξει ολόκληρο τον προβληματισμό του.
- Επίσης, διασφαλίζει την ανεπηρέαστη - από τρίτους με διαφορετικές απόψεις- τοποθέτηση του ερωτώμενου.

Μειονεκτήματα συνέντευξης:

- Η διαδικασία της ατομικής συνέντευξης απαιτεί αυστηρό προγραμματισμό και τη διαθεσιμότητα εκ μέρους των συνεντευξιοληπτών σε χρόνο και τόπο που θα τους υποδειχθεί
- Η διαδικασία μιας ατομικής συνέντευξης μπορεί να είναι να είναι δυσάρεστη για κάποιους ερωτώμενους.
- Σε μια προσωπική επαφή, οι ερωτηθέντες τείνουν να επηρεάζονται από τους ερευνητές, με αποτέλεσμα να μην εκφράζουν αυτό που αισθάνονται πραγματικά.

6. Ηλεκτρονική βιβλιογραφική Βάση δεδομένων

Όλο το συλλεχθέν υλικό από τις ενέργειες συλλογής, θα αποθηκεύεται στην ηλεκτρονική βιβλιογραφική βάση δεδομένων που διαθέτει η εταιρεία και που θα παραμετροποιηθεί κατάλληλα για της ανάγκες του έργου. Πρόκειται για ένα Σύστημα Ψηφιακής Αρχαιοθέτησης και Διαχείρισης Εγγράφων (Document Management System - DMS) που επιτελεί την συλλογή και ταξινόμηση βιβλιογραφίας και κειμένων σε ηλεκτρονικό κατάλογο (directory) ψηφιοποιημένων αρχείων. Ο ηλεκτρονικός κατάλογος θα περιλαμβάνει τα ευρήματα βιβλιογραφικής και νομικής διερεύνησης.

Μέσω τού DMS, τα έγγραφα θα ταξινομούνται και θα αρχειοθετούνται σε αποθηκευτικά μέσα, από όπου εύκολα θα μπορούν να ανακτηθούν, να προβληθούν και να εκτυπωθούν.

Τα σύστημα αυτό επιτελεί κατ' ελάχιστον τις παρακάτω βασικές λειτουργίες:

- Αρχαιοθέτηση και διαχείριση πολλαπλών τύπων εγγράφων και πολλαπλών εκδόσεων (versioning), βάσει των κριτηρίων που θέτει ο ίδιος ο χρήστης και μετασχολιασμός των εγγράφων με σχετική πληροφορία (ημερομηνία καταχώρησης, είδος, περίληψη εγγράφου κ.λπ.).
- Αναζήτηση καταχωρημένων εγγράφων με διάφορα κριτήρια και άμεσος εντοπισμός τους, δυνατότητα δυναμικής σήμανσης των εγγράφων και δυνατότητα δρομολόγησής τους (για διόρθωση, ανασκόπηση, έγκριση).
- Πρόσβαση, προβολή, εκτύπωση, αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του επιθυμητού εγγράφου από εξουσιοδοτημένους χρήστες μέσα από τον καθορισμό διαβαθμισμένων δικαιωμάτων ανά χρήστη.

