



**ENTREPRENEURSHIP  
WITHOUT BORDERS**

**ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

—

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
ECVET ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΥΛΙΚΟ**



**Co-funded by  
the European Union**

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αυτές των συγγραφέων και δεν αντανακλούν απαραίτητα αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η αρχή χορήγησης επιχορηγήσεων μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.



Έγγραφο που εκπονήθηκε από:



FRANCE



GERMANY



IRELAND



FRANCE



SPAIN



GREECE

CYPRUS

# Πίνακας περιεχομένων

<b>Εισαγωγή</b>	<b>9</b>
<b>Ενότητα μάθησης 1 - Η επιχειρηματική νοοτροπία</b>	<b>12</b>
Ορισμός/Τι είναι αυτό;	12
Μαθησιακός στόχος/Τι μπορώ να μάθω;	12
Εισαγωγή/Τι περιλαμβάνεται;	12
Συγκριμενοποίηση / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	13
Θεωρητική προσέγγιση	13
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	22
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	23
Αναφορές & Βιβλιογραφία	26
<i>Εργαλείο αρ. 1: Ανταπόκριση σε μια ανάγκη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των «5 Γιατί» – Μέθοδος ανάλυσης των βασικών αιτίων</i>	27
<i>Εργαλείο αρ. 2: Προσδιορισμός των 5 βασικών αξιών μου – Μια άσκηση ενδοσκοπήσης και προσωπικής ευθυγράμμισης</i>	29
<i>Εργαλείο αρ. 3: Ανάκαμψη μετά από αποτυχία: Εργαστήριο επιχειρηματικής ανθεκτικότητας</i>	31
<b>Εργαλείο αρ. 4: Δοκιμή αντοχής: 5 βήματα για να μετατρέψετε το άγχος σε δημιουργική ενέργεια</b>	<b>33</b>
<b>Ενότητα μάθησης 2: Το επιχειρηματικό ταξίδι: Από την ιδέα στο επιχειρηματικό σχέδιο</b>	<b>37</b>
Ορισμός/Τι αφορά;	37
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	37
Εισαγωγή/Τι περιλαμβάνεται;	37
Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	38
Θεωρητική προσέγγιση	38
Αναφορές & Βιβλιογραφία	45
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές	46
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα	46
<i>Εργαλείο αρ. 1: Επικύρωση της επιχειρηματικής σας ιδέας – To Lean Startup</i>	49
<i>Εργαλείο αρ. 2: Δομή της επιχειρηματικής σας ιδέας – To Business Model Canvas</i>	51
<i>Εργαλείο αρ. 3: Ευθυγράμμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας με τις ανάγκες και τις αξίες των πελατών – Value Proposition Canvas</i>	53
<i>Εργαλείο αρ. 4: Τυποποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου και της στρατηγικής ανάπτυξης</i>	56
<i>Εργαλείο αρ. 5: Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών και επαγγελματικών δικτύων</i>	59
<i>Εργαλείο αρ. 6: Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης – Πίνακας ελέγχου και ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων.</i>	63

<b>Ενότητα μάθησης 3: Το νομικό καθεστώς μιας εταιρείας και ο αντίκτυπός του στον επιχειρηματία</b>	<b>66</b>
Ορισμός/Τι αφορά	66
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	66
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	66
Θεωρητική προσέγγιση	66
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	73
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	73
Αναφορές & Βιβλιογραφία	75
<i>Εργαλείο αρ. 1: Φορολογία εταιρειών στην ΕΕ – Επιλέξτε το καθεστώς της επιχείρησής σας.</i>	76
<i>Εργαλείο αρ. 2: Κατανόηση του νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας.</i>	78
<b>Ενότητα μάθησης 4: Τα βασικά του μάρκετινγκ</b>	<b>83</b>
Ορισμός/Τι είναι;	83
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	83
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνει;	83
Θεωρητική προσέγγιση	83
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	103
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	103
Αναφορές & Βιβλιογραφία	105
<i>Εργαλείο αρ. 1: Σχεδιάστε τη δική σας εμπορική προσφορά.</i>	106
<i>Εργαλείο αρ. 2: Δημιουργήστε ένα πειστικό επιχειρημα πώλησης.</i>	108
<i>Εργαλείο αρ. 3: Πρότυπο αξιολόγησης στρατηγικής μάρκετινγκ.</i>	110
<b>Ενότητα μάθησης 5: Υποστήριξη της στρατηγικής επικοινωνίας</b>	<b>114</b>
Ορισμός/Τι αφορά αυτό;	114
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	114
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	114
Προσαρμογή στο συγκεκριμένο πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	115
Θεωρητική προσέγγιση	115
Αναφορές & Βιβλιογραφία	122
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	123
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	124
Αναφορές & Βιβλιογραφία	126
<i>Εργαλείο αρ. 1: Εργαστήριο σχεδιασμού επικοινωνίας.</i>	127
<i>Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο προσομοίωσης κρίσεων και αντίδρασης.</i>	131
<i>Εργαλείο αρ. 3: Εργαστήριο βελτιστοποίησης ψηφιακών καναλιών.</i>	134
<i>Εργαλείο αρ. 4: Δημιουργία μηνυμάτων που αιχμαλωτίζουν.</i>	136
<b>Ενότητα μάθησης 6: Λογιστική επιχειρήσεων και χρηματοοικονομική διαχείριση</b>	<b>139</b>
Ορισμός / Τι αφορά;	139

Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	139
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	139
Θεωρητική προσέγγιση	139
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	156
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	156
Αναστοχασμός	158
Παραπομπές & Βιβλιογραφία	158
<i>Εργαλείο αρ. 1: Προσωρινός προγραμματιστής προϋπολογισμού.</i>	159
<i>Εργαλείο αρ. 2: Πίνακας ελέγχου οικονομικής υγείας.</i>	161
<b>Ενότητα μάθησης 7: Εντοπισμός νέων τάσεων στην επιχειρηματικότητα</b>	<b>165</b>
Ορισμός / Τι είναι αυτό;	165
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	165
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	165
Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	165
Θεωρητική προσέγγιση	166
Αναφορές & Βιβλιογραφία	171
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	172
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	173
<i>Εργαλείο αρ. 1: Στρατηγική παρακολούθηση τάσεων.</i>	176
<i>Εργαλείο αρ. 2: Αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για την ανάπτυξη και τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.</i>	178
<i>Εργαλείο αρ. 3: Πρόβλεψη αλλαγών στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον και προσδιορισμός στρατηγικών προσαρμογής.</i>	180
<i>Εργαλείο αρ. 4: Αξιοποίηση αναδυόμενων πρακτικών διαχείρισης στην επιχειρηματικότητα.</i>	182
<b>Ενότητα 8: Οι αρχές της οικολογικής ευθύνης και της ΕΚΕ</b>	<b>185</b>
Ορισμός / Τι είναι αυτό;	185
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	185
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	185
Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	186
Θεωρητική προσέγγιση	186
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	201
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	202
Αναφορές & Βιβλιογραφία	205
<i>Εργαλείο αρ. 1: Ανακαλύψτε τους 3 πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης σε 1 ώρα.</i>	207
<i>Εργαλείο αρ. 2: Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών και της ουσιαστικότητάς τους</i>	211
<i>Εργαλείο αρ. 3: Ανακαλύψτε τον οικολογικό σχεδιασμό σε 45 λεπτά: Αρχές και πρακτική εφαρμογή.</i>	215
<i>Εργαλείο αρ. 4: Εξαλείψτε τα απόβλητα στην επιχείρησή σας.</i>	218
<i>Εργαλείο αρ. 5: Σύνταξη ενός απλοποιημένου χάρτη ΕΚΕ.</i>	221

**Ενότητα μάθησης 9: Σχεδιασμός και καθοδήγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προσαρμοσμένου στις ανάγκες των μαθητών 225**

Ορισμός / Τι αφορά αυτό;	225
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	225
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	225
Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	226
Θεωρητική προσέγγιση	226
Αναφορές	229
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	229
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	229
Αναστοχασμός	231
Αναφορές & Βιβλιογραφία	231
<i>Εργαλείο αρ. 1: Χαρτογράφηση των αναγκών των μαθητών.</i>	232
<i>Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο για το Σχέδιο Εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς.</i>	235
<i>Εργαλείο αρ. 3: Προσομοίωση ρόλων για ανατροφοδότηση.</i>	237

**Μαθησιακή ενότητα 10: Υιοθέτηση της κατάλληλης στάσης εκπαιδευτή/coach σε διαζώσης ή εξ αποστάσεως μάθηση 241**

Ορισμός / Τι αφορά αυτό;	241
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	242
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	242
Συγκριμενοποίηση / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	243
Θεωρητική προσέγγιση	243
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	245
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	246
Αναστοχασμός	247
Αναφορές & Βιβλιογραφία	248
<i>Εργαλείο αρ. 1: Άσκηση αυτοαναστοχασμού για τη στάση του εκπαιδευτή.</i>	249
<i>Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο σεναρίων εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς.</i>	251
<i>Εργαλείο αρ. 3: Παιχνίδι ρόλων για την ενεργητική ακρόαση.</i>	254
<i>Εργαλείο αρ. 4: Στάση στην πράξη – Ανάλυση μελέτης περίπτωσης.</i>	257

**Μαθησιακή ενότητα 11: Διαδικασία μεθόδων και εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης 260**

Ορισμός / Τι αφορά αυτό;	260
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	260
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	261
Συγκριμενοποίηση / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	261
Θεωρητική προσέγγιση	262
Αναφορές & Βιβλιογραφία	263
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	264

Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	265
<i>Εργαλείο αρ. 1: Σύγκριση περιπτώσιολογικών μελετών: Σύγχρονη έναντι ασύγχρονης μάθησης.</i>	267
<i>Εργαλείο αρ. 2: Ατομική συζήτηση και αναστοχασμός: «Η παιχνιδοποίηση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηλεκτρονική μάθηση»</i>	269
<i>Εργαλείο αρ. 3: Διαδραστική επίδειξη: Χρήση του Padlet για προσαρμοστική αναστοχαστική σκέψη στην ηλεκτρονική μάθηση</i>	271
<i>Εργαλείο αρ. 4: Η τεχνητή νοημοσύνη στην πράξη – Δημιουργήστε τη δική σας ιδέα για την ηλεκτρονική μάθηση</i>	273
<b>Μαθησιακή ενότητα 12: Σχεδιασμός ψηφιακού περιεχομένου και υποστηρικτικών μέσων υψηλής ποιότητας</b>	<b>276</b>
Ορισμός / Τι αφορά αυτό;	276
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	276
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	276
Θεωρητική προσέγγιση	276
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	281
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε αυτά που έμαθα!	282
Αναστοχασμός	283
Αναφορές & Βιβλιογραφία	284
<i>Εργαλείο αρ. 1: Ιδεοθύελλα: Συνεργατική χαρτογράφηση εννοιών με το Miro</i>	285
<i>Εργαλείο αρ. 2: Τι, και λοιπόν, τι κάνουμε τώρα; W<sup>3</sup></i>	288
<b>Μαθησιακή ενότητα 13 Οι βασικές αρχές της αξιολόγησης</b>	<b>293</b>
Ορισμός / Τι είναι αυτό;	293
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	293
Θεωρητική προσέγγιση	294
Αναφορές & Βιβλιογραφία	297
Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	298
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	299
Αναστοχασμός	301
<i>Εργαλείο αρ. 1: Από τις ιδέες στην επίδραση: Αξιολόγηση της διακρατικής επιχειρηματικής μάθησης στην πράξη</i>	302
<i>Εργαλείο αρ. 2: Από την αποτυχία στην επιτυχία: Ανάλυση ενός αποτυχημένου διασυνοριακού επιχειρηματικού έργου</i>	306
<b>Μαθησιακή ενότητα 14: Σχεδιασμός εργαλείων αξιολόγησης δεξιοτήτων που ενσωματώνουν τη ψηφιακή διάσταση</b>	<b>311</b>
Ορισμός / Τι είναι αυτό;	311
Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;	311
Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;	311
Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;	312
Θεωρητική προσέγγιση	312
Αναφορές	317

Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;	318
Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!	319
Αναστοχασμός	321
<i>Εργαλείο αρ. 1: Σχεδιασμός ψηφιακής αξιολόγησης για τη διακρατική επιχειρηματική μάθηση</i>	322
<i>Εργαλείο αρ. 2: Μαθαίνοντας από κακές πρακτικές ψηφιακής αξιολόγησης</i>	326

## Οικολογική σκέψη!

Σκεφτείτε πριν εκτυπώσετε οποιοδήποτε υλικό, αν είναι πραγματικά απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάτι πρέπει να εκτυπωθεί, αξίζει να σκεφτείτε πού να το εκτυπώσετε (π.χ. τοπικό τυπογραφείο, φιλικό προς το περιβάλλον ηλεκτρονικό τυπογραφείο κ.λπ.), σε τι είδους χαρτί (π.χ. ανακυκλωμένο χαρτί, χαρτί από χόρτο, άλλες εναλλακτικές λύσεις αντί για το συνηθισμένο λευκό χαρτί) και με τι είδους χρώματα.

## Ας προστατεύσουμε το περιβάλλον μας!



Το έργο αυτό διατίθεται υπό την άδεια Creative Commons Attribution 4.0 International License. Είστε ελεύθεροι να μοιραστείτε, να αναδιαμορφώσετε και να προσαρμόσετε αυτό το υλικό, αρκεί να παρέχετε την κατάλληλη αναφορά και να επισπυάνετε τυχόν αλλανές που έχετε κάνει.



# Εισαγωγή

Το παρόν έγγραφο παρουσιάζει την «**Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας χωρίς Σύνορα**» για **εκπαιδευτές** και αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα του Πακέτου Εργασίας 2 (WP2) του έργου «**Επιχειρηματικότητα χωρίς Σύνορα**» (ESF) (αριθ. 2024-FR01-KA220-VET-000256552), το οποίο εντάσσεται στο πρόγραμμα Erasmus+.

Το έργο υλοποιείται από την εταιρική σχέση ESF, η οποία αποτελείται από επτά εταιρίες από έξι χώρες της ΕΕ (CY, FR, IE, EL, ES, DE), ως εξής:

- Union of Incubators (UCE), Συντονιστής Έργου, FR
- Aspron Consulting, Κύπρος
- CDE Petra Patrimonia, FR
- INNOQUALITY SYSTEMS LIMITED, Ιρλανδία
- ERGON TRAINING NON-PROFIT CO., EL
- Circulo de Excelencia Educativa, ES
- VOLKSHOCHSCHULE IM LANDKREIS CHAM EV, DE

Το έργο στοχεύει στην ενίσχυση της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (EEK), προετοιμάζοντας τους μαθητές να ευδοκιμήσουν σε έναν ταχέως εξελισσόμενο κόσμο όπου η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητες. Το έργο επικεντρώνεται στην ενίσχυση της προσβασιμότητας, της ποιότητας και της συμμετοχικότητας των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας της EEK, ιδίως για τους μαθητές που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, μέσω της ενσωμάτωσης της εμπειρικής μάθησης, των τεχνολογιών εμπύθισης και των εξατομικευμένων μαθησιακών διαδρομών.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, το έργο επιδιώκει διάφορους συγκεκριμένους στόχους:

- **Πρόωθηση περιβαλλόντων μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και βιωματικής μάθησης** μέσω της ανάπτυξης μιας εικονικής «κατοικίας επιχειρηματικότητας», όπου οι μαθητές συνεργάζονται με συνομηλίκους από διαφορετικά υπόβαθρα και λαμβάνουν καθοδήγηση και συμβουλές από εμπειρογνώμονες και ενδιαφερόμενους φορείς του επιχειρηματικού οικοσυστήματος.
- **Υποστήριξη των μειονεκτούντων μαθητών** μέσω της χρήσης τεχνολογιών εμπύθισης, εξατομικευμένων μαθησιακών διαδρομών και ψηφιακών εργαλείων —συμπεριλαμβανομένου ενός εικονικού chatbot-μέντορα— που ενισχύουν την εμπλοκή, την εσωτερική κινητοποίηση και τα μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα.
- **Να καινοτομήσει τα προγράμματα επιχειρηματικότητας της EEK** προσαρμόζοντας τις έννοιες του επιχειρηματικού επιταχυντή και της προσωρινής διαμονής στην επαγγελματική κατάρτιση, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.
- **Εστίαση στην ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων**, όπως η δημιουργικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η ομαδική εργασία, μέσω συμμετοχικών, βιωματικών μαθησιακών περιβαλλόντων που προσομοιώνουν πραγματικές επιχειρηματικές προκλήσεις.
- **Ενίσχυση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών EEK** στην επιχειρηματικότητα, την ενεργό μάθηση, τη βιωματική μάθηση και την αξιολόγηση μέσω ενός αρθρωτού διαδικτυακού προγράμματος κατάρτισης που υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη και την αναγνώριση της προηγούμενης μάθησης.

- **Παροχή πρακτικών εργαλείων και τεχνικών** στους εκπαιδευτές για την εφαρμογή καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων, συμπεριλαμβανομένης της προσαρμογής των εννοιών του επιχειρηματικού επιταχυντή και της προσωρινής διαμονής στο πλαίσιο της ΕΕΚ.

Μέσω της ενσωμάτωσης αυτών των προσεγγίσεων, το έργο του ΕΚΤ προωθεί ένα δυναμικό οικοσύστημα για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να παρέχουν προγράμματα υψηλής ποιότητας με επίκεντρο τον μαθητή και ενδυναμώνοντας τους μαθητές να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούνται για να επιτύχουν σε ένα καινοτόμο και ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον.

Η εργαλειοθήκη «Επιχειρηματικότητα χωρίς Σύνορα» για εκπαιδευτές έχει αναπτυχθεί με τον πρωταρχικό στόχο της ενίσχυσης των ικανοτήτων των εκπαιδευτών ΕΕΚ στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα. Αναγνωρίζοντας τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εκπαιδευτές στην καλλιέργεια επιχειρηματικής νοοτροπίας, αυτή η εργαλειοθήκη προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύνολο πόρων, καθοδήγησης και καινοτόμου εκπαιδευτικού περιεχομένου για την εφαρμογή ελκυστικών, βιωματικών και μαθητοκεντρικών προσεγγίσεων.

Το WP2 εστιάζει συγκεκριμένα στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών σε τρεις αλληλένδετους τομείς: επιχειρηματικές δεξιότητες, ενεργητική παιδαγωγική και αξιολόγηση. Η Εργαλειοθήκη παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για τους εκπαιδευτές, ώστε να αναπτύξουν γνώσεις και πρακτική εμπειρογνωμοσύνη στη δημιουργία, τη διαχείριση και τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων, να υιοθετήσουν καινοτόμες και διαδραστικές μεθόδους διδασκαλίας προσαρμοσμένες σε διαφορετικούς τρόπους μάθησης και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων διαμορφωτικών και συνολικών προσεγγίσεων με εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Το Toolbox συγκεντρώνει διάφορα βασικά αποτελέσματα που έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν τους εκπαιδευτές στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους πρακτικής:

- Ένα **πλαίσιο ικανοτήτων** που ευθυγραμμίζεται με τα ευρωπαϊκά πρότυπα (EQF) και ECVET, το οποίο ορίζει τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για μια υψηλής ποιότητας εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα.
- Το **εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Entreprendre sans frontières»**, ένα αρθρωτό και ευέλικτο πρόγραμμα σπουδών που ενσωματώνει βιωματική μάθηση, παιδαγωγική καινοτομία και στρατηγικές αξιολόγησης για την υποστήριξη της ανάπτυξης επιχειρηματικών ικανοτήτων.
- Έναν **Εκπαιδευτικό Οδηγό** που παρέχει πρακτικά εργαλεία και μελέτες περιπτώσεων για την προσαρμογή των εννοιών του επιχειρηματικού επιταχυντή και της προσωρινής διαμονής σε πλαίσια επαγγελματικής κατάρτισης, προωθώντας βιωματικές και δυναμικές μαθησιακές εμπειρίες.
- Μια **πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης** που διευκολύνει την ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς πόρους και επιτρέπει στους εκπαιδευτές να επικυρώσουν τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω πιστοποίησης ισοδύναμης με το ECVET.

Μαζί, αυτοί οι πόροι δημιουργούν ένα συνεκτικό οικοσύστημα για την ανάπτυξη των εκπαιδευτών. Με την εναρμόνιση των πρακτικών, την προσφορά συγκεκριμένων μεθοδολογιών και την παροχή ευέλικτων ευκαιριών μάθησης, το Toolbox δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτές ΕΕΚ να παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και να υποστηρίξουν καλύτερα τους μαθητές —ιδιαίτερα εκείνους που αντιμετωπίζουν κοινωνικά ή εκπαιδευτικά μειονεκτήματα— στην ανάπτυξη επιχειρηματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.



Συνολική  
διάρκεια:

**6** ώρες

# Μαθησιακή Ενότητα

## 1

# Η επιχειρηματική νοοτροπία

# Ενότητα 1 - Η επιχειρηματική νοοτροπία

## Ορισμός/Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα στοχεύει να εξοπλίσει τους εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας ώστε να υποστηρίξουν τους μελλοντικούς δημιουργούς επιχειρήσεων σε τρεις βασικούς τομείς:

- Κατανόηση του τι σημαίνει να είσαι επιχειρηματίας και αποδόμηση των προκαταλήψεων σχετικά με την επιχειρηματικότητα.
- Προσδιορισμός των βασικών αξιών, ιδιοτήτων και στάσεων των επιχειρηματιών.
- Να ξεκινήσει μια αναστοχαστική διαδικασία σχετικά με το πώς να μετατρέψει κανείς μια ιδέα σε ένα συγκεκριμένο έργο.

Αυτή η ενότητα προσφέρει μια σειρά θεωρητικών περιεχομένων για την ενίσχυση των γνώσεων των εκπαιδευτών σχετικά με αυτά τα βασικά ζητήματα. Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο βασίζεται ειδικότερα στο ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τις επιχειρηματικές ικανότητες, το Entrecomp (βλ. βιβλιογραφία), το οποίο απαριθμεί και ορίζει τις 15 ικανότητες που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα.

Το θεωρητικό περιεχόμενο συνοδεύεται από προτεινόμενες δραστηριότητες που μπορούν να υλοποιήσουν οι εκπαιδευτές με τους μαθητές τους που ενδιαφέρονται για την επιχειρηματικότητα.

## Μαθησιακός στόχος/Τι μπορώ να μάθω;

**Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:**

- Να ορίζουν τις προσωπικές και επαγγελματικές ιδιότητες που απαιτούνται για να είναι κανείς ηγέτης επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των βασικών ψυχολογικών πτυχών της επιχειρηματικότητας στα αρχικά στάδια: ανθεκτικότητα, διαχείριση της αποτυχίας και της αβεβαιότητας...
- Να αναλύουν και να διευκολύνουν τα κίνητρα ενός ατόμου για την ίδρυση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης
- Να εξηγούν λεπτομερέστερα το θεσμικό πλαίσιο για τη δημιουργία επιχειρήσεων στην Ευρώπη και στη χώρα τους και να βοηθούν τους μαθητές να αναπτύξουν ένα οικοσύστημα για την επιχειρηματικότητα.
- Να εξηγούν τις μεθόδους που σχετίζονται με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ανάπτυξης, τη σύναψη συνεργασιών και τη συνεργασία.
- Δημιουργήστε ενδιαφέρουσες δραστηριότητες, ώστε να ενθαρρύνετε τους μαθητές να δοκιμάσουν την επιχειρηματική τους νοοτροπία και να αξιολογήσουν τις επιλογές τους και τα επιχειρηματικά τους σχέδια με κριτικό πνεύμα.

## Εισαγωγή/Τι περιλαμβάνεται;

1. Τι σημαίνει να είσαι επιχειρηματίας; - 1 ώρα
  - a) Το πλαίσιο αναφοράς Entrecomp
  - b) Επιχειρηματικότητα και προκαταλήψεις
  - c) Γιατί να θέλει κανείς να γίνει επιχειρηματίας;
  - d) Ποιος είναι ο ρόλος των επιχειρηματιών στην κοινωνία;
2. Οι αξίες και οι ιδιότητες των επιχειρηματιών - 3 ώρες
  - a) Οι αξίες μου και το εγχείρημά μου

- b) Οι ιδιότητες ενός επιχειρηματία
- c) Οι στάσεις ενός επιχειρηματία
- 3. Ξεκινώντας ένα επιχειρηματικό έργο - 2 ώρες
- a) Το περιβάλλον του επιχειρηματία
- b) Από την ιδέα στο έργο - προς την Ενότητα 2

## Συγκειμενοποίηση / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Το να βοηθήσουμε τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να κατανοήσουν το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της δημιουργίας επιχειρήσεων και να συνειδητοποιήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά βήματα για την ορθή κατανόηση της διαδικασίας δημιουργίας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, για την εγκατάλειψη ενός έργου πριν αυτό αποτύχει.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή σε αυτόν τον τομέα είναι κυρίως να υποστηρίξει την προσωπική αναστοχασμό και την αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων των μαθητών. Πάνω απ' όλα, πρόκειται για το να τους βοηθήσει να «αποκαλύψουν» τις δημιουργικές τους ικανότητες, να κατανοήσουν το κοινωνικό, οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρηματίες και πώς να αλληλεπιδρούν με αυτό το περιβάλλον.

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Τι σημαίνει να είσαι επιχειρηματίας;

**Στόχος:** Ορισμός της επιχειρηματικότητας, διερεύνηση των κινήτρων και του ρόλου των επιχειρηματιών στην κοινωνία.

#### a. Το πλαίσιο αναφοράς **EntreComp**

Το **EntreComp** είναι ένα πλαίσιο αναφοράς που αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (βλ. βιβλιογραφία) για τον ορισμό και την προώθηση της επιχειρηματικότητας (ή του επιχειρηματικού πνεύματος) ως βασικής ικανότητας προσβάσιμης σε όλους τους Ευρωπαίους πολίτες. Στόχος του είναι η επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (εκπαίδευση, κόσμος της εργασίας) και η τόνωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων, είτε για τη δημιουργία επιχειρήσεων είτε για τη δημιουργία κοινωνικής, πολιτιστικής ή οικονομικής αξίας σε άλλα πλαίσια.

Το **EntreComp** είναι δομημένο γύρω από τρεις κύριους τομείς, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει πέντε ικανότητες, για συνολικά 15 ικανότητες:

ΙΔΕΕΣ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΠΟΡΟΙ	ΣΤΗ ΔΡΑΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εντοπισμός ευκαιριών</li> <li>▪ Δημιουργικότητα</li> <li>▪ Όραμα</li> <li>▪ Εκτίμηση ιδεών</li> <li>▪ Ηθική και βιώσιμη σκέψη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αυτογνωσία και αυτοαποτελεσματικότητα</li> <li>▪ Κίνητρα και επιμονή</li> <li>▪ Κινητοποίηση πόρων</li> <li>▪ Οικονομική και χρηματοοικονομική παιδεία</li> <li>▪ Κινητοποίηση άλλων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάληψη πρωτοβουλίας</li> <li>▪ Σχεδιασμός και διαχείριση</li> <li>▪ Αντιμετώπιση της αμφισημίας, της αβεβαιότητας και του κινδύνου</li> <li>▪ Συνεργασία με άλλους</li> </ul>

- Μάθηση μέσω της εμπειρίας.

Το Entrecomp ορίζει αυτές τις δεξιότητες σε ένα ευρύτερο πλαίσιο από τη δημιουργία επιχειρήσεων, καθώς θεωρούνται από το πλαίσιο αναφοράς ως οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών με την ευρύτερη έννοια (η ικανότητα να αναλαμβάνει κανείς κάτι, συμπεριλαμβανομένης της ενεργού άσκησης των πολιτικών του δικαιωμάτων).

Στο πλαίσιο της κατάρτισης του ΕΚΤ, ωστόσο, μπορούν να θεωρηθούν ως οι κύριες δεξιότητες που απαιτούνται για τους δημιουργούς επιχειρήσεων.

### **b. Επιχειρηματικότητα και προκαταλήψεις**

Η επιχειρηματικότητα συχνά αντιμετωπίζεται μέσα από επίμονα κλισέ: «Χρειάζεσαι πτυχίο στη διοίκηση», «Αφορά μόνο τους νέους» ή «Πρέπει να είσαι διατεθειμένος να θυσιάσεις τα πάντα». Ωστόσο, πρόσφατα στατιστικά στοιχεία και μελέτες δείχνουν μια πολύ πιο ποικιλόμορφη πραγματικότητα. Σύμφωνα με [το INSEE](#), το 2022, πάνω από το 60% των ιδρυτών επιχειρήσεων στη Γαλλία ήταν κάτω των 40 ετών και σχεδόν το 40% ήταν γυναίκες. Επιπλέον, το υπόβαθρό τους είναι ποικίλο: ορισμένοι επιχειρηματίες προέρχονται από τεχνικούς τομείς (μηχανικοί, τεχνίτες), άλλοι από καλλιτεχνικούς ή κοινωνικούς τομείς. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε συνώνυμη με την άμεση επιτυχία: στη Γαλλία, μόνο το 40% έως 50% των επιχειρήσεων επιβιώνουν μετά από 5 χρόνια ([INSEE](#)), γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της προετοιμασίας και της ανθεκτικότητας.

Οι προκαταλήψεις έχουν πραγματικό αντίκτυπο στην πρόσβαση στην επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, ο φόβος της αποτυχίας, που συχνά ενισχύεται από στερεότυπα, μπορεί να αποτρέψει πιθανούς ηγέτες έργων. Ωστόσο, μελέτες όπως αυτή του [ΟΟΣΑ](#) δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες που έχουν βιώσει προηγούμενη αποτυχία έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν σε μια δεύτερη προσπάθεια, χάρη στην εμπειρία που έχουν αποκτήσει. Είναι επομένως ζωτικής σημασίας να αποδομηθούν αυτοί οι μύθοι προκειμένου να ενθαρρυνθεί μια επιχειρηματική κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς.

#### **✓ Τα «κλισέ»**

Ακολουθεί μια λίστα με τις κύριες παρανοήσεις που πρέπει να αποδομηθούν με την ομάδα των μαθητών:

- **Εύκολο/γρήγορο:** Η επιχειρηματικότητα είναι εύκολη και γρήγορη

Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, και η επιτυχία απαιτεί θυσίες, προσπάθεια και επιμονή.

- **Λαμπρή ιδέα:** μόνο όσοι έχουν μια λαμπρή ή επαναστατική ιδέα μπορούν να επιτύχουν στην επιχειρηματικότητα.

Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις βασίζονται σε απλές ιδέες, και η δημιουργικότητα δεν αρκεί αν δεν συνοδεύεται από άλλες ιδιότητες, όπως η ανταπόκριση, η προσαρμοστικότητα, οι διοικητικές δεξιότητες κ.λπ.

- **Επικίνδυνο:** οι επιχειρηματίες πρέπει να αναλαμβάνουν απερίσκεπτα ρίσκα

Δεν είναι όλοι οι επιχειρηματίες παίκτης πόκερ! Αν και πολλοί από αυτούς απολαμβάνουν τις προκλήσεις, οι επιχειρηματίες τείνουν να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους και να τους προλαμβάνουν εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές.

- **Μοναξιά:** οι επιχειρηματίες εργάζονται μόνοι.

Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα δίκτυο και να συνάπτονται συνεργασίες. Ακόμη και οι μικροεπιχειρηματίες και οι αυτοαπασχολούμενοι επιχειρηματίες, όπως εκείνοι στους οποίους απευθύνεται το έργο του ΕΚΤ, εργάζονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας.

- **Ακριβό:** Χρειάζονται πολλά χρήματα για να ξεκινήσει μια επιχείρηση.

Ενώ είναι αλήθεια ότι το αρχικό κεφάλαιο είναι πάντα απαραίτητο, το απαιτούμενο ποσό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αρχικό έργο. Δεν απαιτούν όλα τα έργα σημαντικές αρχικές επενδύσεις, για παράδειγμα, οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

- **Νεαρή ηλικία:** η επιχειρηματικότητα προορίζεται αποκλειστικά για τους νέους

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται μερικές φορές αποκλειστικά με τη νεολαία, υποτιμώντας τις συνεισφορές και τις επιτυχίες των επιχειρηματιών μεγαλύτερης ηλικίας.

- **Ριζ:** η ίδρυση μιας επιχείρησης οδηγεί αυτόματα σε οικονομική επιτυχία

Πολλοί πιστεύουν ότι η ίδρυση μιας επιχείρησης οδηγεί αυτόματα σε γρήγορη οικονομική επιτυχία. Ωστόσο, η απόδοση της επένδυσης συχνά απαιτεί χρόνο.

- **Προσωπική ζωή:** το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να θυσιάζεις την προσωπική σου ζωή.

Η εσφαλμένη αντίληψη ότι το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να θυσιάζεις την προσωπική σου ζωή, παραβλέποντας τη δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- **Απρόσιτο:** η επιχειρηματικότητα είναι απρόσιτη για τους περισσότερους ανθρώπους λόγω οικονομικών εμποδίων ή εξειδικευμένων γνώσεων, ή ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

- **Το να είσαι άνδρας:**

Σύμφωνα με την έκθεση [Rose Review of Female Entrepreneurship](#), το 40% των γυναικών στις χώρες του ΟΟΣΑ πιστεύουν ότι είναι πιο δύσκολο για αυτές να ξεκινήσουν μια επιχείρηση από ό,τι για τους άνδρες.

#### ✓ **Η πραγματικότητα:**

Το τυπικό προφίλ ενός Ευρωπαίου επιχειρηματία (Πηγές: [ΟΟΣΑ](#), [INSEE](#), [Euronews](#), [entreprises.gouv.fr](#)) στην Ευρώπη (2024-2025)

- **Γενική δυναμική**

Το 2022, η Ευρωπαϊκή Ένωση κατέγραψε 3,4 εκατομμύρια νέες επιχειρήσεις, έναντι 2,8 εκατομμυρίων κλεισιμάτων, γεγονός που αντιπροσωπεύει θετικό ισοζύγιο. Η τάση αυτή αντανακλά την επιχειρηματική δυναμική παρά τις πρόσφατες οικονομικές κρίσεις.

- **Ηλικία και φύλο**

**Μέση ηλικία:** Τα συνολικά ευρωπαϊκά στοιχεία δεν είναι τόσο λεπτομερή όσο αυτά για τη Γαλλία, αλλά οι τάσεις που παρατηρούνται στη Γαλλία (μέση ηλικία 35 ετών, ανανέωση, υψηλό ποσοστό ατόμων κάτω των 30 ετών) είναι συχνά αντιπροσωπευτικές της Δυτικής Ευρώπης, ιδίως για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και τις νεοσύστατες επιχειρήσεις [INSEE](#).

- **Γυναίκες επιχειρηματίες:**

Το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των ιδρυτών επιχειρήσεων αυξάνεται σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, φτάνοντας περίπου το 40% στη Γαλλία και σε ορισμένες σκανδιναβικές χώρες. Στην Ευρώπη, το

ποσοστό αυτό ποικίλλει από χώρα σε χώρα, αλλά η τάση είναι προς τη γυναικοποίηση της επιχειρηματικότητας INSEE.

### ● **Είδος επιχειρήσεων και τομείς ανάπτυξης**

Μικροεπιχειρήσεις: Όπως και στη Γαλλία, οι μικροεπιχειρήσεις κυριαρχούν στις νεοφυείς επιχειρήσεις σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, κυρίως λόγω της διοικητικής απλότητας και του χαμηλότερου φορολογικού βάρους. Συχνά αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 50% των νέων επιχειρήσεων ([entreprises.gouv.fr](http://entreprises.gouv.fr)).

Τομείς: Οι τομείς των υπηρεσιών, της ψηφιακής τεχνολογίας, του εμπορίου και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την οικολογική μετάβαση είναι οι πιο δυναμικοί. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις τεχνολογίας επωφελούνται από ένα ευνοϊκό οικοσύστημα σε χώρες όπως η Γαλλία, η Γερμανία, οι Κάτω Χώρες και οι σκανδιναβικές χώρες. ([Euronews](http://Euronews)).

### **c. Γιατί θέλετε να γίνετε επιχειρηματίας;**

Αυτό το ζήτημα της κινητοποίησης μπορεί να αντιμετωπιστεί από τον εκπαιδευτή μέσω μιας ομαδικής δραστηριότητας ή, αν χρειαστεί, σε μικρότερες ομάδες.

- Κάθε ομάδα καταγράφει τρία κίνητρα για να γίνει επιχειρηματίας (π.χ. ελευθερία, κοινωνικός αντίκτυπος, προσωπική πρόκληση).
- Ανατροφοδότηση και ταξινόμηση των κινήτρων (περιορισμοί/ευκαιρίες) και σύντομη συζήτηση εντός της ομάδας των μαθητών.

Υπάρχουν πολλά κίνητρα για την επιχειρηματικότητα, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: «push» (περιορισμοί) και «pull» (ευκαιρίες). Τα κίνητρα «ώθησης» περιλαμβάνουν καταστάσεις όπως η ανεργία, η δυσαρέσκεια από την εργασία ή η ανάγκη για ευελιξία (ιδιαίτερα για γονείς ή φροντιστές). Αντίθετα, τα κίνητρα «έλξης» συνδέονται με την αναζήτηση ευκαιριών: την επιθυμία να δημιουργηθεί κάτι νέο, το πάθος για έναν συγκεκριμένο τομέα ή την επιθυμία να ασκηθεί κοινωνικός ή περιβαλλοντικός αντίκτυπος.

Ο ΟΟΣΑ (στην προαναφερθείσα μελέτη) αποκαλύπτει ότι οι επιχειρηματίες που κινητοποιούνται από ευκαιρίες («έλξη») έχουν υψηλότερο ποσοστό επιβίωσης των επιχειρήσεων από εκείνους που οδηγούνται από περιορισμούς. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την ισχυρότερη δέσμευση και την καλύτερη προετοιμασία. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας που ξεκινά μια επιχείρηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από οικολογική πεποίθηση θα τείνει να είναι πιο ανθεκτικός στις δυσκολίες από έναν επιχειρηματία που αναγκάστηκε να το κάνει λόγω απόλυσης.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί μια δυαδική επιλογή: πολλοί επιχειρηματίες συνδυάζουν τη μισθωτή απασχόληση με τη δημιουργία επιχειρήσεων (γνωστή ως «slashing»), ή αναπτύσσουν έργα παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους. Αυτή η υβριδοποίηση των επαγγελματικών διαδρομών αντανακλά μια μεταβολή στις νοοτροπίες και στις οικονομικές ανάγκες.

Για παράδειγμα, ακολουθεί μια λίστα επιχειρημάτων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μαθητές και τα οποία ο εκπαιδευτής θα πρέπει να συζητήσει με την ομάδα:

- Για να κερδίζω μισθό που ανταποκρίνεται στην εμπειρογνωμοσύνη μου
- Για να κερδίζω ένα μισθό που καλύπτει τις ανάγκες μου
- Για να κερδίζω περισσότερα χρήματα
- Για να κερδίζω ένα μισθό που ανταποκρίνεται στη δέσμευσή μου
- Για να κερδίζω λιγότερα χρήματα αλλά να εργάζομαι πολύ λιγότερο
- Να διαχειρίζομαι τον χρόνο μου όπως επιθυμώ
- Να ισορροπώ την εργασία με την οικογενειακή/προσωπική ζωή
- Να περιορίσω τον χρόνο που περνάω καθισμένος στο γραφείο

- Να έχω χρόνο για άλλα πράγματα
- Να περιορίσω τον χρόνο που αφιερώνω σε γραφειοκρατία και διαδικασίες
- Να επιλέγω τα έργα μου
- Να επιλέγω τους πελάτες μου
- Να ζήσω από το πάθος μου
- Να επιλέγω τους συνεργάτες μου
- Να είμαι ελεύθερος

#### d. Ποιος είναι ο ρόλος των επιχειρηματιών στην κοινωνία;

Οι επιχειρηματίες διαδραματίζουν σημαντικό οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό ρόλο. Από οικονομική άποψη, αποτελούν κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία θέσεων εργασίας: στη Γαλλία, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις και οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων και απασχολούν σχεδόν το ήμισυ του ενεργού πληθυσμού (INSEE, 2024). Συμβάλλουν επίσης στην καινοτομία, είτε μέσω επαναστατικών προϊόντων, υπηρεσιών ή επιχειρηματικών μοντέλων.

Από κοινωνική άποψη, οι νέοι επιχειρηματίες στοχεύουν στην κάλυψη αναγκών που δεν καλύπτονται από εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται στην αγορά, ενώσεις ή δημόσιους φορείς. Για παράδειγμα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα (όπως οι προσαρμοσμένες εταιρείες ή οι συνεταιρισμοί) στοχεύει στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, παραμένοντας ταυτόχρονα οικονομικά βιώσιμη.

Τέλος, στον περιβαλλοντικό τομέα, οι επιχειρηματίες διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στην οικολογική μετάβαση. Πολλά παραδείγματα από την εμπειρία του εκπαιδευτή (που πρέπει να προσαρμοστούν στα εθνικά εργασιακά πλαίσια) καταδεικνύουν πώς μια επιχείρηση μπορεί να συνδυάσει την κερδοφορία με τη βιωσιμότητα.

Για να δικαιολογήσει τη δημιουργία μιας επιχείρησης ως απάντηση σε μια ανάγκη που εκφράζει η κοινωνία και η οποία δεν έχει καλυφθεί (ή έχει καλυφθεί εν μέρει), ο εκπαιδευτής μπορεί να ξεκινήσει τη δραστηριότητα «Τα πέντε γιατί» συλλογικά ή ατομικά. Αυτό περιγράφεται παρακάτω στην ενότητα που αφιερώνεται στα εργαλεία (Εργαλείο 1). Αυτή η δραστηριότητα βοηθά να δικαιολογηθεί η έναρξη μιας επιχείρησης με σκοπό την παροχή λύσης σε ένα ανεπίλυτο πρόβλημα. Προφανώς, αυτή η προσέγγιση είναι απλοϊκή, καθώς η επίλυση ενός προβλήματος δεν μπορεί να αποτελεί τη μόνη αιτιολόγηση για την ίδρυση μιας επιχείρησης.

## 2. Οι αξίες και οι ιδιότητες των επιχειρηματιών

**Στόχος:** Προσδιορισμός και επεξεργασία των αξιών, των ιδιοτήτων και των στάσεων που είναι απαραίτητες για την επιχειρηματικότητα.

### a. Αντιστοίχιση των αξιών και του έργου

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να συμβάλλει στην υλοποίηση του οράματος του επιχειρηματία και στην προώθηση των ιδεών του (δεξιότητες 3 και 4 του πλαισίου αναφοράς Entrecomp). Οι προσωπικές αξίες αποτελούν το αόρατο θεμέλιο ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Καθοδηγούν τις αποφάσεις, την εταιρική κουλτούρα, ακόμη και το επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας για τον οποίο η διαφάνεια αποτελεί βασική αξία θα επιλέξει συνεργάτες και προμηθευτές με ηθική συνείδηση και θα επικοινωνεί ανοιχτά σχετικά με τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους του. Αντίθετα, ένας επιχειρηματίας με προσανατολισμό στην απόδοση θα δώσει προτεραιότητα στην αποδοτικότητα και την ταχεία ανάπτυξη.

Μια μελέτη του [Harvard Business Review](#) (2016) δείχνει ότι οι εταιρείες των οποίων οι αξίες ευθυγραμμίζονται με αυτές των ιδρυτών τους έχουν υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης πελατών. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη συνολική συνέπεια: οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι συνεργάτες αντιλαμβάνονται την αυθεντικότητα, η οποία χτίζει εμπιστοσύνη.

Για να προσδιοριστούν οι αξίες των μαθητών, εργαλεία όπως ο τροχός των αξιών (μια λίστα 50 έως 100 αξιών που πρέπει να ταξινομηθούν κατά σειρά σπουδαιότητας – το εργαλείο αυτό περιγράφεται στην ενότητα εργαλείων παρακάτω – εργαλείο 2) ή ασκήσεις αναδρομής στη ζωή («Ποιες στιγμές με έκαναν περήφανο; Γιατί;») είναι χρήσιμα για μια ομαδική συζήτηση. Αυτές οι αξίες πρέπει στη συνέχεια να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες δράσεις στο πλαίσιο του έργου: επιλογή προμηθευτών, πολιτική προσλήψεων, επικοινωνία κ.λπ.

## b. Οι ιδιότητες ενός επιχειρηματία

Ο στόχος είναι να παρέχεται μια εις βάθος κατανόηση των διαφόρων πτυχών της επιχειρηματικότητας και των προσωπικών ιδιοτήτων που συνδέονται με αυτήν, εστιάζοντας σε διάφορες βασικές πτυχές:

- ✓ **Κίνητρα και επιμονή (ικανότητα 7 του Entrecomp):** το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να δημιουργείς κάτι νέο, να παρέχεις λύσεις σε προβλήματα και να αξιοποιείς ευκαιρίες.
- ✓ **Εντοπισμός ευκαιριών (ικανότητα 1 του Entrecomp):** το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να αναζητάς συνεχώς ευκαιρίες στις αγορές, να ξεετάζεις προσεκτικά το περιβάλλον και να εντοπίζεις αναδυόμενες τάσεις.
- ✓ **Μετατροπή σε έργο:** μόλις εντοπιστούν οι τάσεις, το να είσαι επιχειρηματίας σημαίνει να τις μετατρέπεις σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό έργο, δοκιμάζοντάς τις στην αγορά
- ✓ **Σχεδιασμός και διαχείριση (ικανότητα 13 του Entrecomp):** για να πετύχει ένα επιχειρηματικό έργο, ο επιχειρηματίας πρέπει να μάθει να οργανώνει προσεκτικά τη διαδικασία οργάνωσης και σχεδιασμού.
- ✓ **Συνεχής βελτίωση και μάθηση μέσω της εμπειρίας (ικανότητα 15):** το να είσαι επιχειρηματίας συνεπάγεται τη συνεχή βελτίωση της προσφοράς σου για να εξασφαλίσεις την ικανοποίηση των πελατών. Δεν σταματούν ποτέ να μαθαίνουν για την αγορά τους.

Οι ιδιότητες ενός επιχειρηματία μπορούν να χωριστούν σε τεχνικές δεξιότητες (hard skills) και δεξιότητες συμπεριφοράς (soft skills). Ενώ οι πρώτες (διαχείριση, λογιστική, μάρκετινγκ) μπορούν να αποκτηθούν, οι δεύτερες είναι συχνά έμφυτες ή αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας.

Οι βασικές soft skills που συνδέονται με την επιχειρηματικότητα περιλαμβάνουν ιδίως τις ακόλουθες:

- ✓ **Αυτοπεποίθηση:** Η αυτοπεποίθηση έχει σημαντική επίδραση στα επαγγελματικά επιτεύγματα και τις επιτυχίες. Είναι πάνω απ' όλα μια νοοτροπία που βασίζεται στην αυτοεκτίμηση και την πίστη στις ικανότητές του ατόμου. Το να πιστεύει κανείς στις ικανότητές του και να είναι σε θέση να επιτύχει αυτό που έχει θέσει ως στόχο είναι απαραίτητο για να πετύχει ως επιχειρηματίας, ο οποίος, ως εκ τούτου, ενισχύει την αυτοπεποίθησή του στηριζόμενος σε διάφορους βασικούς πυλώνες:
  - **Αυτογνωσία και αυτοαποτελεσματικότητα (ικανότητα 6 του Entrecomp):** Η επιθυμία να εξερευνήσει κανείς τον κόσμο / Η προθυμία να μαθαίνει συνεχώς και να αλλάζει τις απόψεις του / Η αποδοχή όσων δεν μπορούν να αλλάξουν / Η ζωή σε αρμονία με τα συναισθήματα, τις αξίες, τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του ατόμου / Η ανοιχτότητα στην αλλαγή
  - **Αυτοαποδοχή:** Να είμαστε ο καλύτερος φίλος του εαυτού μας / Να φροντίζουμε τον εαυτό μας / Να σκεφτόμαστε θετικά για τον εαυτό μας / Να δίνουμε προσοχή στα συναισθήματα και τις επιθυμίες μας / Να γνωρίζουμε τον εαυτό μας / Να έχουμε επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων μας
  - **Εορτασμός:** Να παρατηρούμε και να εκτιμούμε τα επιτεύγματά μας / Να γιορτάζουμε τις επιτυχίες μας / Να προκαλούμε θετικά συναισθήματα.

- ✓ **Ανθεκτικότητα:** Η ικανότητα να ανακάμπτουμε μετά από μια αποτυχία. Μια μελέτη του Χάρβαρντ (2006) δείχνει ότι οι επιχειρηματίες που έχουν βιώσει τουλάχιστον μία αποτυχία έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν όταν προσπαθούν ξανά. Η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας συνδέεται επίσης με την αυτοπεποίθηση (βλ. παραπάνω) και την ικανότητα να αποδέχεται κανείς τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων: να μην φοβάται την αποτυχία, τα λάθη, την κριτική, την κρίση και την απόρριψη / Να έχει το θάρρος να δράσει, να πραγματοποιήσει όνειρα και σχέδια / Να ζει σε αρμονία με τις αξίες και τις επιθυμίες του / Να θυμάται ότι ο φόβος είναι αναπόσπαστο μέρος του θάρρους, οπότε ο επιχειρηματίας πρέπει να εξοικειωθεί με αυτόν / Να επιτρέπουν στον εαυτό τους να αναλάβει δράση αντί να σταματά. Στην ενότητα «Εργαλεία» (εργαλείο 3), παρέχουμε επίσης στους εκπαιδευτές ένα πιο λεπτομερές πρότυπο δραστηριότητας με θέμα την «ανθεκτικότητα» για την υποστήριξη μελλοντικών μαθητευόμενων επιχειρηματιών.
- ✓ **Δημιουργικότητα (ικανότητα 2 του Entrecomp):** Η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα να φαντάζεται, να σχεδιάζει ή να παράγει κάτι νέο, πρωτότυπο και σχετικό, να βρίσκει καινοτόμες λύσεις σε σύνθετα προβλήματα. Περιλαμβάνει το να σκέφτεται κανείς έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια, να δημιουργεί απροσδόκητες συνδέσεις και να μετατρέπει τις ιδέες σε συγκεκριμένες λύσεις. Η δημιουργικότητα δεν είναι προνόμιο των καλλιτεχνών: ισχύει για όλους τους τομείς της ζωής, από τις καθημερινές δραστηριότητες έως τις επαγγελματικές επιδιώξεις. Μπορείτε να οργανώσετε αυτή τη μικρή δραστηριότητα για να βοηθήσετε τους μαθητές σας να κατανοήσουν την έννοια και να τονώσετε τη δημιουργικότητά τους.

#### **Απλή δραστηριότητα για την τόνωση της δημιουργικότητας σε μια ομάδα: «Το τρελό πλαίσιο»**

**Στόχος:** Να ενθαρρύνετε τη φαντασία, να σπάσετε τις ρουτίνες και να προωθήσετε τη συνεργασία μετατρέποντας ένα καθημερινό αντικείμενο σε κάτι απροσδόκητο.

**Υλικά:** Ένα φύλλο χαρτί ή πίνακας / Στυλό, μολύβια ή μαρκαδόροι / Ένα καθημερινό αντικείμενο (π.χ. μια καρέκλα, ένα φλιτζάνι, μια ομπρέλα)

**Διαδικασία (10-15 λεπτά):** Επιλέξτε ένα αντικείμενο: Επιλέξτε ένα απλό, οικείο αντικείμενο (π.χ. μια καρέκλα) / Ορίστε ένα τρελό πλαίσιο: Δώστε στο αντικείμενο έναν παράλογο περιορισμό ή ένα φανταστικό πλαίσιο. Για παράδειγμα: «Τι θα γινόταν αν αυτή η καρέκλα ήταν ένα όχημα για την εξερεύνηση του Άρη;» / «Τι θα γινόταν αν αυτό το φλιτζάνι μπορούσε να μιλήσει, τι θα έλεγε;» / Ομαδικό brainstorming: Κάθε συμμετέχων προτείνει μια ιδέα, ένα σχέδιο ή ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με αυτό το τρελό σενάριο. Χωρίς λογοκρισία, όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες! / Κοινοποίηση και συζήτηση: Παρουσιάστε τις πιο πρωτότυπες ιδέες και συζητήστε τη σκοπιμότητα ή το χιούμορ τους.

- **Προσαρμοστικότητα / Αντιμετώπιση της αμφισημίας, της αβεβαιότητας και του κινδύνου (ικανότητα 13 του Entrecomp):** Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα να προσαρμόζει κανείς τη συμπεριφορά, τις σκέψεις ή τις ενέργειές του σε απάντηση σε αλλαγές ή νέες, απροσδόκητες ή πολύπλοκες καταστάσεις. Περιλαμβάνει:
  - Νοητική ευελιξία: να ξέρει κανείς πώς να αμφισβητεί τις συνήθειες και τις βεβαιότητές του.
  - Ανθεκτικότητα: βλ. παραπάνω
  - Ανοιχτό μυαλό: αποδοχή και ενσωμάτωση νέων ιδεών ή μεθόδων.

Η προσαρμοστικότητα είναι μια βασική δεξιότητα σε έναν κόσμο που αλλάζει συνεχώς, είτε στην προσωπική, είτε στην ακαδημαϊκή, είτε στην επαγγελματική ζωή.

**Απλή δραστηριότητα για την τόνωση της προσαρμοστικότητας σε μια ομάδα: «Το παιχνίδι των μεταβαλλόμενων κανόνων»**

**Στόχος:** Να προσφέρει στους συμμετέχοντες την εμπειρία μιας ξαφνικής αλλαγής των κανόνων, ενθαρρύνοντάς τους να αναστοχαστούν σχετικά με την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να βρίσκουν γρήγορες λύσεις.

**Υλικά:** Ένα απλό, γνωστό παιχνίδι (π.χ. «Πέτρα-Χαρτί-Ψαλίδι», «Ούτε Ναι ούτε Όχι» ή ένα βασικό παιχνίδι με κάρτες) / Ένα χρονόμετρο (προαιρετικό).

**Διαδικασία (15-20 λεπτά) Ξεκινήστε το παιχνίδι:** Εξηγήστε τους κλασικούς κανόνες του επιλεγμένου παιχνιδιού (π.χ. «Πέτρα-Χαρτί-Ψαλίδι») / Αλλάξτε τους κανόνες κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού: Μετά από μερικούς γύρους, εισάγετε έναν νέο, απροσδόκητο κανόνα (π.χ. «Τώρα, το χαρτί νικάει τη πέτρα ΚΑΙ το ψαλίδι» ή «Πρέπει να παίξετε με το μη κυρίαρχο χέρι σας») / Παρατηρήστε πώς αντιδρούν οι συμμετέχοντες: μερικοί θα αντισταθούν, άλλοι θα προσαρμοστούν γρήγορα / Συζήτηση και αναστοχασμός: Ρωτήστε τους συμμετέχοντες: «Πώς νιώσατε όταν άλλαξαν οι κανόνες;» / «Ποιες στρατηγικές χρησιμοποιήσατε για να προσαρμοστείτε;» / «Πώς αντανάκλα αυτή η εμπειρία καταστάσεις της πραγματικής ζωής (στο σχολείο, στη δουλειά, στη ζωή);»

- **Ηγεσία:** Η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει, να καθοδηγεί και να παρακινεί μια ομάδα ή ένα σύνολο ατόμων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Ένας καλός ηγέτης δεν δίνει απλώς διαταγές: ακούει, ενθαρρύνει τη συνεργασία, λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις και δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και συμμετέχουν. Η ηγεσία βασίζεται σε ιδιότητες όπως:
  - Όραμα: να γνωρίζει πού να πάει και να μοιράζεται αυτή την κατεύθυνση.
  - Ενσυναίσθηση: κατανόηση των αναγκών και των κινήτρων των άλλων.
  - Επικοινωνία: η σαφής μετάδοση ιδεών και η ενεργητική ακρόαση.
  - Εμπιστοσύνη: να εμπνέει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας.

Η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί σε όλα τα πλαίσια, είτε στην εργασία, είτε στο σχολείο, είτε στην καθημερινή ζωή.

Η ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα 14 του πλαισίου Entrecomp (Συνεργασία με άλλους).

**Απλή δραστηριότητα για την ενίσχυση της ηγεσίας σε μια ομάδα:** «Η πρόκληση του τυφλού οδηγού»

**Στόχος:** Να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και η ικανότητα καθοδήγησης των άλλων, ενώ παράλληλα ενισχύεται η ακρόαση και η συνεργασία εντός της ομάδας.

**Απαιτούμενα υλικά:** Ένας ανοιχτός χώρος (δωμάτιο, αυλή, πάρκο) / Κασκόλ ή μπαντάνες για να δέσετε τα μάτια (προαιρετικά: απλά χρησιμοποιήστε την εμπιστοσύνη χωρίς να δέσετε τα μάτια) / Απλά εμπόδια (καρέκλες, μαξιλάρια, στεφάνια) για να δημιουργήσετε μια διαδρομή.

**Διαδικασία (20-30 λεπτά):** Σχηματίστε ζευγάρια: Ένας συμμετέχων παίζει το ρόλο του «οδηγού», ο άλλος είναι ο «τυφλός ταξιδιώτης» (με δεμένα μάτια ή με κλειστά μάτια) / Δημιουργήστε μια διαδρομή: Τοποθετήστε τα εμπόδια ώστε να σχηματίσουν ένα απλό μονοπάτι που πρέπει να διασχιστεί / Δώστε οδηγίες: Ο οδηγός πρέπει να οδηγήσει τον σύντροφό του από το σημείο Α στο σημείο Β χρησιμοποιώντας μόνο τη φωνή του (χωρίς σωματική επαφή) - Ο τυφλός ταξιδιώτης πρέπει να ακούει προσεκτικά και να ακολουθεί τις οδηγίες / Αντιστροφή ρόλων: Αφού ολοκληρωθεί η διαδρομή, οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν ρόλους / Συζήτηση και αναστοχασμός: «Τι έκανε το έργο του οδηγού ευκολότερο ή πιο δύσκολο;» - «Πώς ένιωσε ο τυφλός ταξιδιώτης σχετικά με την εμπιστοσύνη (ή την έλλειψή της) στον οδηγό του;» - «Ποιες ηγετικές ιδιότητες παρατηρήσατε ή χρησιμοποιήσατε;»

Προσθέστε περιορισμούς: Περιορίστε τον αριθμό των λέξεων που χρησιμοποιεί ο οδηγός ή εισάγετε θόρυβο στο περιβάλλον για να δυσκολέψετε την επικοινωνία.

Αυτή η δραστηριότητα καταδεικνύει τη σημασία της σαφούς επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης και της εμπιστοσύνης στην ηγεσία. Δείχνει επίσης ότι ο καθένας μπορεί να αναλάβει αυτόν τον ρόλο, ακόμη και σε δυσάρεστες καταστάσεις.

Οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τη γνώση της αγοράς και την εξοικείωση με τα ψηφιακά εργαλεία και αναπτύσσονται σε άλλες ενότητες αυτής της εκπαίδευσης. Ωστόσο, μια [μελέτη του LinkedIn \(2024\)](#) αποκαλύπτει ότι το 92% των υπεύθυνων προσλήψεων προτιμούν τις διαπροσωπικές δεξιότητες κατά την πρόσληψη, καθώς είναι πιο δύσκολο να διδαχθούν.

Για να βοηθήσει τους μαθητές να κατανοήσουν αυτές τις βασικές δεξιότητες, εκτός από τις δραστηριότητες που αναφέρονται παραπάνω, ο εκπαιδευτής μπορεί να οργανώσει μια συζήτηση με θέμα «Οι βασικές ιδιότητες ενός επιχειρηματία κατά τη γνώμη σας» και στη συνέχεια να ξεκινήσει μια συζήτηση με θέμα «Μπορούν αυτές οι ιδιότητες να μάθονται; Πώς μπορούν να αναπτυχθούν;»

### c. Οι στάσεις ενός επιχειρηματία

Οι στάσεις διαφέρουν από τις ιδιότητες στο ότι σχετίζονται περισσότερο με την καθημερινή συμπεριφορά. Μια καλή επιχειρηματική στάση επιτρέπει στον επιχειρηματία να ενσαρκώνει αποτελεσματικά την επιχείρησή του, να αντανakλά τις αξίες της και να υιοθετεί τη σωστή νοοτροπία. Ο στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους επιχειρηματίες να αναπτύξουν μια σταθερή στάση σύμφωνα με το όραμά τους, ενισχύοντας έτσι τη συνέπεια μεταξύ της επαγγελματικής τους ταυτότητας και των αξιών της εταιρείας τους.

Οι βασικές στάσεις περιλαμβάνουν:

**Προληπτικότητα:** Πρόβλεψη προβλημάτων και άμεση δράση. Για παράδειγμα, ένας προληπτικός επιχειρηματίας θα εντοπίσει τις τάσεις της αγοράς πριν από τους ανταγωνιστές του.

**Διαχείριση της αβεβαιότητας:** Αποδοχή του γεγονότος ότι δεν μπορούν να προγραμματιστούν τα πάντα. Εργαλεία όπως η μέθοδος OODA (Observe, Orient, Decide, Act), που χρησιμοποιείται από τον στρατό, βοηθούν στη λήψη γρήγορων αποφάσεων σε αβέβαιες καταστάσεις.

**Ανοιχτό μυαλό:** Να ακούτε τα σχόλια, ακόμη και τα αρνητικά. Ο Steve Jobs απολύθηκε από την Apple το 1985 πριν επιστρέψει το 1997, μια εμπειρία που ενίσχυσε την ικανότητά του να ακούει και να καινοτομεί.

**Διαχείριση συναισθημάτων και διαχείριση άγχους:** Το εργασιακό άγχος και η ακατάλληλη συμπεριφορά ως επιχειρηματίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία μας και στην ποιότητα των εργασιακών μας σχέσεων. Επηρεάζουν επίσης την ικανότητά μας να αποδίδουμε όπως αναμένεται και δημιουργούν ένα περιβάλλον που είναι δυσμενές για τη συνεργασία, τον σχεδιασμό λύσεων και την ποιότητα ζωής. Η μείωση των επιπτώσεων του άγχους βελτιώνει την ποιότητα ζωής και τις επιχειρηματικές δεξιότητες.

Μια κοινή μελέτη του Πανεπιστημίου του Κεμπέκ στο Trois-Rivières και του Πανεπιστημίου του Μονπελιέ ([2016](#)) έδειξε ότι οι παράγοντες άγχους που σχετίζονται με τη διαχείριση μιας επιχείρησης (οικονομικά, διοίκηση, μοναξιά) αποτελούν ισχυρούς προγνωστικούς δείκτες επαγγελματικής εξουθένωσης και ψυχολογικής δυσφορίας μεταξύ των ιδιοκτητών/διευθυντών ΜΜΕ στη Γαλλία – παρακαλώ βρείτε και παραθέστε την πηγή.

Το εργαλείο αριθ. 4 παρακάτω σας δίνει τη δυνατότητα να συζητήσετε την έννοια του επιχειρηματικού άγχους με τους μαθητές και να δείξετε ότι η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της δημιουργικότητας.

## 3. Ξεκινώντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο

**Στόχος:** Κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και έναρξη της μετατροπής μιας ιδέας σε έργο.

### a. Το επιχειρηματικό περιβάλλον

Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ένα σύνθετο οικοσύστημα που περιλαμβάνει:

- Κανονιστικές υποχρεώσεις και δημόσιες αρχές υπεύθυνες για την παρακολούθηση και την επιβολή τους: νομικό πλαίσιο για τη σύσταση επιχείρησης, φορολογικό πλαίσιο, εργατικό δίκαιο κ.λπ.
- Δημόσιους, ιδιωτικούς και συλλογικούς φορείς που υποστηρίζουν και βοηθούν τους επιχειρηματίες να ανακαλύψουν και να κατανοήσουν αυτές τις κανονιστικές υποχρεώσεις και που, γενικότερα, υπάρχουν για να διευκολύνουν τη διαδικασία εκκίνησης. Τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια (ΕΒΕ), οι δημόσιες ή ιδιωτικές τράπεζες, οι δομές χρηματοδότησης της κοινωνικής οικονομίας (πλατφόρμες crowdfunding, οργανισμοί μικροπιστώσεων), τα δίκτυα και οι δομές υποστήριξης (εκκολαπτήρια επιχειρήσεων, λέσχες επιχειρηματιών, τρίτοι χώροι), τα κέντρα κατάρτισης, οι ορκωτοί λογιστές κ.λπ. συμβάλλουν όλα στη διευκόλυνση της διαδικασίας εκκίνησης, υπό την προϋπόθεση ότι κινητοποιούνται σωστά. Οι δομές αυτές προσφέρουν (ενίοτε έναντι αμοιβής) κατάρτιση, χρηματοδότηση (δάνεια χωρίς τόκους, επιχορηγήσεις), καθοδήγηση και συμβουλευτική υποστήριξη.

Η έλλειψη γνώσης σχετικά με αυτό το περιβάλλον αποτελεί συχνή πηγή δυσκολιών για τους ιδρυτές επιχειρήσεων: σπατάλη χρόνου κατά τα αρχικά στάδια της επιχείρησης, δυσκολία στην κατανόηση του κανονιστικού πλαισίου λόγω έλλειψης συμβουλών, δυσκολία στην επένδυση λόγω έλλειψης επαρκούς χρηματοοικονομικής συμβουλευτικής κ.λπ.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι να βοηθήσει τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να εντοπίσουν τις βασικές δομές και λειτουργίες αυτού του περιβάλλοντος και να κατανοήσουν τον ρόλο τους. Αυτό αναφέρεται ως επιχειρηματικό οικοσύστημα.

Για να εισαγάγετε τους μαθητές στο επιχειρηματικό οικοσύστημα, προτείνουμε μια προσέγγιση πέντε βημάτων:

- **Ορισμός του επιχειρηματικού οικοσυστήματος**

Ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι ένα περιβάλλον που προωθεί τη δημιουργία επιχειρήσεων παρέχοντας πόρους (χρηματοδότηση, καθοδήγηση, λέσχες επιχειρηματιών, δίκτυα μεντόρων), υποδομές (εκκολαπτήρια, χώροι συνεργασίας, τρίτοι χώροι) και ένα κατάλληλο κανονιστικό πλαίσιο.

Βοηθήστε τους μαθητές να κατανοήσουν ότι πρόκειται για ένα αλληλοσυνδεδεμένο δίκτυο φορέων, πόρων και ιδρυμάτων που υποστηρίζουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη επιχειρήσεων.

Αναλογία: Συγκρίνετέ το με έναν κήπο: Σπόροι = ιδέες/νεοφυείς επιχειρήσεις - Γόνιμο έδαφος = οικοσύστημα (πόροι, δίκτυα) - Κηπουροί = μέντορες, επενδυτές, θεσμοί.

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Σίλικον Βάλει: Ώριμο οικοσύστημα με επιχειρηματικά κεφάλαια, πανεπιστήμια (Στάνφορντ) και κουλτούρα καινοτομίας / Station F (Παρίσι): Ο μεγαλύτερος εκκολαπτήτης στον κόσμο, με προγράμματα για νεοφυείς επιχειρήσεις / Τοπικό οικοσύστημα: Αναφέρετε περιφερειακά παραδείγματα.

- **Χαρτογραφήστε τους παράγοντες του οικοσυστήματος**

Στόχος είναι να βοηθήσετε τους μαθητές να ανακαλύψουν τους παράγοντες και να κατανοήσουν τις αποστολές τους. Μπορείτε να συνεργαστείτε με τους μαθητές για να δημιουργήσετε ένα οπτικό διάγραμμα (λευκός πίνακας, νοητικός χάρτης ή ψηφιακό εργαλείο όπως το Miro) που θα απεικονίζει τους παράγοντες και τις αλληλεπιδράσεις τους, προσδιορίζοντας τις κατηγορίες των παραγόντων, τους ρόλους τους και τους πόρους που μπορούν να συνεισφέρουν, καθώς και συγκεκριμένα παραδείγματα από το περιφερειακό σας οικοσύστημα.

Κατηγορίες (μη εξαντλητικός κατάλογος): Επιχειρηματίες, επενδυτές, εκκολαπτήρια/επιταχυντές, δημόσιοι φορείς, κέντρα κατάρτισης, επαγγελματικά δίκτυα, πάροχοι υπηρεσιών, μέσα ενημέρωσης, πελάτες/χρήστες.

Μόλις προσδιοριστούν αυτοί οι παράγοντες, μπορείτε να ζητήσετε από τους μαθητές να ονομάσουν πέντε βασικούς παράγοντες που θα χρειαστούν (π.χ. ένα εκκολαπτήριο, έναν επενδυτή, έναν μέντορα).

### ✓ Ευαισθητοποίηση σχετικά με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες

Η κατανόηση του οικοσυστήματος πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας. Εδώ, ο στόχος δεν είναι να εξεταστούν οι κατηγορίες του επιχειρηματικού μοντέλου, οι οποίες θα καλυφθούν στην Ενότητα 2, αλλά μάλλον να κατανοηθούν ορισμένες από τις προκλήσεις και να προσδιοριστούν οι παράγοντες του οικοσυστήματος που μπορούν να βοηθήσουν στην υπέρβασή τους.

Για παράδειγμα

Πρόκληση 1: Πρόσβαση στη χρηματοδότηση - Πρόβλημα: Δυσκολία συγκέντρωσης κεφαλαίων για τις αρχικές φάσεις.

Λύσεις: Τραπεζική χρηματοδότηση (εντοπίστε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι νέοι επιχειρηματίες στην πρόσβαση σε τραπεζική χρηματοδότηση) / Bootstrapping (αυτοχρηματοδότηση) / Love money (οικογένεια, φίλοι) / Διαγωνισμοί (π.χ. διαγωνισμοί καινοτομίας) / Μικροχρηματοδότηση / Crowdfunding

Πρόκληση 2: Η μοναξιά του επιχειρηματία - Πρόβλημα: Απομόνωση, ψυχολογική πίεση.

Λύσεις: Δίκτυα ομοτίμων (π.χ. λέσχες επιχειρηματιών) / Καθοδήγηση

Πρόκληση 3: Κανονισμοί - Πρόβλημα: Διοικητική πολυπλοκότητα (εκκίνηση, φορολογία, κοινωνική ασφάλιση).

Λύσεις: Απλοποίηση μέσω πλατφορμών πληροφόρησης όπως το [Guichet Entreprises](#) / Υποστήριξη από ειδικούς (λογιστές, δικηγόρους, εκκολαπτήρια επιχειρήσεων κ.λπ.).

## b. Από την ιδέα στο έργο – Προς την Ενότητα 2

Η μετατροπή μιας ιδέας σε συγκεκριμένο έργο απαιτεί μια δομημένη μεθοδολογία. Το πρώτο βήμα είναι η επικύρωση της ιδέας: ανταποκρίνεται σε μια πραγματική ανάγκη; Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητα εργαλεία όπως [το Lean Canvas](#) (μια απλοποιημένη έκδοση του Business Model Canvas) ή συνεντεύξεις με πελάτες. Λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες που συζητήθηκαν παραπάνω (η ανάγκη που δικαιολογεί τη δημιουργία της επιχείρησης, οι αξίες του επιχειρηματία κ.λπ.)

Το πρώτο βήμα είναι να βοηθήσετε τους μαθητές να διατυπώσουν με σαφήνεια την επιχειρηματική τους ιδέα, ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- **Διευκρινίστε την ιδέα σας**

Ποια είναι η φύση του έργου μου; Ποιο πρόβλημα επιλύει;

- **Προσδιορίστε την αποστολή σας**

Τι με παρακινεί; Ποια είναι η συμβολή μου στην κοινωνία και στην τοπική κοινότητα;

- **Ορίστε το κοινό-στόχο σας**

Ποιοι επηρεάζονται από το έργο μου; Ποιες είναι οι ανάγκες τους;

- ✓ **Καταγράψτε το όραμά σας**

Περιγράψτε τι θέλετε για το έργο σας (σε ένα έτος, τρία έτη, πέντε έτη)

Αυτή η αποσαφήνιση θα συνεχιστεί μέσω του Business Model Canvas, ενός εργαλείου που συζητήθηκε στην Ενότητα 2 για τη δομή του επιχειρηματικού έργου με βάση την ιδέα.

Το δεύτερο βήμα είναι να βοηθήσετε τους μαθητές να κατανοήσουν ότι ένα επιχειρηματικό έργο είναι ευέλικτο, δυναμικό και εξελισσόμενο (θυμηθείτε τις αξίες της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας που συζητήθηκαν προηγουμένως). Εξηγήστε τα πέντε βασικά βήματα για την έναρξη μιας επιχείρησης:

- ✓ **Αρχική έρευνα:** μόλις η ιδέα, η αποστολή, το όραμα και το κοινό-στόχος έχουν καθοριστεί σε γενικές γραμμές, είναι ώρα να ελέγξετε αν είναι συνεπή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την έρευνα δεδομένων, μελετών και ανταγωνιστών, καθώς και την κατανόηση των αναγκών του κοινού-στόχου.
- ✓ **Προσαρμογή του έργου:** με βάση τα αποτελέσματα, η ιδέα προσαρμόζεται ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς. Τονίστε στους μαθητές σας τη σημασία του να μην τα παρατάνε. Μια ιδέα ή ένα concept δεν είναι ποτέ τέλειο.
- ✓ **Δοκιμή και επικύρωση:** ενθαρρύνετε τους μαθητές να δοκιμάσουν την ιδέα μέσω πρωτοτύπων, ερευνών, δοκιμών, δοκιμαστικών εκδόσεων, σχολίων και αντιδράσεων. Η πρώτη δοκιμή πρέπει να θεωρείται προσχέδιο.
- ✓ **Συλλογή, ανατροφοδότηση:** Οι επίδοχοι επιχειρηματίες πρέπει να μάθουν να κάνουν ένα βήμα πίσω για να προσαρμόσουν το προϊόν/την υπηρεσία τους στην αγορά με βάση τα αποτελέσματα των δοκιμών.
- ✓ **Έναρξη και συνεχής παρακολούθηση**

Η Ενότητα 2 θα ασχοληθεί με την υλοποίηση του έργου μέσω του καθορισμού του επιχειρηματικού μοντέλου.

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

Αυτές οι βασικές έννοιες απαιτούν την αντιμετώπιση ζητημάτων ψυχολογίας και προσωπικών στάσεων που μερικές φορές μπορεί να φαίνονται παρεμβατικά και για τα οποία ο εκπαιδευτής μπορεί να αισθάνεται άβολα. Πιστεύουμε ότι η σωστή προσέγγιση για τους εκπαιδευτές σε αυτή την ενότητα βασίζεται σε:

- καλή κατανόηση των λίγων θεωρητικών εννοιών και ορισμών που θα συζητηθούν με τους μαθητές: προηγούμενη γνώση των προκαταλήψεων, βασικοί ορισμοί των ψυχολογικών παραγόντων και των δεξιοτήτων που καλύπτονται κ.λπ. Σε αυτό το πλαίσιο, συνιστούμε ανεπιφύλακτα να συμπληρώσετε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με την ανάγνωση των έργων που προτείνονται στην ενότητα της βιβλιογραφίας·
- τον ρόλο του διαμεσολαβητή στις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται: αυτές βασίζονται κυρίως στην προσωπική αναστοχασμό των μαθητών και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους στο πλαίσιο μιας μικρής ομάδας μαθητών. Ο εκπαιδευτής ενεργεί ως διευκολυντής του αναστοχασμού και της αλληλεπίδρασης και όσο το δυνατόν λιγότερο ως «παντογνώστης» που προσφέρει διαγνώσεις σχετικά με τους μαθητές.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Ενότητα 1:

**1. «Οι επιχειρηματίες είναι μοναχικοί τύποι που πετυχαίνουν μόνοι τους.» Αυτή η προκατάληψη είναι:**

A) Αληθής: ένας επιχειρηματίας πρέπει να ελέγχει τα πάντα για να αποφύγει λάθη και να διατηρήσει την αναγνώριση για την επιτυχία.

B) Εν μέρει αληθής, επειδή μόνο οι ελεύθεροι επαγγελματίες εργάζονται χωρίς ομάδα.

Γ) Ψευδής: η επιχειρηματική επιτυχία συχνά βασίζεται σε ένα οικοσύστημα (ομάδα, μέντορες, συνεργάτες, πελάτες) και στην ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων και συνεργασίας.

Σωστή απάντηση: Γ) Λάθος: η επιτυχία συχνά εξαρτάται από ένα οικοσύστημα και τη συνεργασία.

**2. «Για να ξεκινήσεις μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτεις σημαντικό κεφάλαιο από την αρχή.» Αυτή η δήλωση είναι:**

A) Σωστή: χωρίς σημαντικό κεφάλαιο, είναι αδύνατο να ξεκινήσεις μια βιώσιμη επιχείρηση.

B) Λάθος: πολλά έργα ξεκινούν με περιορισμένους πόρους, βασίζόμενα στη δημιουργικότητα, την αυτοχρηματοδότηση ή την εξωτερική χρηματοδότηση (δάνεια, επιχορηγήσεις, crowdfunding).

Γ) Εν μέρει αληθής, επειδή μόνο οι τεχνολογικοί τομείς απαιτούν μεγάλες επενδύσεις.

Σωστή απάντηση: B) Λάθος: πολλά έργα ξεκινούν με περιορισμένους πόρους.

**3. «Οι επιχειρηματίες είναι απερίσκεπτοι ριψοκίνδυνοι.» Αυτή η προκατάληψη είναι:**

A) Λάθος: οι επιχειρηματίες γενικά αξιολογούν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες και επιδιώκουν να τους ελέγξουν μέσω αυστηρής προετοιμασίας και προοδευτικών δοκιμών.

B) Σωστό: η επιχειρηματικότητα συνεπάγεται το να ποντάρεις τα πάντα σε μια ιδέα χωρίς να αξιολογείς τις συνέπειες.

Γ) Εν μέρει αληθής, επειδή μόνο οι έμπειροι επιχειρηματίες γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τους κινδύνους.

Σωστή απάντηση: A) Λάθος: οι επιχειρηματίες αξιολογούν και ελέγχουν τους κινδύνους.

**4. «Πρέπει να είσαι νέος για να γίνεις επιχειρηματίας.» Αυτή η δήλωση είναι:**

A) Σωστή: οι νέοι έχουν περισσότερη ενέργεια και καινοτόμες ιδέες, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

B) Λάθος: η επιχειρηματικότητα δεν έχει όριο ηλικίας. Η εμπειρία, η ωριμότητα και η δικτύωση μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τους μεγαλύτερους σε ηλικία επιχειρηματίες.

Γ) Εν μέρει αληθής, επειδή οι ηλικιωμένοι δυσκολεύονται περισσότερο να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες.

Σωστή απάντηση: B) Λάθος: η επιχειρηματικότητα δεν έχει όριο ηλικίας.

### Ενότητα 2:

## **Κουίζ πολλαπλής επιλογής σχετικά με τις ιδιότητες ενός επιχειρηματία:**

### **1. Ποια ιδιότητα είναι απαραίτητη για έναν επιχειρηματία ώστε να ξεπεράσει τις αποτυχίες και να επιμείνει στο εγχείρημά του;**

A) Ανθεκτικότητα, επειδή του επιτρέπει να ανακάμπτει μετά από αποτυχίες και να διατηρεί την κινητοποίησή του παρά τα εμπόδια.

B) Τυφλή αισιοδοξία, που συνίσταται στο να πιστεύει κανείς ότι όλα θα πάνε καλά στο τέλος, χωρίς να αναλύει τα αίτια της αποτυχίας.

Γ) Η ικανότητα να εκχωρεί τις ευθύνες σε άλλους, για να αποφύγει να φέρει μόνος του το βάρος των δυσκολιών.

**Σωστή απάντηση:** A) Ανθεκτικότητα

### **2. Γιατί η δημιουργικότητα είναι μια σημαντική ιδιότητα για έναν επιχειρηματία;**

A) Για να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές προσφέροντας πανομοιότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά με καλύτερο μάρκετινγκ.

B) Για να καινοτομήσει και να βρει πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα, επανασχεδιάζοντας διαδικασίες ή δημιουργώντας αξία όπου δεν υπήρχε πριν.

Γ) Για να αποφύγει την εξάρτηση από δεδομένα ή αναλύσεις της αγοράς, προτιμώντας αντ' αυτού την καθαρή διαίσθηση.

**Σωστή απάντηση:** B) Για να καινοτομεί και να βρίσκει πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα

### **3. Τι σημαίνει «υπολογισμένη ανάληψη κινδύνου» για έναν επιχειρηματία;**

A) Η λήψη γρήγορων αποφάσεων, χωρίς προηγούμενη ανάλυση, με σκοπό να αξιοποιηθεί κάθε ευκαιρία.

B) Αποφυγή κάθε κινδύνου με την αναπαραγωγή υφιστάμενων μοντέλων, ακόμη και αν αυτά δεν είναι πλέον κατάλληλα για την αγορά.

Γ) Αξιολόγηση ευκαιριών και κινδύνων πριν από τη λήψη απόφασης, με βάση δεδομένα και στρατηγικό όραμα.

**Σωστή απάντηση:** Γ) Αξιολόγηση ευκαιριών και κινδύνων πριν από τη λήψη μιας απόφασης

### **4. Γιατί η ικανότητα προσαρμογής είναι ζωτικής σημασίας για έναν επιχειρηματία;**

A) Για να ακολουθεί τυφλά τις τρέχουσες τάσεις, χωρίς να ανησυχεί για τη συνέπεια με το μακροπρόθεσμο όραμά του.

B) Για να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς και στις ανάγκες των πελατών, προσαρμόζοντας παράλληλα τη στρατηγική του χωρίς να χάνει από τα μάτια του τους στόχους του.

Γ) Για να αποφεύγει τη λήψη δύσκολων αποφάσεων, περιμένοντας να αλλάξουν οι συνθήκες προς όφελός του.

**Σωστή απάντηση:** B) Για να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς και στις ανάγκες των πελατών, προσαρμόζοντας παράλληλα τη στρατηγική του χωρίς να χάνει από τα μάτια του τους στόχους του

### **Ενότητα 3:**

**1. Ποιος παράγοντας στο επιχειρηματικό οικοσύστημα διαδραματίζει βασικό ρόλο στη στήριξη των νεοφυών επιχειρήσεων στη φάση εκκίνησης, παρέχοντας ένα δομημένο πλαίσιο και κοινόχρηστους πόρους;**

A) Οι εκκολαπτηρίες επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν στέγαση, καθοδήγηση και πρόσβαση σε ένα δίκτυο εμπειρογνομόνων για να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να επικυρώσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να επιταχύνουν την ανάπτυξή τους.

B) Οι παραδοσιακές τράπεζες, οι οποίες προσφέρουν δάνεια με προνομιακά επιτόκια χωρίς απαιτήσεις εγγυήσεων για καινοτόμα έργα.

Γ) Μεγάλοι βιομηχανικοί όμιλοι, οι οποίοι αποκτούν συστηματικά νεοφυείς επιχειρήσεις πριν από την έναρξη της λειτουργίας τους, προκειμένου να ενσωματώσουν τις καινοτομίες τους.

**Σωστή απάντηση:** A) Οι εκκολαπτηρίες

**2. Πώς συμβάλλουν τα επιχειρηματικά δίκτυα (όπως επιχειρηματικοί σύλλογοι ή επαγγελματικές ενώσεις) στο επιχειρηματικό οικοσύστημα;**

A) Επιβάλλοντας αυστηρά πρότυπα που περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, με σκοπό την τυποποίηση των πρακτικών.

B) Διευκολύνοντας την ανταλλαγή εμπειριών, τις συνεργασίες και την πρόσβαση σε επιχειρηματικές ή χρηματοδοτικές ευκαιρίες, προσφέροντας παράλληλα ηθική υποστήριξη και επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.

Γ) Αντικαθιστώντας τους δημόσιους φορείς στη χρηματοδότηση των έργων, χωρίς καμία αποζημίωση για τους επιχειρηματίες.

**Σωστή απάντηση:** B) Διευκολύνοντας την ανταλλαγή εμπειριών, τις συνεργασίες και την πρόσβαση σε εμπορικές ή χρηματοδοτικές ευκαιρίες

**3. Γιατί τα τοπικά οικοσυστήματα (όπως οι εκκολαπτηρίες επιχειρήσεων ή οι «τρίτοι χώροι») είναι σημαντικά για τους επιχειρηματίες;**

A) Επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να εργάζονται απομονωμένα, χωρίς να αλληλεπιδρούν με άλλους τοπικούς οικονομικούς παράγοντες.

B) Δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργασία, τον επιμερισμό του κόστους και των πόρων, και προωθούν συνέργειες μεταξύ επιχειρηματιών, θεσμικών φορέων και οικονομικών παραγόντων στην ίδια περιοχή.

Γ) Αντικαθιστούν τα εκκολαπτήρια και τους επιταχυντές επιχειρήσεων, προσφέροντας άμεση χρηματοδότηση χωρίς αντάλλαγμα.

**Σωστή απάντηση:** B) Δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργασία, τον επιμερισμό του κόστους και των πόρων, και προωθούν την ανάδυση τοπικών συνεργιών.

#### **4. Ποιο είναι το πρώτο συνιστώμενο βήμα για τη μετατροπή μιας ιδέας σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο;**

A) Να επαληθεύσετε τη σκοπιμότητα της ιδέας διεξάγοντας έρευνα αγοράς και δοκιμάζοντας το ενδιαφέρον των δυνητικών πελατών.

B) Να επενδύσετε αμέσως στη μαζική παραγωγή για να επωφεληθείτε από τις οικονομίες κλίμακας.

Γ) Να καταθέσετε αίτηση για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για να προστατεύσετε την ιδέα πριν προβείτε σε οποιαδήποτε άλλη ενέργεια, ακόμη και χωρίς απόδειξη ζήτησης.

**Σωστή απάντηση:** A) Να επαληθεύσετε τη σκοπιμότητα της ιδέας διεξάγοντας έρευνα αγοράς και δοκιμάζοντας το ενδιαφέρον των πιθανών πελατών.

#### **5. Ποια συνηθισμένη παγίδα πρέπει να αποφεύγουν οι επιχειρηματίες όταν μετατρέπουν μια ιδέα σε έργο;**

A) Να βιαστούν να ξεκινήσουν την παραγωγή χωρίς να επαληθεύσουν τη ζήτηση ή το επιχειρηματικό μοντέλο, από φόβο μήπως «κλαπεί» η ιδέα.

B) Να περιμένουν πάρα πολύ για να ξεκινήσουν το έργο, προσπαθώντας να σχεδιάσουν τα πάντα και να εξαλείψουν όλους τους κινδύνους.

Γ) Να αγνοούν εντελώς τα σχόλια των πρώτων πελατών, προκειμένου να παραμείνουν πιστοί στην αρχική τους όραση.

**Σωστή απάντηση:** A) Να βιαστούν να ξεκινήσουν την παραγωγή χωρίς να επαληθεύσουν τη ζήτηση ή το επιχειρηματικό μοντέλο.

## **Αναφορές & Βιβλιογραφία**

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: Το πλαίσιο ικανοτήτων επιχειρηματικότητας. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch.

Drucker, P. (2014). Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα. Harper Business.

Dweck, C. (2006). Mindset: Η νέα ψυχολογία της επιτυχίας. Random House.

Gladwell, M. (2008). Outliers: Η ιστορία της επιτυχίας. Little, Brown and Company.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων: Εγχειρίδιο για οραματιστές, πρωτοπόρους και αμφισβητίες. Wiley.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

Sinek, S. (2009). Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio.

## **ΕΚΘΕΣΕΙΣ, ΜΕΛΕΤΕΣ, ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΚΑΙ PODCASTS**

[Έκθεση Global Entrepreneurship Monitor \(GEM\) \(2024\)](#)

[Ποσοστά του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ \(2021\): Γιατί αποτυγχάνουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις και πώς να το αποφύγετε;](#)

[Harvard Business Review. \(2021\). Το μυστικό για την ανάπτυξη ανθεκτικότητας](#)

[Harvard Business School, Εθνικό Γραφείο Οικονομικών Ερευνών \(NBER\) \(2008\) Επιμονή στην απόδοση στην επιχειρηματικότητα.](#)

[Harvard Business School, Εθνικό Γραφείο Οικονομικών Ερευνών \(NBER\) \(2006\) Δεξιότητες έναντι τύχης στην επιχειρηματικότητα και το επιχειρηματικό κεφάλαιο: Στοιχεία από σειριακούς επιχειρηματίες](#)

[ΟΟΣΑ, Προοπτικές για τις ΜΜΕ και την Επιχειρηματικότητα 2023](#)

[FFEM: ένα έργο E+ για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας των γυναικών](#)

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)

## Εργαλείο αρ. 1: Ανταπόκριση σε μια ανάγκη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των «5 Γιατί» – Μέθοδος ανάλυσης των βασικών αιτίων

### ΣΤΟΧΟΣ

Προσδιορίστε τη βασική αιτία ενός προβλήματος ρωτώντας επανειλημμένα «Γιατί;» μέχρι να φτάσετε στη θεμελιώδη πηγή του προβλήματος και να μπορέσετε να προσδιορίσετε τη λύση. Αυτή η μέθοδος βοηθά στην αποφυγή επιφανειακών λύσεων και στοχεύει σε βιώσιμες διορθωτικές ενέργειες. Βοηθά στον προσδιορισμό της λύσης στη ρίζα του προβλήματος. Ο στόχος είναι στη συνέχεια να καθοριστεί μια επιχειρηματική ιδέα με βάση την απάντηση στο τελικό «γιατί».

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο τέλος της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν τη σημασία της εμβάθυνσης σε ένα πρόβλημα για να βρουν τη βασική αιτία του.
- Να εφαρμόζουν τη μέθοδο των 5 «γιατί» για να αναλύουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- Διακρίνετε τις άμεσες αιτίες από τις βαθύτερες αιτίες.
- Προτείνετε κατάλληλες και αποτελεσματικές λύσεις με βάση τη δημιουργία επιχειρήσεων.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

15 έως 30 λεπτά για μια απλή περίπτωση. Έως 1 ώρα για ένα σύνθετο πρόβλημα ή σε ομάδα.

### ΥΛΙΚΑ

- Λευκός πίνακας, flipchart ή ψηφιακό μέσο (π.χ. Google Jamboard, Miro).
- Post-it ή λογισμικό δημιουργίας εννοιολογικών χαρτών.
- Στυλό και χαρτί για να γράψετε τις απαντήσεις.
- Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα προβλήματος προς ανάλυση (πραγματικό ή φανταστικό).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος βασίζεται σε μια επαναληπτική προσέγγιση:

Προσδιορίστε το πρόβλημα με σαφήνεια και ακρίβεια.

Θέστε την ερώτηση «Γιατί;» για κάθε απάντηση που λαμβάνετε.

Επαναλάβετε τη διαδικασία μέχρι να φτάσετε στην βασική αιτία (συνήθως σε 5 βήματα, αλλά μερικές φορές περισσότερα ή λιγότερα).

Επικυρώστε τη βασική αιτία και προτείνετε στοχευμένες λύσεις.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### 1. Ορίστε το πρόβλημα

Ο εκπαιδευτής καλείται να διατυπώσει ένα απλό πρόβλημα που είναι πιθανό να διεγείρει τη σκέψη και τη δημιουργικότητα σε όλους τους μαθητές. Παράδειγμα: «Το έργο παραδόθηκε με καθυστέρηση»

### 2. Ρωτήστε το πρώτο «Γιατί;»

«Γιατί το έργο παραδόθηκε με καθυστέρηση;»

Πιθανή απάντηση: «Επειδή η φάση των δοκιμών διήρκεσε περισσότερο από το αναμενόμενο.»

### 3. Ρωτήστε το δεύτερο «Γιατί;»

«Γιατί η φάση των δοκιμών διήρκεσε περισσότερο;»

Πιθανή απάντηση: «Επειδή εντοπίστηκαν κρίσιμα σφάλματα σε προχωρημένο στάδιο της διαδικασίας.»

### 4. Ρωτήστε το τρίτο «Γιατί;»

«Γιατί αυτά τα σφάλματα δεν εντοπίστηκαν νωρίτερα;»

Πιθανή απάντηση: «Επειδή οι δοκιμές μονάδων δεν πραγματοποιήθηκαν συστηματικά.»

### 5. Ρωτήστε το τέταρτο «Γιατί;»

«Γιατί δεν πραγματοποιήθηκαν δοκιμές μονάδων;»

Πιθανή απάντηση: «Επειδή η ομάδα δεν είχε εκπαιδευτεί σε αυτή την πρακτική.»

### 6. Ρωτήστε το πέμπτο «Γιατί;» (βασική αιτία): «Γιατί η ομάδα δεν είχε εκπαιδευτεί;»

Πιθανή απάντηση: «Επειδή δεν είχε διατεθεί προϋπολογισμός για τη συνεχή εκπαίδευση.»

**7. Προτείνετε λύσεις:** Η αρχή της συζήτησης είναι να προτείνετε μια ιδέα που θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία μιας επιχείρησης για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Εάν μια τέτοια επιχείρηση υπάρχει ήδη, εξετάστε τα εμπόδια που εμποδίζουν την επίλυση του προβλήματος (πόροι; Χρόνος; Οργάνωση;).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή: Εμπλέξτε όλα τα μέλη της ομάδας για να λάβετε μια ποικιλία απόψεων.

Αποφύγετε τις κρίσεις: Εστιάστε στα γεγονότα, όχι στα άτομα.

Να είστε συγκεκριμένοι: Χρησιμοποιήστε πραγματικά παραδείγματα για να εδραιώσετε τη μάθηση.

Προσαρμόστε τον αριθμό των «Γιατί»: Μερικές φορές χρειάζονται 3 ή 7 ερωτήσεις για να φτάσετε στην βασική αιτία.

Οπτικοποιήστε τη διαδικασία: Χρησιμοποιήστε ένα διάγραμμα ή ένα δέντρο αιτίων για να διευκρινίσετε τις συνδέσεις μεταξύ των απαντήσεων.

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Αυτοαξιολόγηση: Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν τη μέθοδο σε μια προσωπική περίπτωση και να μοιραστούν τα συμπεράσματά τους.

Κουίζ ή μελέτη περίπτωσης: Παρουσιάστε ένα φανταστικό πρόβλημα και αξιολογήστε την ικανότητα εντοπισμού της βασικής αιτίας.

Ομαδική ανατροφοδότηση: Συζητήστε τις προτεινόμενες λύσεις και τη συνάφειά τους.

## **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

[Σύστημα Παραγωγής της Toyota: Η μέθοδος των 5 «Γιατί» έγινε δημοφιλής από την Toyota τη δεκαετία του 1970 με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και την επίλυση προβλημάτων παραγωγής.](#)

Βιβλίο: The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacture (Jeffrey Liker, 2004).

## Εργαλείο αρ. 2: Προσδιορισμός των 5 βασικών αξιών μου – Μια άσκηση ενδοσκοπήσης και προσωπικής ευθυγράμμισης

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθηθεί κάθε συμμετέχων να αποσαφηνίσει τις βασικές του αξίες επιλέγοντάς τις από έναν προκαθορισμένο κατάλογο, προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τι καθοδηγεί τις επιλογές, τα κίνητρα και τις προτεραιότητές του στην προσωπική και επαγγελματική του ζωή.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

**Στο τέλος της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:**

- Να προσδιορίσουν τις 5 βασικές αξίες τους από μια ποικίλη λίστα.
- Να κατανοήσουν τον αντίκτυπο αυτών των αξιών στις αποφάσεις και την ευημερία τους.
- Να εκφράσουν με σαφήνεια πώς αυτές οι αξίες επηρεάζουν την καθημερινή τους ζωή, τις σχέσεις τους και την εργασία τους.
- Να χρησιμοποιούν αυτές τις γνώσεις για να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες και τους στόχους τους με τις βασικές τους αξίες.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

20 έως 30 λεπτά (συμπεριλαμβανομένης της αναστοχαστικής σκέψης, της επιλογής και της προαιρετικής ανταλλαγής απόψεων).

### ΥΛΙΚΑ

- Ένας έντυπος ή ψηφιακός κατάλογος αξιών (π.χ. ελευθερία, οικογένεια, δημιουργικότητα, ασφάλεια, ακεραιότητα, επιτυχία, υγεία, μάθηση, αναγνώριση, ισορροπία κ.λπ.).
- Ένα στυλό και ένα φύλλο χαρτί (ή μια ψηφιακή συσκευή για τη λήψη σημειώσεων).
- Ένας πίνακας ή ένα flipchart (για κοινή χρήση από την ομάδα, αν χρειαστεί).
- Ένα χρονόμετρο (για τη δομή του χρόνου αναστοχασμού).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η δραστηριότητα βασίζεται σε μια ενδοσκοπική και δομημένη προσέγγιση:

1. Παρουσίαση: Επεξήγηση της σημασίας των αξιών και της επίδρασής τους στη ζωή.
2. Επιλογή: Κάθε συμμετέχων επιλέγει τις 5 κορυφαίες αξίες του από μια προτεινόμενη λίστα.
3. Στοχασμός: Ανάλυση των λόγων για τους οποίους αυτές οι αξίες αποτελούν προτεραιότητες.
4. Κοινή συζήτηση (προαιρετικά): Ομαδική συζήτηση για την εμπλουτισμό της συλλογικής κατανόησης.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### 1-Εισαγωγή (5 λεπτά)

- Εξηγήστε τι είναι μια βασική αξία: μια αρχή ή μια ιδιότητα που καθοδηγεί τις ενέργειες και τις αποφάσεις μας.
- Δώστε παραδείγματα: «Αν έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ ασφάλειας και ελευθερίας, ποιο θα ήταν πιο σημαντικό για εσάς; Γιατί;»

#### 2-Διανομή του καταλόγου αξιών (5 λεπτά)

- Δώστε σε κάθε συμμετέχοντα μια λίστα με 30 έως 50 αξίες (π.χ. ειλικρίνεια, φιλοδοξία, σταθερότητα, περιπέτεια, πνευματικότητα κ.λπ.).

- Ζητήστε τους να διαβάσουν προσεκτικά τη λίστα και να επισημάνουν τις αξίες που τους αγγίζουν περισσότερο.

### 3-Επιλογή των 5 αξιών (10 λεπτά)

- Πρώτο βήμα: Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν 10 αξίες που τους φαίνονται ουσιαστικές.
- Δεύτερο βήμα: Περιορίστε αυτή τη λίστα σε 5 βασικές αξίες, αφαιρώντας όσες φαίνονται λιγότερο σημαντικές.
- Συμβουλή: «Φανταστείτε ότι μπορείτε να κρατήσετε μόνο 5. Ποιες θα επιλέγατε;»

### 4. Ατομική αναστοχασμός (5 λεπτά)

- Για κάθε αξία που επιλέχθηκε, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να σημειώσουν:
  - Γιατί αυτή η αξία είναι σημαντική για εσάς;
  - Πώς εκδηλώνεται στην καθημερινή σας ζωή;
  - Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα για το πώς αυτή η αξία έχει επηρεάσει μια απόφαση.

### 5. Ομαδική ανταλλαγή απόψεων (προαιρετικό, 5-10 λεπτά)

- Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να μοιραστούν μία ή δύο από τις αξίες τους και τη σημασία τους.
- Ενθαρρύνετε τη συζήτηση σχετικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των αξιών των συμμετεχόντων

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Δημιουργήστε ένα κλίμα εμπιστοσύνης: Διαβεβαιώστε τους συμμετέχοντες ότι δεν υπάρχουν «σωστές» ή «λάθος» αξίες.

Αποφύγετε τις κρίσεις: Τονίστε τον προσωπικό και υποκειμενικό χαρακτήρα της άσκησης.

Προσαρμόστε τη λίστα των αξιών: Παρέχετε μια ποικίλη λίστα που να καλύπτει διαφορετικές πτυχές (επαγγελματικές, προσωπικές, κοινωνικές).

Ενθαρρύνετε την ειλικρίνεια: Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι αυτή η άσκηση είναι κυρίως για τους ίδιους, όχι για τους άλλους.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### Αυτοαξιολόγηση:

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν μια πρόταση που να συνοψίζει πώς οι πέντε αξίες τους επηρεάζουν τη ζωή τους.

Προτείνετε τους να επανεξετάσουν τη λίστα τους σε έξι μήνες για να αξιολογήσουν αν έχουν αλλάξει οι προτεραιότητές τους.

### Ανατροφοδότηση από την ομάδα:

Συζητήστε τις προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διαδικασία επιλογής (π.χ. δυσκολία στην επιλογή μεταξύ δύο αξιών).

Προσδιορίστε συγκεκριμένες ενέργειες για να ζήσετε καλύτερα σύμφωνα με τις αξίες σας (π.χ. «Πώς μπορώ να ενσωματώσω περισσότερη δημιουργικότητα στη δουλειά μου;»).

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ακολουθεί μια μη εξαντλητική λίστα για να εμπνεύσει τους συμμετέχοντες:

- Ελευθερία – Οικογένεια – Δημιουργικότητα – Ασφάλεια – Ακεραιότητα
- Επιτυχία – Υγεία – Μάθηση – Αναγνώριση – Ισορροπία
- Περιπέτεια – Σταθερότητα – Πνευματικότητα – Αυτονομία – Συνεργασία
- Σεβασμός – Αγάπη – Φιλοδοξία – Απλότητα – Καινοτομία

Στο διαδίκτυο υπάρχουν πολλές «λίστες αξιών». Παράδειγμα: [https://qualitycharters.org/wp-content/uploads/2016/10/Hiring-For-Fit\\_Values-List.pdf](https://qualitycharters.org/wp-content/uploads/2016/10/Hiring-For-Fit_Values-List.pdf)

## Εργαλείο αρ. 3: Ανάκαμψη μετά από αποτυχία: Εργαστήριο επιχειρηματικής ανθεκτικότητας

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση της έννοιας της ανθεκτικότητας και της σημασίας της στην επιχειρηματικότητα.
- Προσδιορισμός ψυχολογικών και πρακτικών μηχανισμών για την υπέρβαση της αποτυχίας.
- Ανάπτυξη προσωπικών στρατηγικών για τη μετατροπή των εμποδίων σε ευκαιρίες.
- Δημιουργία ατομικού σχεδίου δράσης για την ενίσχυση της ανθεκτικότητάς σας

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο τέλος της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να ορίζουν την ανθεκτικότητα και τον ρόλο της στην επιχειρηματική επιτυχία.
- Να αναλύουν μια παλαιότερη ή υποθετική αποτυχία για να αντλήσουν διδάγματα από αυτήν.
- Να εφαρμόζουν συγκεκριμένα εργαλεία (π.χ. μέθοδος των 5 «γιατί», ημερολόγιο) για τη διαχείριση του άγχους και των αποτυχιών.
- Να αναπτύξουν ένα εξατομικευμένο σχέδιο ανάκαμψης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

120 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

Πριν από την ανάπτυξη του υλικού, ο εκπαιδευτής πρέπει πρώτα να εντοπίσει παραδείγματα «ανθεκτικών» επιχειρηματιών για να επεξηγήσει την έννοια (π.χ. Steve Jobs, Thomas Edison, Walt Disney κ.λπ.). Βλ. παραπομπές παρακάτω.

- Οπτικό βοήθημα: Παρουσίαση PowerPoint/Keynote με παραδείγματα ανθεκτικών επιχειρηματιών
- Φύλλα δραστηριοτήτων: Κατάλογος ερωτήσεων για αυτοανασκόπηση, πίνακας ανάλυσης αποτυχιών.
- Post-it και λευκός πίνακας (ή ψηφιακό εργαλείο όπως το Miro/Mural) για συνεργατικές ασκήσεις.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Συμμετοχική προσέγγιση: Εναλλαγή μεταξύ θεωρητικής εισήγησης, ατομικών ασκήσεων και ομαδικών συζητήσεων.

- Ενεργητική μάθηση: Χρήση πραγματικών περιπτώσεων, παιχνίδια ρόλων και ανταλλαγή εμπειριών.
- Συναισθηματική σταθεροποίηση: Εργασία πάνω στις περιοριστικές πεποιθήσεις και τη διαχείριση των συναισθημάτων:

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### 1. Εισαγωγή (20 λεπτά)

- Σπάσιμο του πάγου: «Ονομάστε μια αποτυχία που σας δίδαξε κάτι» (συζήτηση στρογγυλής τραπέζης).
- Θεωρητική εισαγωγή: Ορισμός της ανθεκτικότητας (ικανότητα να ανακάμπτει κανείς μετά από μια αποτυχία ή κρίση). Βασικά στοιχεία: Το 90% των νεοσύστατων επιχειρήσεων αποτυγχάνει, αλλά οι επιχειρηματίες που ανακάμπτουν έχουν 2 έως 3 φορές περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν ([πηγή: μελέτες των πανεπιστημίων Harvard/Stanford](#)). Παράδειγμα: J.K. Rowling (απορρίφθηκε 12 φορές πριν από το «Χάρι Πότερ»).
- Οι 3 πυλώνες της ανθεκτικότητας: Αποδοχή, μάθηση, δράση.

### 2. Άσκηση 1: «Ανάλυση της αποτυχίας» (30 λεπτά)

- Οδηγίες: «Σκεφτείτε μια προσωπική ή επαγγελματική αποτυχία (πραγματική ή φανταστική). Χρησιμοποιήστε τη μέθοδο των 5 «γιατί» για να εντοπίσετε τη βασική αιτία». Βλ. Εργαλείο 1.
- Ανταλλαγή απόψεων σε μικρές ομάδες: Κάθε συμμετέχων παρουσιάζει τη βασική αιτία και τα διδάγματα που αποκόμισε.

### 3. Άσκηση 2: «Το ημερολόγιο ανθεκτικότητας» (20 λεπτά)

- Οδηγίες: «Γράψτε ένα γράμμα στον εαυτό σας σε 6 μήνες, περιγράφοντας:
- Τους τρέχοντες φόβους σας σχετικά με την επιχειρηματικότητα.
- Τους πόρους σας (δεξιότητες, δίκτυο, αξίες).
- Ένα σχέδιο δράσης για να ξεπεράσετε ένα μελλοντικό εμπόδιο».
- Παραλλαγή: Χρησιμοποιήστε ένα πρότυπο σχεδίου ανάκαμψης (π.χ. «Αν συμβεί το Χ, θα κάνω το Υ»).

### 4. Μελέτη περίπτωσης (20 λεπτά)

- Πρακτική περίπτωση: Αναλύστε την ανάκαμψη μιας εταιρείας.
- Κατευθυντήριες ερωτήσεις:
- Ποιοι ήταν οι παράγοντες που προκάλεσαν την αποτυχία;
- Ποιες ενέργειες επέτρεψαν την ανάκαμψη;
- Ποια διδάγματα μπορείτε να αντλήσετε για το δικό σας έργο;

### 5. Κλείσιμο: «Το σχέδιο ανθεκτικότητάς μου» (30 λεπτά)

- Σύνοψη της ομάδας: «Ποιες είναι οι τρεις στρατηγικές που θα χρησιμοποιούσατε για να ανακάμψετε;»
- Ατομική δέσμευση: Κάθε συμμετέχων μοιράζεται μια συγκεκριμένη δράση που θα υλοποιήσει εντός 7 ημερών (π.χ. «Θα πάρω συνέντευξη από 3 ανθεκτικούς επιχειρηματίες»).
- Πόροι: Μοιράστε ένα φύλλο με σημειώσεις που να περιλαμβάνει: Τα βήματα προς την ανθεκτικότητα / Μια λίστα βιβλίων/podcasts / Χρήσιμες επαφές (δίκτυα επιχειρηματιών, εκκολαπτήρια επιχειρήσεων, mentoring...).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον: Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι δεν υπάρχει «κακή» αποτυχία, αλλά μόνο ευκαιρίες μάθησης.
- Ενθαρρύνετε την ειλικρίνεια: Κανονικοποιήστε την ευαλωτότητα («Όλοι αποτυγχάνουν, ακόμη και οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες»).
- Προσαρμόστε τα παραδείγματα: Χρησιμοποιήστε τοπικές ή ειδικές για τον κλάδο περιπτώσεις για να κάνετε το εργαστήριο πιο συγκεκριμένο.
- Προσφέρετε παρακολούθηση: Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να μοιραστούν την πρόοδό τους σε μια ειδική ομάδα (π.χ. Slack, WhatsApp).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Αυτοαξιολόγηση: «Σε κλίμακα από 1 έως 10, πόσο έτοιμοι αισθάνεστε να ανακάμψετε μετά από μια αποτυχία;» (πριν/μετά το εργαστήριο).
- Ανατροφοδότηση από την ομάδα: «Ποιο είναι το πιο αξιομνημόνευτο μάθημα για εσάς;» / «Ποιο εργαλείο θα προτιμήσετε να χρησιμοποιήσετε;»

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

[https://www.ted.com/talks/angela\\_lee\\_duckworth\\_grit\\_the\\_power\\_of\\_passion\\_and\\_perseverance](https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance)

[https://www.ted.com/talks/astro\\_teller\\_the\\_unexpected\\_benefit\\_of\\_celebrating\\_failure](https://www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure)

<https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc>

## Εργαλείο αρ. 4: Δοκιμή αντοχής: 5 βήματα για να μετατρέψετε το άγχος σε δημιουργική ενέργεια

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσουμε τους μελλοντικούς επιχειρηματίες:

- Να εντοπίσουν τις πηγές άγχους που σχετίζονται ειδικά με την επιχειρηματικότητα (αβεβαιότητα, οικονομική πίεση, μοναξιά).
- Να κατανοήσουν τους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς μηχανισμούς του στρες.
- Να δοκιμάσουν συγκεκριμένες τεχνικές για τη μείωση του καθημερινού στρες και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.
- Να δημιουργήσουν ένα προσωπικό σχέδιο διαχείρισης του άγχους προσαρμοσμένο στην προσωπικότητα και το έργο τους.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο τέλος της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα σωματικά και συναισθηματικά σημάδια του στρες (π.χ. μυϊκή ένταση, αναμασήσεις).
- Εφαρμόζουν τρεις τεχνικές διαχείρισης του άγχους (αναπνοή, γείωση, ιεράρχηση προτεραιοτήτων).
- Να αναπτύξουν μια ρουτίνα κατά του άγχους που να ταιριάζει στο επιχειρηματικό τους πρόγραμμα.
- Χρησιμοποιούν εργαλεία για την εκτόνωση κρίσεων άγχους (π.χ. ημερολόγιο σκέψεων, μήτρα Eisenhower).

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

120 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Οπτικά βοηθήματα: Παρουσίαση PowerPoint/Keynote με διαγράμματα σχετικά με το άγχος (καμπύλη Yerkes-Dodson, σωματικά/ψυχικά συμπτώματα).
- Φύλλα πρακτικής:
  - Λίστα τεχνικών αναπνοής (καρδιακή συνοχή, 4-7-8).
  - [Μήτρα Eisenhower](#) (επείγον/σημαντικό) σε έντυπη ή ψηφιακή μορφή.
  - Ημερολόγιο (πρότυπο για τη σημείωση των παραγόντων που προκαλούν άγχος και των λύσεων που δοκιμάστηκαν).
- Δημιουργικά υλικά: Χαρτάκια Post-it, μαρκαδόροι, λευκός πίνακας (ή ψηφιακό εργαλείο όπως το Miro).
- Αισθητηριακά αντικείμενα (προαιρετικά): Μπάλες αντι-στρες, αιθέρια έλαια (λεβάντα), χαλαρωτική μουσική.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Βιωματική προσέγγιση: Εναλλαγή μεταξύ θεωρίας, πρακτικών ασκήσεων και ανταλλαγής εμπειριών.
- Ενεργητική μάθηση:
  - Αυτοαξιολόγηση (αξιολόγηση των επιπέδων άγχους).
  - Πειραματισμός με τεχνικές σε πραγματικό χρόνο.
  - Εξατομικευμένο σχέδιο δράσης.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισαγωγή (20 λεπτά): «Άγχος: εχθρός ή σύμμαχος;»

- Σπάσιμο του πάγου: «Ποιο είναι το μεγαλύτερο άγχος σας ως μελλοντικός επιχειρηματίας;» (συζήτηση στρογγυλής τραπέζης).
- Θεωρητική εισαγωγή:
  - Ορισμός του στρες: Φυσιολογική σωματική αντίδραση (κορτιζόλη, αδρεναλίνη) έναντι χρόνιου στρες (εξουθένωση).
  - [Καμπύλη Yerkes-Dodson](#): Σχέση μεταξύ άγχους και απόδοσης (βέλτιστη ζώνη).
  - Πηγές άγχους που αφορούν ειδικά τους επιχειρηματίες: Οικονομική αβεβαιότητα, πίεση για απόδοση, απομόνωση, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

2. Αυτοαξιολόγηση (15 λεπτά): «Ποιο είναι το επίπεδο άγχους μου;»

- Ατομική άσκηση: Σημειώστε τους 3 κύριους παράγοντες που σας προκαλούν άγχος (π.χ. φόβος αποτυχίας, υπερβολικός φόρτος εργασίας).
- Μοιραστείτε τα σε ζευγάρια: «Ποια είναι τα σωματικά/συναισθηματικά σας συμπτώματα άγχους;» (π.χ. πονοκέφαλοι, ευερεθιστότητα).

3. Πρακτικό εργαστήριο (45 λεπτά): «5 τεχνικές κατά του άγχους που αξίζει να δοκιμάσετε» - Οδηγίες: «Δοκιμάστε δύο τεχνικές και σημειώστε αυτή που σας ταιριάζει καλύτερα.»

**Παρουσίαση και δοκιμή ζωντανά:** Αναπνοή 4-7-8

Εισπνεύστε για 4 δευτερόλεπτα, κρατήστε την αναπνοή σας για 7 δευτερόλεπτα, εκπνεύστε για 8 δευτερόλεπτα (επαναλάβετε 3 φορές).

**Καρδιακή συνοχή**

Εισπνεύστε για 5 δευτερόλεπτα, εκπνεύστε για 5 δευτερόλεπτα.

**Αισθητηριακή αγκύρωση**

«5-4-3-2-1»: 5 πράγματα που μπορείτε να δείτε, 4 πράγματα που μπορείτε να αγγίξετε, 3 πράγματα που μπορείτε να ακούσετε, 2 πράγματα που μπορείτε να μυρίσετε, 1 πράγμα που μπορείτε να γευτείτε.

**Μήτρα Eisenhower**

Ταξινομήστε τις εργασίες ως επείγουσες/σημαντικές για να ορίσετε προτεραιότητες.

Ημερολόγιο σκέψεων

Γράψτε τους φόβους σας και μετατρέψτε τους σε συγκεκριμένες ενέργειες.

4. Μελέτη περίπτωσης (20 λεπτά): «Πώς διαχειρίζονται το άγχος τους αυτοί οι επιχειρηματίες»

- Συγκεκριμένα παραδείγματα (προς επιλογή)
  - Arianna Huffington (Thrive Global): Ρουτίνα ύπνου και αποσύνδεση από την ψηφιακή τεχνολογία.
  - [https://www.ted.com/talks/kelly\\_mcgonigal\\_how\\_to\\_make\\_stress\\_your\\_friend](https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend)
  - Ένας τοπικός επιχειρηματίας (προσκεκλημένος ή μέσω βίντεο): Μαρτυρία σχετικά με τις στρατηγικές του.
- Συζήτηση

5. Σχέδιο δράσης (20 λεπτά): «Η εργαλειοθήκη μου κατά του στρες»

- Ατομική άσκηση:

Δημιουργήστε ένα σχέδιο 7 ημερών με: 1 τεχνική αναπνοής την ημέρα / 1 στιγμή αποσύνδεσης (π.χ. όχι email μετά τις 8 μ.μ.) / 1 ευχάριστη δραστηριότητα (αθλητισμός, ανάγνωση).

- Δημιουργήστε ένα κλίμα εμπιστοσύνης: Κανονικοποιήστε το άγχος («Όλοι υποφέρουν από αυτό, ακόμη και οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες»).
- Προσαρμόστε τα παραδείγματα: Χρησιμοποιήστε παραδείγματα νεαρών επιχειρηματιών (π.χ. τοπικές νεοφυείς επιχειρήσεις) για να το κάνετε πιο συγκεκριμένο.
- Ενθαρρύνετε την ειλικρίνεια: Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι δεν υπάρχει «σωστός» ή «λάθος» τρόπος να αντιδράσει κανείς στο άγχος.
- Προτείνετε εναλλακτικές λύσεις:
  - για τους εσωστρεφείς: Ατομικές τεχνικές (συγγραφή ημερολογίου, περπάτημα).
  - για τους εξωστρεφείς: Ομαδικές ασκήσεις (brainstorming λύσεων).
  - Προγραμματίστε την παρακολούθηση: Προσφέρετε μια ομάδα συζήτησης ή ένα ειδικό κανάλι (Slack, WhatsApp) για να μοιραστείτε την πρόοδο.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Αυτοαξιολόγηση: «Σε κλίμακα από 1 έως 10, πόσο έτοιμος/η αισθάνεστε να διαχειριστείτε το άγχος σας;» (πριν/μετά το εργαστήριο).
2. Ανατροφοδότηση από την ομάδα:

«Ποια τεχνική θα δοκιμάσετε αυτή την εβδομάδα;»

«Ποια είναι η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζετε κατά την εφαρμογή αυτών των εργαλείων;»

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Λίστα εφαρμογών (Headspace, Petit Bambou, Forest).

Βιβλία:

Alex Korb, *The Upward Spiral*, 2015

Matthew Walker, *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*, 2017

# ESF

ENTREPRENEURSHIP  
WITHOUT BORDERS



Συνολική  
διάρκεια:

8 ώρες

## Ενότητα μάθησης 2

# Το επιχειρηματικό ταξίδι: Από την ιδέα στο επιχειρηματικό σχέδιο

# Εκπαιδευτική ενότητα 2: Το επιχειρηματικό ταξίδι: Από την ιδέα στο επιχειρηματικό σχέδιο

## Ορισμός/Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα εστιάζει στο επιχειρηματικό ταξίδι. Παρέχει στους εκπαιδευτές τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για να υποστηρίξουν τους φοιτητές επιχειρηματικότητας ώστε να προχωρήσουν με επιτυχία από την αρχική ιδέα στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού σχεδίου. Παρουσιάζει διάφορα εργαλεία που πρέπει να εισαχθούν στους μαθητές για να τους βοηθήσουν να επικυρώσουν και να δομήσουν μια επιχειρηματική ιδέα: Το Lean Startup, το Μοντέλο Business Canvas και το Value Proposition Canvas.

Θα εισαχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός, και συγκεκριμένα το πλαίσιο OKR για τον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων και βασικών αποτελεσμάτων. Θα εξεταστεί επίσης η δημιουργία επαγγελματικών συνεργασιών και δικτύων. Τέλος, θα δοθεί έμφαση στα εργαλεία παρακολούθησης της επιχειρηματικής απόδοσης.

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να παρέχουν στους μαθητές σχετικά μοντέλα, πλαίσια και εργαλεία που μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερες πιθανότητες επιχειρηματικής επιτυχίας, από την αρχή.

Θα δοθεί επίσης έμφαση στο τέλος κάθε μαθησιακής δραστηριότητας, όπου οι εκπαιδευτές θα αναστοχάζονται τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποίησαν, προκειμένου να εξετάσουν τι λειτούργησε καλά και τι θα μπορούσαν να προσαρμόσουν ή να βελτιώσουν κατά την παροχή εκπαίδευσης επιχειρηματικότητας στους μαθητές τους.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να καθοδηγούν τους μαθητές στην επικύρωση και τη βελτίωση του επιχειρηματικού τους σχεδίου.
- Να καθοδηγούν τους μαθητές στη χρήση εργαλείων για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου και επιχειρηματικού σχεδίου.
- Να σχεδιάζουν στρατηγικά, να χτίζουν σχέσεις και δίκτυα, και να εφαρμόζουν δείκτες απόδοσης (KPI) για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής απόδοσης

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

- Η μεθοδολογία Lean Startup για την επικύρωση μιας επιχείρησης
- Business Model Canvas για τη δομή μιας επιχειρηματικής ιδέας
- Μοντέλο Προσφοράς Αξίας για την πιο εμπειριστατωμένη διερεύνηση των αναγκών των πελατών και την ακριβέστερη ευθυγράμμιση των λύσεων με αυτές τις ανάγκες.
- Σύνταξη επίσημου επιχειρηματικού σχεδίου
- Εισαγωγή στη στρατηγική ανάπτυξης με χρήση του πλαισίου OKR
- Εντοπισμός και διαπραγμάτευση στρατηγικών συνεργασιών και δικτύων

- Παρακολούθηση KPI της επιχειρηματικής απόδοσης χρησιμοποιώντας το Dashboard.

## Προσαρμογή στο συγκεκριμένο πλαίσιο / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Η βοήθεια στους μελλοντικούς επιχειρηματίες να κατανοήσουν το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της δημιουργίας επιχειρήσεων και να συνειδητοποιήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση μιας επιχείρησης αποτελεί ουσιαστικό βήμα για την ορθή κατανόηση της διαδικασίας δημιουργίας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, για την εγκατάλειψη ενός έργου πριν αυτό αποτύχει.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή σε αυτόν τον τομέα είναι κυρίως να υποστηρίξει την προσωπική αναστοχασμό και την αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων των μαθητών. Πάνω απ' όλα, πρόκειται για το να τους βοηθήσει να «αποκαλύψουν» τις δημιουργικές τους ικανότητες, να κατανοήσουν το κοινωνικό, οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρηματίες και πώς να αλληλεπιδρούν με αυτό το περιβάλλον.

## Θεωρητική προσέγγιση

### Επικύρωση μιας επιχειρηματικής ιδέας

**Κύρια ιδέα:** Μην μαντεύετε τι θέλουν οι πελάτες – ρωτήστε τους τι θέλουν! Η έγκαιρη και συχνή επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες είναι το κλειδί της επιτυχίας!

Κάθε επιχειρηματικό ταξίδι ξεκινά με μια ιδέα, αλλά πώς ξέρετε αν έχει το δυναμικό να εξελιχθεί σε μια βιώσιμη επιχείρηση; Η πιο σχετική βιβλιογραφία για τη δραστηριότητα 1 (επικύρωση μιας επιχειρηματικής ιδέας) είναι το βιβλίο του Eric Mies: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. **Η κύρια ιδέα είναι ότι, αντί να βασίζονται στην διαίσθηση σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες, οι επιχειρηματίες πρέπει να επικοινωνούν με τους πιθανούς πελάτες από την αρχή για να ανακαλύψουν τι θέλουν πραγματικά, ώστε να αποφύγουν τη σπατάλη χρόνου και χρημάτων στα αρχικά στάδια της δημιουργίας μιας επιχείρησης.**

Το Lean Startup τονίζει τη σημασία της έγκαιρης και συχνής επικοινωνίας με τους πιθανούς πελάτες. Δίνει προτεραιότητα στην ανατροφοδότηση των πελατών έναντι της διαίσθησης και στην ευελιξία έναντι του σχεδιασμού, και εξασφαλίζει μεγαλύτερες πιθανότητες ανάκαμψης από αποτυχίες χωρίς την ανάγκη εξωτερικής χρηματοδότησης, περίπλοκων επιχειρηματικών σχεδίων ή του τέλειου προϊόντος. Εστιάζει στη μάθηση από τους πελάτες, στη δοκιμή υποθέσεων και στην ταχεία επανάληψη ή αλλαγή κατεύθυνσης με βάση την ανατροφοδότηση και τα δεδομένα. Περιλαμβάνει τη συνεχή δοκιμή επαναληπτικών και σταδιακών εκδόσεων του προϊόντος, σχεδόν από την πρώτη μέρα.

Αναπόσπαστο μέρος της μεθοδολογίας Lean Startup είναι η εστίασή της στην ανατροφοδότηση των πελατών κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του προϊόντος ή των υπηρεσιών, ώστε να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που αναπτύσσεται είναι κάτι που οι πελάτες πραγματικά θέλουν. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των συγκεκριμένων απαιτήσεων των καταναλωτών και τη λήψη απόφασης για το πώς μπορεί να ικανοποιηθεί η ζήτηση. Η ανατροφοδότηση των πελατών χρησιμοποιείται για την προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη.

Για να λάβουν ανατροφοδότηση από τους πελάτες, οι επιχειρηματίες πρέπει να εφαρμόσουν την «**Ανακάλυψη Πελατών**» (**Customer Discovery**), ένα βασικό μέρος της μεθοδολογίας Lean Startup που περιλαμβάνει τη συζήτηση με πιθανούς καταναλωτές από νωρίς και συχνά. Η ανακάλυψη πελατών είναι η διαδικασία επικύρωσης των υποθέσεων και των εικασιών σχετικά με τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη μέσω άμεσων αλληλεπιδράσεων και ανατροφοδότησης.

Μια άλλη μέθοδος για τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους πελάτες είναι η **Έρευνα Αγοράς**, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σχετικά με το μέγεθος, τις τάσεις, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Στο βιβλίο του και στον ιστότόπό του, ο Eric Ries ορίζει ορισμένες βασικές αρχές του Lean Startup:

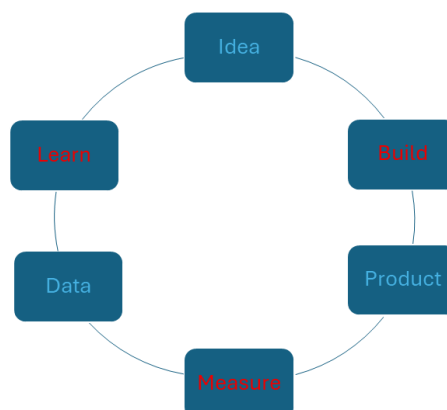
### **Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP):**

Ένα ελάχιστο λειτουργικό προϊόν (MVP) διαθέτει ακριβώς τις βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την κυκλοφορία του προϊόντος, και τίποτα παραπάνω. Πρόκειται για μια έκδοση του προϊόντος που είναι μόλις και μετά βίας χρησιμοποιήσιμη από τους πρώτους πελάτες, από τους οποίους μπορούν στη συνέχεια να ζητηθούν σχόλια που θα καθοδηγήσουν τη μελλοντική ανάπτυξη. Η εστίαση στο MVP βοηθά τους επιχειρηματίες να αποφύγουν μακροχρόνιες και δαπανηρές περιττές εργασίες. Παρέχει στους επιχειρηματίες πληροφορίες σχετικά με το αν η επιχειρηματική τους ιδέα είναι βιώσιμη και κερδοφόρα, δοκιμάζοντας τις υποθέσεις πίσω από ένα πιθανό προϊόν ή μια επιχειρηματική ιδέα στα πολύ πρώιμα στάδια της ανάπτυξης. Η συμμετοχή των πρώτων χρηστών (πιθανών πελατών που δοκιμάζουν το προϊόν και παρέχουν ανατροφοδότηση για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη) αποτρέπει τη δημιουργία προϊόντων που οι πελάτες δεν θέλουν και επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τις πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη.

Αυτή η βασική αρχή της προσέγγισης Lean Startup επικεντρώνεται στην επικύρωση των υποθέσεων που διέπουν το προϊόν ή την επιχειρηματική ιδέα, ρωτώντας τους πελάτες αν θέλουν το προϊόν, αν το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες τους και προσαρμόζοντας την προσέγγιση αν λάβουν αρνητική απάντηση. Με αυτόν τον τρόπο, ένα MVP βοηθά τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν αν υπάρχει ζήτηση στην αγορά για την ιδέα τους πριν επενδύσουν σημαντικά σε αυτήν.

### **Κατασκευή-Μέτρηση-Μάθηση:**

Ένα από τα βασικά συστατικά του πλαισίου Lean Startup είναι ο κύκλος ανατροφοδότησης «**Δημιουργία-Μέτρηση-Μάθηση**»:



**Πηγή:** Επεξεργάσιμη εικόνα που δημιουργήθηκε με βάση την εικόνα από: [Αρχές Lean Startup: Μέτρηση μαιταιοδοξίας και μετρήσεις που οδηγούν σε δράση | Αποτελεσματικός σχεδιασμός λογισμικού](#)

Αυτός ο κύκλος ξεκινά με τον ορισμό του προβλήματος που πρέπει να λυθεί και τη δημιουργία ενός ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος που μπορεί να δοκιμαστεί και να μετρηθεί το συντομότερο δυνατό χρησιμοποιώντας μετρήσεις με βάση τις οποίες μπορούν να ληφθούν μέτρα (βλ. παρακάτω). Οι επιχειρηματίες μπορούν να μάθουν από τα δεδομένα που συλλέγονται και να συνεχίσουν τον κύκλο.

### **Μετρήσεις με βάση τη δράση έναντι μετρήσεων ματαιοδοξίας:**

Οι μετρήσεις που οδηγούν σε δράση είναι κεντρικής σημασίας για το πλαίσιο Lean Startup, καθώς βοηθούν τους επιχειρηματίες να λαμβάνουν αποφάσεις. Αντίθετα, οι μετρήσεις ματαιοδοξίας δεν προσφέρουν σαφή καθοδήγηση. Οι δείκτες ματαιοδοξίας, για παράδειγμα, ο αριθμός των μοναδικών επισκεπτών στον ιστότοπο μιας εταιρείας, στερούνται πλαισίου, έχουν ασαφή πρόθεση και δεν καθοδηγούν τη δράση ή τη μάθηση. Αν λάβετε υπόψη τον αριθμό των μοναδικών επισκεπτών στον ιστότοπο μιας εταιρείας, τι ακριβώς δείχνει αυτό; Μπορεί ο επιχειρηματίας να θυμηθεί ακριβώς ποιες ενέργειες έκανε στο παρελθόν για να αυξήσει αυτές τις επισκέψεις; Και του λέει τι να κάνει στη συνέχεια; Στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν είναι πολύ χρήσιμο.

Οι μετρήσεις που οδηγούν σε δράση, από την άλλη πλευρά, μπορούν να οδηγήσουν σε τεκμηριωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις και επακόλουθες ενέργειες. Το Split Testing είναι ένα παράδειγμα μετρήσεων που οδηγούν σε δράση.

### **Split Testing:**

Το Split Testing, επίσης γνωστό ως A/B Testing, ευθυγραμμίζεται με το πλαίσιο Lean Startup και χρησιμοποιείται για να ανακαλύψει ποιες λειτουργίες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας γίνονται καλύτερα δεκτές από τους χρήστες σε σχέση με άλλες. Στη φάση «Build», περιλαμβάνει τη δημιουργία δύο διαφορετικών εκδόσεων του προϊόντος, A και B, με βάση μια υπόθεση, και την παρουσίαση της έκδοσης A σε μία ομάδα χρηστών και της έκδοσης B στην άλλη.

Στο πλαίσιο του σταδίου «Measure», ο συνδυασμός του split testing με μετρήσιμους δείκτες μπορεί να αποφέρει συγκεκριμένα δεδομένα που παρέχουν πληροφορίες για τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των πελατών. Τα δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται για να διαπιστωθεί ποια έκδοση επιτυγχάνει έναν προκαθορισμένο στόχο πιο αποτελεσματικά. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί ποια χαρακτηριστικά θα προστεθούν και ποια θα απορριφθούν. Το split testing πρέπει να εφαρμόζεται σε κρίσιμα στάδια της ανάπτυξης, καθώς και στα αρχικά στάδια

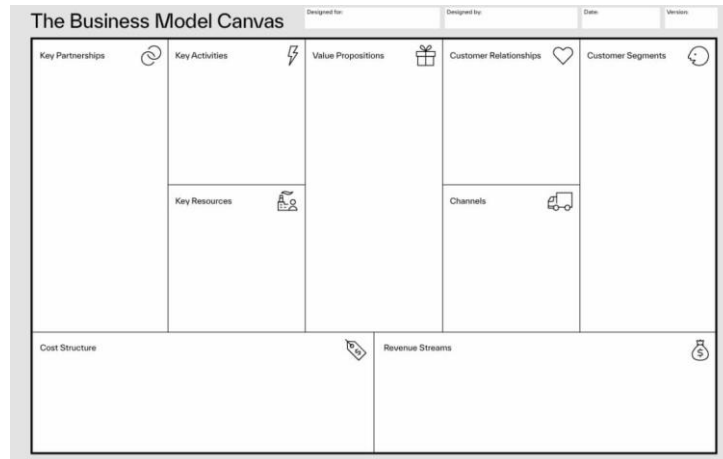
### **Δομή μιας επιχειρηματικής ιδέας**

**Κύρια ιδέα:** Το Business Model Canvas (BMC) παρέχει ένα οπτικό πλαίσιο που βοηθά τους επιχειρηματίες να δομήσουν την επιχειρηματική τους ιδέα. Χρησιμοποιήστε το για να δημιουργήσετε μια σαφή εικόνα της επιχειρηματικής σας ιδέας σε μία μόνο σελίδα!

Έχετε επικυρώσει την επιχειρηματική σας ιδέα, τι ακολουθεί; Η Δραστηριότητα 2 εξερευνά το Business Model Canvas (BMC), ένα πλαίσιο που βοηθά στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί, παρέχει και αξιοποιεί αξία. Πρόκειται για μια οπτική αναπαράσταση των σημαντικών στοιχείων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δομή μιας επιχειρηματικής ιδέας. Δημιουργήθηκε από κοινού από τον Alexander Osterwalder και τον Yves Pigneur το 2005 και θεωρήθηκε επαναστατικό για την εποχή του. Από τότε, έχει οδηγήσει στη δημιουργία άλλων επιχειρηματικών καμβάδων, όπως το Lean Startup που αναφέρθηκε παραπάνω.

Το βιβλίο Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers των Osterwalder και Pigneur σας διδάσκει πώς να κατανοείτε, να σχεδιάζετε και να διαφοροποιείτε τις επιχειρηματικές σας ιδέες χρησιμοποιώντας το BMC.

[Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#) Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο BMC και παρακολουθήστε το βίντεο για μια σαφή επισκόπηση του BMC.



Η επεξεργάσιμη έκδοση (για μετάφραση) είναι διαθέσιμη εδώ: [Business-Model-Canvas.pptx](#)

**Τμήμα πελατών** - Ποιους εξυπηρετούμε; / Για ποιον προορίζεται το προϊόν μας;

**Προτάσεις αξίας** – Γιατί θα χρησιμοποιούσαν την υπηρεσία μας/θα αγόραζαν από εμάς;

**Κανάλια** – Πώς προσεγγίζουμε τους πελάτες και τους πουλάμε/τους εξυπηρετούμε;

**Σχέσεις με τους πελάτες** – Πώς αλληλεπιδρούμε μαζί τους;

**Πηγές εσόδων** - Πώς εισρέουν τα χρήματα;

**Βασικοί πόροι** – Τι χρειαζόμαστε για να λειτουργήσουμε;

**Βασικές δραστηριότητες** – Τι πρέπει να κάνουμε για να προσφέρουμε αξία;

**Βασικές συνεργασίες** – Με ποιον μπορούμε να συνεργαστούμε για να ενισχύσουμε την επιτυχία;

**Δομή κόστους** – Ποια είναι τα κύρια κόστη;

### **Πρόταση αξίας**

**Κύρια ιδέα:** Χρησιμοποιήστε το Value Proposition Canvas ως συμπλήρωμα του BMC για να διερευνήσετε πιο βαθιά τις ανάγκες των πελατών και να ευθυγραμμίσετε τις λύσεις με μεγαλύτερη ακρίβεια με αυτές τις ανάγκες!

Το Value Proposition Canvas είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους με τις ανάγκες και τις αξίες των πελατών, εξασφαλίζοντας έτσι καλύτερη προσαρμογή στην αγορά. Σχεδιάστηκε από τον Alexander Osterwalder και την ομάδα του για να συμπληρώσει το Business Canvas Model και επικεντρώνεται σε δύο βασικά στοιχεία: το Προφίλ Πελάτη και τον Χάρτη Αξίας.

**Προφίλ Πελάτη:** Εργασίες, Προβλήματα, Οφέλη

**Προϊόντα & Υπηρεσίες:** Αντιμετώπιση Προβλημάτων ( ), Ανακούφιση Προβλημάτων (Pain Relievers), Δημιουργία Οφελών (Gain Creators)

Δείτε Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers* για να μάθετε περισσότερα σχετικά με τη δραστηριότητα 3, η οποία επικεντρώνεται στο Value Proposition Canvas, ένα πρακτικό πλαίσιο που βοηθά τους χρήστες να ορίσουν με ακρίβεια τα προφίλ των πελατών, να οπτικοποιήσουν την αξία που δημιουργείται και να επιτύχουν την προσαρμογή του προϊόντος στην αγορά.

*Τύποι εργασιών, προβλημάτων και οφελών:*

- Εργασίες: Λειτουργικές, Κοινωνικές, Συναισθηματικές, Υποστηρικτικές.
- Πόνοι: εμπόδια, κίνδυνοι, αρνητικά συναισθήματα,
- Οφέλη: τι περιμένουν οι πελάτες, ικανοποίηση, ποιότητες και θετικά αποτελέσματα.

*Πώς να το συμπληρώσετε / Διαδικασία*  
Ξεκινήστε από την πλευρά του πελάτη και μετά προχωρήστε στην πλευρά της πρότασης αξίας. Βεβαιωθείτε ότι τα μέσα ανακούφισης των προβλημάτων και τα μέσα δημιουργίας οφελών αντιστοιχούν στα προβλήματα και τα οφέλη του πελάτη.

ΕΡΓΑΣΙΕΣ: Τι προσπαθεί να κάνει ο πελάτης;

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ: Τι τον απογοητεύει ή τον εμποδίζει;

ΟΦΕΛΗ: Ποια αποτελέσματα ή οφέλη θα τον ικανοποιούσαν; Ορίστε ένα χρονικό όριο για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Προτεραιότητες: Ποια έργα/προβλήματα/οφέλη είναι τα πιο σημαντικά;

ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Τι προσφέρετε.

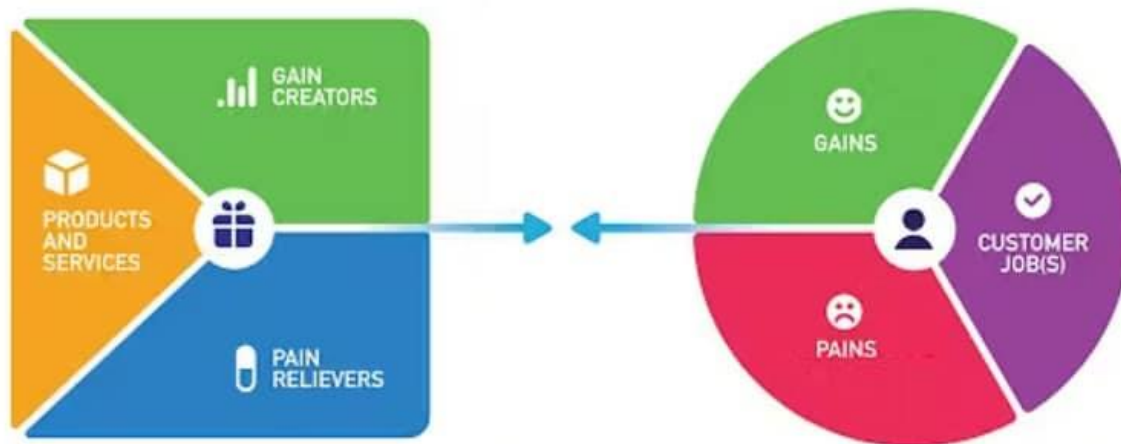
ΑΝΑΚΟΥΦΙΣΤΙΚΑ: Πώς μειώνετε τις απογοητεύσεις των πελατών.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΙ ΟΦΕΛΩΝ: Πώς δημιουργείτε θετικά αποτελέσματα. Οι μαθητές πρέπει να σχεδιάσουν βέλη για να δείξουν

*Παραδείγματα*

Χρησιμοποιήστε πραγματικά παραδείγματα (Adidas × Parley, Tesla, Apple Pay, Airbnb κ.λπ.) για να δείξετε τις ιδανικές συνεργασίες και να αναδείξετε την ποικιλία.

*Πότε να χρησιμοποιήσετε το Canvas*  
Σενάρια: ανάπτυξη νέων προσφορών, είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα, βελτίωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, έλεγχος της συμβατότητας προϊόντος/αγοράς.



Πηγή: [Κανβάς πρότασης αξίας: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#)

Επεξεργάσιμη έκδοση για μετάφραση: [edit.org/edit/all/2qturz74gusk4kk8](https://edit.org/edit/all/2qturz74gusk4kk8)

## Επιχειρηματικό σχέδιο

**Κύρια ιδέα:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποτελείται από συγκεκριμένο περιεχόμενο και να είναι δομημένο κατάλληλα ώστε να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται οι πιθανοί χρηματοδότες.

Αφού επικυρώσετε και δομήσετε μια επιχειρηματική ιδέα και διασφαλίσετε την αξία της, είστε έτοιμοι να συντάξετε το επιχειρηματικό σχέδιο. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία και λογισμικά επί πληρωμή για αυτό το σκοπό, αλλά η Δραστηριότητα 4 εστιάζει στις πληροφορίες που πρέπει να περιέχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πληροφορίες πρέπει να δομηθούν γενικά.

Ποιος είναι ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου; Να διαπιστωθεί αν μια επιχειρηματική ιδέα έχει νόημα· να λειτουργήσει ως χάρτης για την επιχείρηση· να αποτελέσει εργαλείο μάρκετινγκ για την εξασφάλιση χρηματοδότησης.

Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

**Σύνοψη:** Η συνολική εικόνα μιας επιχείρησης και του δυναμικού της. Ένα πολύ σημαντικό μέρος του σχεδίου. Η ουσία του σχεδίου πρέπει να παρουσιάζεται με λίγες σύντομες προτάσεις στην αρχή του σχεδίου, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι μέθοδοι για την επίτευξή τους είναι σαφείς στον αναγνώστη.

**Ιστορικό και περιγραφή της επιχείρησης:** Περιγράψτε τη λογική της επιχείρησης: μια σαφής, αδιαμφισβήτητη δήλωση για το τι θα παράγει ή θα πουλάει η επιχείρηση και γιατί αυτό είναι κατάλληλο αυτή τη στιγμή.

**Διοίκηση και οργανωτική δομή:** Περιγράψτε λεπτομερώς πώς θα οργανωθεί και θα διοικείται η εταιρεία σας. Συνδέστε τα άτομα της επιχείρησης με τους στόχους που ορίζονται στο σχέδιο. Θα οργανωθεί και θα διευθύνεται αρχικά από ένα μόνο άτομο, έναν ατομικό επιχειρηματία (εσάς); Εάν ναι, δηλώστε το και παρέχετε μια περίληψη της σχετικής εμπειρίας σας, αποδεικνύοντας έτσι την καταλληλότητά σας για την επιχείρηση. Εάν προγραμματίζεται μια μεγαλύτερη εταιρεία με ομάδα διοίκησης, παρέχετε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την οργανωτική δομή, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών για επαγγελματίες συμβούλους ή τεχνικούς εμπειρογνώμονες που θα σας συμβουλεύουν όταν αντιμετωπίζετε αδυναμίες και θα παρέχουν συνεχή συμβουλές και βοήθεια.

**Έρευνα αγοράς και σχέδιο μάρκετινγκ:** Υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το προϊόν/την υπηρεσία; Αφού πραγματοποιήσουν έρευνα αγοράς/ανακάλυψη πελατών, οι επιχειρηματίες θα πρέπει πλέον να είναι έτοιμοι να απαντήσουν στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1/ Ζήτηση: Γιατί χρειάζεται το προϊόν/η υπηρεσία και σε ποιο βαθμό; Συμπεριλάβετε στοιχεία που αποδεικνύουν την ανάγκη και αν το προϊόν/η υπηρεσία είναι ένα επαναλαμβανόμενο προϊόν/υπηρεσία που αγοράζεται/χρησιμοποιείται ξανά και ξανά. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί αν το προϊόν/η υπηρεσία είναι βιώσιμο ή αποτελεί μια βραχυπρόθεσμη τάση.

2/ Αγορά-στόχος: Ποια είναι η αγορά-στόχος; Όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά, τόσο καλύτερα. Πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη αγορά;

3/ Ανταγωνισμός: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;

**Γκάμα προϊόντων:** Ποια γκάμα προϊόντων θα εισαγάγετε; Ποιο είναι το μοναδικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

**Τιμολόγηση:** Σε ποια τιμή θα τιμολογήσετε το προϊόν/την υπηρεσία σας; Εξετάστε προσεκτικά την τιμολόγηση, καθώς αυτή επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτό το προϊόν/η υπηρεσία σας (την εικόνα του).

**Κανάλια διανομής:** Σε ποια γεωγραφική περιοχή θα διατεθεί το προϊόν ή η υπηρεσία; Είναι καλύτερο να το πουλήσετε εσείς οι ίδιοι απευθείας ή μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης ή χονδρεμπόρων; Υπάρχει κάποιο μοναδικό σύστημα διανομής που μπορείτε να εφαρμόσετε;

**Πρώθηση του προϊόντος/της υπηρεσίας:** Πώς θα προωθηθεί το προϊόν/η υπηρεσία; Η προώθηση μιας επιχείρησης χωρίζεται σε: 1/ Διαφήμιση: Δώστε μια γενική εικόνα των μέσων στα οποία θα προωθήσετε την επιχείρησή σας (διαφημίσεις στην τηλεόραση ή το ραδιόφωνο, καταλόγους, εφημερίδες, ιστότοπους κοινωνικών μέσων κ.λπ.). Το διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά και να επαναλαμβάνεται με συνέπεια για βέλτιστο αντίκτυπο. 2/ Προσωπικές πωλήσεις: Αυτός ο τύπος στρατηγικής είναι αποτελεσματικός για προϊόντα/υπηρεσίες που χρειάζονται εξήγηση ώστε οι πιθανοί πελάτες να τα κατανοήσουν πλήρως. 3/ Προώθηση πωλήσεων: Συνδέστε την προώθηση με τις ταμειακές σας ροές. Αναφέρετε τυχόν προγράμματα που θα εφαρμοστούν, όπως δωρεάν δείγματα, προσφορές γνωριμίας, διαγωνισμούς.

**Διαχείριση πωλήσεων:** Ποιος θα πουλήσει το προϊόν/την υπηρεσία και τι προσόντα διαθέτει για αυτό; Ποιες μέθοδοι πώλησης θα χρησιμοποιηθούν; (για παράδειγμα, κρύες κλήσεις, παρακολούθηση δυνητικών πελατών από διαφημιστικές καμπάνιες κ.λπ.). Δώστε λεπτομέρειες σχετικά με τους όγκους πωλήσεων και τους στόχους δραστηριότητας. Ορίστε τη διάρκεια της διαδικασίας πώλησης, από τη στιγμή που ο πελάτης γνωρίζει το προϊόν/υπηρεσία, μέχρι τη λήψη της απόφασης αγοράς, την πληρωμή και την παραλαβή του; Πώς θα αντιμετωπίζονται τα παράπονα των πελατών; Το προϊόν θα κατασκευάζεται από την εταιρεία ή θα αγοράζεται έτοιμο προς πώληση;

**Προβλέψεις πωλήσεων:** Πρέπει να καταρτιστεί μια πρόβλεψη πωλήσεων, στην οποία θα βασίζονται οι μηνιαίες ταμειακές ροές και οι προϋπολογισμοί. Χρησιμοποιήστε έρευνα αγοράς για να παρέχετε μια όσο το δυνατόν πιο σαφή εικόνα. Ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης είναι ο ρεαλισμός των υποθέσεων που βρίσκονται πίσω από τις προβλέψεις πωλήσεων.

**Το σχέδιο λειτουργίας:** Πώς θα διασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών; Ο όρος «λειτουργίες» είναι η γενική ονομασία που δίνεται σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούν την εφαρμογή της στρατηγικής. Ποιος είναι ο τύπος, η λειτουργία και οι δυνατότητες του εξοπλισμού που θα αγοραστεί; Ποια διαδικασία παραγωγής θα χρησιμοποιηθεί; Και, εάν είναι σκόπιμο, πώς διεξάγουν την παραγωγή τους οι κύριοι ανταγωνιστές; Παρέχετε ένα σχέδιο της μονάδας παραγωγής που να δείχνει τη διαδρομή των υλικών και των τελικών προϊόντων. Παρέχετε διαδικασίες για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του προϊόντος/της υπηρεσίας. Καταγράψτε τους κύριους προμηθευτές πρώτων υλών. Και

σημειώστε τον προτεινόμενο αριθμό εργαζομένων (εάν υπάρχουν) και την αρχική εκπαίδευση που θα παρασχεθεί.

**Το οικονομικό σχέδιο:** Είναι η επιχείρηση αυτή οικονομικά βιώσιμη; Παρέχετε τις ακόλουθες πληροφορίες: 1/ Το συνολικό ποσό χρηματοδότησης που απαιτείται για την έναρξη της επιχείρησης και από πού θα προέλθει αυτή η χρηματοδότηση, 2/ Μια λεπτομερή σειρά προβλέψεων ταμειακών ροών, 3/ Έναν προβλεπόμενο λογαριασμό κερδών και ζημιών, 4/ Λεπτομέρειες σχετικά με το κόστος και την τιμολόγηση του προϊόντος/της υπηρεσίας.

### Στρατηγική ανάπτυξης

**Κύρια ιδέα:** Οι φιλόδοξοι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα για την παρακολούθηση της επίτευξής τους μπορούν να σχεδιαστούν στρατηγικά μέσω της χρήσης του πλαισίου OKR.

Η στρατηγική ανάπτυξης πρέπει να περιγράφει πώς σκοπεύετε να αναπτύξετε, να διατηρήσετε ή να αναδιαμορφώσετε την επιχείρησή σας με την πάροδο του χρόνου.

Για τη Δραστηριότητα 4, στρατηγική ανάπτυξης, βλ. *Doerr, J. 2018. Measure What Matters: The Simple Idea that grows x10 growth*, ένα εγχειρίδιο για τον καθορισμό, τη μέτρηση και την επίτευξη φιλόδοξων στόχων. Επιπλέον, ανατρέξτε στην πλατφόρμα του Doer: *What Matters* [What Matters: Home: Leadership, goal-setting, and the OKR methodology](#) για να μάθετε περισσότερα σχετικά με το πώς το σύστημα καθορισμού στόχων Objectives and Key Results έχει βοηθήσει τεχνολογικούς γίγαντες όπως η Google και η Intel να επιτύχουν τους στόχους τους.

### Βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

*Αποστολή: Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιούμαστε; Ή σε ποιον κλάδο θα έπρεπε να δραστηριοποιούμαστε;*

*Οραμα: Πού θέλουμε να βρισκόμαστε;*

*Πώς τα πάμε; Τι πάει καλά; Τι δεν πάει τόσο καλά;*

*Πώς φτάσαμε σε αυτό το σημείο; Τι πήγε καλά; Τι πήγε στραβά;*

*Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τη θέση μας;*

*Ποιες επιλογές έχουμε;*

*Τι μπορεί να μας εμποδίσει να φτάσουμε εκεί;*

*Τι χρειαζόμαστε για να φτάσουμε εκεί;*

*Τι δεν πρέπει να κάνουμε;*

**Πλαίσιο OKR (Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα):** Βοηθά στη δημιουργία συντονισμού και δέσμευσης γύρω από μετρήσιμους στόχους.

**Στόχοι:** Εντυπωσιακές, σύντομες, περιεκτικές, εμπνευσμένες και ελκυστικές ποιοτικές περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχετε. Ένας στόχος πρέπει να εμπλέκει και να παρακινεί την ομάδα.

**Βασικά αποτελέσματα:** Κάθε στόχος πρέπει να έχει ένα σύνολο 2 έως 5 βασικών αποτελεσμάτων – ένα σύνολο δεικτών που μετρούν την πρόοδό σας προς την επίτευξη του στόχου.

**Οι στόχοι πρέπει να είναι φιλόδοξοι, ποιοτικοί και εμπνευσμένοι. Και τα βασικά αποτελέσματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και μετρήσιμα, χρονικά προσδιορισμένα και ευθυγραμμισμένα με τον στόχο.**

Παραδείγματα μπορείτε να βρείτε στον ιστότοπο του John Doeer: [What Matters: OKR Examples: How to Write Objectives & Key Results](#)

### **Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών και δικτύων**

**Κύρια ιδέα:** Η ύπαρξη ενός δικτύου στρατηγικών συνεργατών είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν enormously από συμπληρωματικές επιχειρηματικές συνεργασίες που παρέχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, κοινό και τεχνολογίες, επιταχύνοντας την πορεία τους πολύ πέρα από αυτό που μπορούν να επιτύχουν μόνες τους.

Η ύπαρξη ενός δικτύου στρατηγικών εταίρων είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν τεράστια από συμπληρωματικές επιχειρηματικές συνεργασίες που παρέχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, κοινό και τεχνολογίες, επιταχύνοντας την πορεία τους πολύ πέρα από αυτό που μπορούν να επιτύχουν μόνες τους.

Η δημιουργία ενός δικτύου στρατηγικών συνεργασιών είναι απαραίτητη για την επιτάχυνση της παρουσίας στην αγορά και της πορείας ανάπτυξης πολύ πέρα από ό,τι μπορεί να επιτευχθεί μεμονωμένα. Τα οφέλη περιλαμβάνουν πρόσβαση σε νέες αγορές, κοινό και τεχνολογίες και συνεπώς σκόπιμη προσπάθεια, στρατηγική προνοητικότητα, ευθυγράμμιση, αμοιβαίο όφελος και συνεχή επανεκτίμηση.

### **KPI για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής απόδοσης**

**Κύρια ιδέα:** Το ταμπλό είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση των ημερήσιων και εβδομαδιαίων τάσεων μιας επιχείρησης

Για να παραμείνετε στον σωστό δρόμο και ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, μπορούν να οριστούν και να παρακολουθούνται βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI). Αυτοί μπορούν να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, χρηματοοικονομικούς KPI, KPI πελατών και λειτουργικούς KPI. Οι KPI μπορούν να παρακολουθούνται μέσω της εφαρμογής του εργαλείου: Πίνακας ελέγχου.

**Πίνακας ελέγχου** - Καθημερινά/εβδομαδιαία KPI (πωλήσεις σήμερα, αριθμός πελατών εκείνη την ημέρα ή εβδομάδα, ημερήσιο ταμειακό υπόλοιπο, ποσοστό εκπλήρωσης παραγγελιών) - χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της λειτουργικής διαχείρισης σε πραγματικό χρόνο.

Τα Dashboard εμφανίζουν διάφορες μετρήσεις και KPI μέσω γραφικών διεπαφών, όπως γραφήματα, διαγράμματα και μετρητές. Χρησιμοποιούνται συνήθως για την παρακολούθηση της απόδοσης για λειτουργικούς σκοπούς και μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες των χρηστών. Βεβαιωθείτε ότι οι βασικές μετρήσεις και τα KPI είναι συναφή με τις συγκεκριμένες ανάγκες των χρηστών και ευθυγραμμισμένα με τους επιχειρηματικούς στόχους. Αποφύγετε την παρακολούθηση KPI που δεν αντανakλούν με ακρίβεια την επιχειρηματική απόδοση και τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν (αποφύγετε τις μετρήσεις ματαιοδοξίας).

Συγκριτικά, το εργαλείο: Balanced Scorecard χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση στρατηγικών προοπτικών, ευθυγράμμιση μακροπρόθεσμης στρατηγικής: Κερδοφορία, αύξηση εσόδων, ταμειακές ροές; Πελάτες: ικανοποίηση, αφοσίωση, μερίδιο αγοράς; Εσωτερικές διαδικασίες – αποδοτικότητα, ποιότητα, κύκλος καινοτομίας; Μάθηση & Ανάπτυξη – δεξιότητες εργαζομένων, ικανότητα καινοτομίας, κουλτούρα).

Και τα δύο εργαλεία παρέχουν πληροφορίες μέσω επιχειρηματικής ευφυΐας που οδηγούν σε αποφάσεις που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή.

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

Ries, E, 2011. The Lean Startup: Πώς οι σημερινοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τη συνεχή καινοτομία για να δημιουργήσουν επιχειρήσεις με ριζική επιτυχία.

Eric, R. Ιστοσελίδα The Lean Startup: [The Lean Startup | Το κίνημα που μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζονται και λανσάρονται τα νέα προϊόντα](#)

Ferris, T. 2009. Vanity Metrics Vs Actionable Metrics – Guest Post by Eric Ries. [Vanity Metrics vs. Actionable Metrics - Guest Post by Eric Ries - The Blog of Author Tim Ferriss](#)

Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2014. Σχεδιασμός Προσφοράς Αξίας: Πώς να δημιουργήσετε προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες.

Strategyzer, 2025. Το Business Model Canvas. [Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)

Aware, 2021. Value Proposition Canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα [Value Proposition Canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#)

Doerer, J. 2018. Μετρήστε ό,τι έχει σημασία: Η απλή ιδέα που αυξάνει την ανάπτυξη κατά 10 φορές.

Doerer, J. 2025. Τι έχει σημασία. Ιστοσελίδα του John Doerer: [Τι έχει σημασία: Αρχική σελίδα: Ηγεσία, καθορισμός στόχων και η μεθοδολογία OKR](#)

Local Enterprise Ireland. Waterford. Δημοσιεύσεις-Πόροι. Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου. [Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου - Local Enterprise Office - Waterford](#)

Fan, W, 2025. Entrepreneur. Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας. [Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας | Entrepreneur](#)

Savkin, A. BSC Designer, 2025. Balanced Scorecard Vs Dashboard: Διαφορές και χρήση στον στρατηγικό σχεδιασμό. [Balanced Scorecard vs. Dashboard: Διαφορές και χρήση στον στρατηγικό σχεδιασμό](#)

West, C. 2024. Επίτευξη επιχειρηματικών KPI: Πώς τα ταμπλό και οι πίνακες αποτελεσμάτων οδηγούν στην επιχειρηματική αριστεία και τη στρατηγική επιτυχία; [Επίτευξη επιχειρηματικών KPI με ταμπλό και πίνακες αποτελεσμάτων](#)

Ries, E, 2011. The Lean Startup: Πώς οι σημερινοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τη συνεχή καινοτομία για να δημιουργήσουν επιχειρήσεις με ραγδαία επιτυχία.

Eric, R. Ιστοσελίδα The Lean Startup: [The Lean Startup | Το κίνημα που μεταμορφώνει τον τρόπο κατασκευής και κυκλοφορίας νέων προϊόντων](#)

Ferris, T. 2009. Μετρήσεις ματαιοδοξίας έναντι μετρήσεων με πρακτική εφαρμογή – Αναρτηση επισκέπτη από τον Eric Ries. [Μετρήσεις ματαιοδοξίας έναντι μετρήσεων με πρακτική εφαρμογή - Αναρτηση επισκέπτη από τον Eric Ries - Το blog του συγγραφέα Tim Ferriss](#)

Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2014. Σχεδιασμός Προσφοράς Αξίας: Πώς να δημιουργήσετε προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες.

Strategyzer, 2025. Το Business Model Canvas. [Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)

Aware, 2021. Value Proposition Canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα [Value Proposition Canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#)

Doer, J. 2018. Μετρήστε ό,τι έχει σημασία: Η απλή ιδέα που αυξάνει την ανάπτυξη κατά 10 φορές.

Doer, J. 2025. Τι έχει σημασία. Ιστοσελίδα του John Doer: [Τι έχει σημασία: Αρχική σελίδα: Ηγεσία, καθορισμός στόχων και η μεθοδολογία OKR](#)

Local Enterprise Ireland. Waterford. Δημοσιεύσεις-Πόροι. Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου. [Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου - Local Enterprise Office - Waterford](#)

Fan, W, 2025. Entrepreneur. Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας. [Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας | Entrepreneur](#)

Savkin, A. BSC Designer, 2025. Balanced Scorecard Vs Dashboard: Διαφορές και χρήση στον στρατηγικό σχεδιασμό. [Balanced Scorecard vs. Dashboard: Διαφορές και χρήση στον στρατηγικό σχεδιασμό](#)

West, C. 2024. Επίτευξη επιχειρηματικών δεικτών απόδοσης (KPIs): Πώς τα dashboards και τα scorecards συμβάλλουν στην επιχειρηματική αριστεία και τη στρατηγική επιτυχία; [Επίτευξη επιχειρηματικών δεικτών απόδοσης \(KPIs\) με dashboards και scorecards](#)

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές

- Βεβαιωθείτε ότι οι μαθητές έχουν σαφή κατανόηση των κύριων ιδεών που παρουσιάζονται στη θεωρητική προσέγγιση
- Υποστηρίξτε τους μαθητές ώστε να αναπτύξουν τις γνώσεις τους σε ένα μαθητοκεντρικό, βασισμένο στις ανάγκες, υποστηρικτικό, χωρίς αποκλεισμούς και ελκυστικό μαθησιακό περιβάλλον.
- Χρησιμοποιήστε τις θεωρητικές πληροφορίες για να εμπλουτίσετε τις δραστηριότητες που παρέχονται στο εργαλείο.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας/Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα

Μετά από κάθε δραστηριότητα, οι μαθητές θα πρέπει να κάνουν τις ακόλουθες ασκήσεις αξιολόγησης για να εκτιμήσουν τι έχουν μάθει:

### Δραστηριότητα 1:

1. Είναι ζωτικής σημασίας να επικυρωθεί μια επιχειρηματική ιδέα κατά τα αρχικά στάδια, ώστε να διασφαλιστεί ότι υπάρχει πραγματική ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία πριν επενδυθούν σημαντικά χρήματα και χρόνος. Σ/Λ
2. Αναπόσπαστο μέρος της μεθοδολογίας Lean Startup είναι η έμφαση που δίνει στην ανατροφοδότηση των πελατών κατά τα τελικά στάδια της ανάπτυξης του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Σ/Λ (κατά τα αρχικά στάδια).
3. Η έννοια του Lean Startup και οι βασικές αρχές της είναι:
  - a. Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, αξιολόγηση και δοκιμές διαχωρισμού
  - b. Μετρήσεις με πρακτική εφαρμογή έναντι μετρήσεων ματαιοδοξίας, ανακύκλωση και αλλαγή κατεύθυνσης
  - c. **Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, δοκιμές διαχωρισμού, μετρήσεις με βάση τη δράση έναντι μετρήσεων ματαιοδοξίας, κατασκευή-μέτρηση-μάθηση.**
4. Η Έρευνα Αγοράς είναι η διαδικασία επικύρωσης των υποθέσεων και των εικασιών σχετικά με τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη μέσω άμεσων αλληλεπιδράσεων και ανατροφοδότησης. Σ/Λ

5. Η παράδοση στον πελάτη είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σχετικά με το μέγεθος, τις τάσεις, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.  
**Σωστό/Λάθος**

#### **Δραστηριότητα 2:**

1. Ονομάστε το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη δομή μιας επιχειρηματικής ιδέας:
  - a. Το Lean Startup
  - b. Το Business Model Canvas**
  - c. Το Μοντέλο Εκκίνησης Επιχειρήσεων
2. Ποια στοιχεία δεν περιλαμβάνονται στο Business Model Canvas;
  - a. Τμήμα πελατών, προτάσεις αξίας και κανάλια
  - b. Έσοδα από πελάτες, ροές εσόδων, βασικοί πόροι και βασικές δραστηριότητες
  - c. Βασικές συνεργασίες και δομή κόστους
  - d. Διαχείριση χρόνου και παρακολούθηση KPI**
3. Ποια καθοδηγητική ερώτηση χρησιμοποιείται για την ανάλυση του τμήματος πελατών;
  - a. Γιατί θα αγόραζαν από εμάς;
  - b. Ποιον εξυπηρετούμε;**
  - c. Τι πρέπει να κάνουμε για να προσφέρουμε αξία;

#### **Δραστηριότητα 3:**

1. Το Value Proposition Canvas είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους επιχειρηματίες να διαμορφώσουν το προϊόν ή τον στόχο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Σ/Λ
2. Αποτελείται από μια ενότητα Προφίλ Πελάτη και ένα Χάρτη Αξιών. Σ/Λ
3. Η ενότητα Προφίλ Πελάτη αποτελείται από 2 μέρη: Εργασίες και Προβλήματα. **Σ/Λ (και οφέλη)**
4. Ο Χάρτης Αξιών αποτελείται από 2 μέρη: Προϊόντα/Υπηρεσίες και Αντιμετώπιση Προβλημάτων **Σ/Λ (και Δημιουργία Οφελών)**
5. Συνιστάται να συμπληρώσετε και τις δύο πλευρές του Value Proposition Canvas (Προφίλ Πελάτη και Χάρτη Αξιών) ταυτόχρονα. **Σ/Λ (ξεκινήστε με το Προφίλ Πελάτη).**
6. Χρησιμοποιήστε βέλη για να συνδέσετε τις πτυχές που αφορούν κάθε πλευρά (π.χ. προβλήματα – λύσεις προβλημάτων). Σ/Λ

#### **Δραστηριότητα 4:**

1. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να ξεκινά με μια περίληψη. Σ/Λ
2. Το τελευταίο τμήμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι το Ιστορικό και η Περιγραφή της Επιχείρησης. (Το Οικονομικό Σχέδιο) Σ/Λ
3. Το εργαλείο OKR χρησιμοποιείται από οργανισμούς για τον καθορισμό φιλόδοξων στόχων και τον προσδιορισμό μετρήσιμων βασικών αποτελεσμάτων για την παρακολούθηση της προόδου. Σ/Λ
4. Το εργαλείο OKR καθορίζει το όραμα μιας εταιρείας. **Σ/Λ (οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα)**

#### **Δραστηριότητα 5:**

1. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν περισσότερα δουλεύοντας μόνες τους παρά σε συνεργασία με συμπληρωματικές επιχειρήσεις. **Σ/Λ (σε συνεργασία)**

2. Ο εντοπισμός, η προσέγγιση και η διαπραγμάτευση στρατηγικών συνεργασιών μπορούν να υποστηρίξουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Σ/Λ
3. Τα οφέλη από τη δημιουργία συνεργασιών περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε νέες αγορές, κοινό και τεχνολογίες και συνεπάγονται σκόπιμη προσπάθεια, στρατηγική προνοητικότητα, ευθυγράμμιση, αμοιβαίο όφελος και συνεχή επανεκτίμηση. Σ/Λ

#### **Δραστηριότητα 6:**

1. Δεν είναι απαραίτητο να καθορίζονται και να παρακολουθούνται βασικοί δείκτες απόδοσης για να παραμείνει μια επιχείρηση στον σωστό δρόμο και ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της. Σ/Λ
2. Το Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της ευθυγράμμισης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Σ/Λ.
3. Το Dashboard είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της διαχείρισης των λειτουργιών σε πραγματικό χρόνο. Σ/Λ
4. Και τα δύο εργαλεία υποστηρίζουν την επιχειρηματική λήψη αποφάσεων, αλλά εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Σ/Λ.

#### **Αναστοχασμός**

- Ποια έννοιες και εργαλεία αισθάνεστε πιο σίγουροι να διδάξετε στους μαθητές της επιχειρηματικής εκπαίδευσης μετά την ενασχόλησή σας με αυτή τη μαθησιακή ενότητα;
- Για ποια εργαλεία αισθάνεστε ότι πρέπει να διαβάσετε περισσότερα;
- Ποιες διδακτικές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις θα χρησιμοποιήσετε για να μεταδώσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για το επιχειρηματικό ταξίδι στους μαθητές σας;

# Εργαλείο 1: Επικύρωση της επιχειρηματικής σας ιδέας – Το Lean Startup

## ΣΤΟΧΟΣ

Κάθε επιχειρηματική πορεία ξεκινά με μια ιδέα, αλλά πώς μπορείτε να γνωρίζετε αν αυτή έχει το δυναμικό να εξελιχθεί σε μια βιώσιμη επιχείρηση;

Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι να δείξει στους εκπαιδευτές πώς να υποστηρίξουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας ώστε να επικυρώσουν την επιχειρηματική τους ιδέα κατά τα αρχικά στάδια, για να διασφαλίσουν ότι υπάρχει πραγματική ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία τους πριν επενδυθούν σημαντικά χρήματα και χρόνος.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν κατά τη διδασκαλία των δικών τους μαθητών επιχειρηματικότητας.

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να διδάξουν στους μαθητές επιχειρηματικότητας πώς να επικυρώνουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες, χρησιμοποιώντας πτυχές της μεθοδολογίας Lean Startup.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά.

## ΥΛΙΚΟ

Διαφάνειες PowerPoint (βλ. βήμα 2 της διαδικασίας).

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Οι συμμετέχοντες σε αυτή τη δραστηριότητα εμπλέκονται σε βιωματική μάθηση και αναστοχασμό, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους στη συνεργασία και την επικοινωνία. Επίσης, συνάδει με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισάγετε την έννοια ότι είναι ζωτικής σημασίας να επικυρώνεται μια επιχειρηματική ιδέα από την αρχή, ώστε να διασφαλίζεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, μειώνοντας έτσι τους κινδύνους της αγοράς και την απώλεια χρόνου και χρημάτων.
2. Ρωτήστε τους μαθητές (εκπαιδευτές) αν γνωρίζουν κάποιο αποτελεσματικό εργαλείο για την επικύρωση μιας επιχειρηματικής ιδέας. Αν γνωρίζουν, ζητήστε τους να μοιραστούν τις γνώσεις τους.  
Επιβεβαιώστε τα σημεία τους ή παρουσιάστε το Lean Startup χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες της Θεωρητικής Προσέγγισης για να δημιουργήσετε διαφάνειες PowerPoint.
3. Εστιάστε την προσοχή των μαθητών στις βασικές αρχές του Lean Startup. Εάν γνωρίζουν ήδη αυτό το μοντέλο, ζητήστε τους να συζητήσουν τι γνωρίζουν για κάθε αρχή. Εάν όχι, ζητήστε τους να προσπαθήσουν να προβλέψουν τι αφορά κάθε αρχή.
4. Ζητήστε ανατροφοδότηση και χωρίστε τους μαθητές σε ομάδες των 4. Δώστε σε κάθε μαθητή της ομάδας μια διαφορετική αρχή για να διαβάσει. Στη συνέχεια, οι μαθητές συνοψίζουν αυτή την αρχή στα μέλη της ομάδας τους.  
Ζητήστε ανατροφοδότηση (μία σύνοψη κάθε αρχής) και καταλήξτε στο συμπέρασμα ότι η επικύρωση περιλαμβάνει τη δοκιμή υποθέσεων σχετικά με τα προβλήματα που επιλύει η ιδέα

σας, τον προσδιορισμό των πελατών-στόχων σας και την επιβεβαίωση του κατά πόσον η λύση σας ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Οι επιχειρηματίες πρέπει να θέτουν στον εαυτό τους 3 βασικές ερωτήσεις (Ποιο πρόβλημα επιλύει η ιδέα σας; Ποιοι είναι οι πελάτες-στόχοι σας; Ποιες υπάρχουσες λύσεις χρησιμοποιούν οι πελάτες αυτή τη στιγμή;)

5. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν δραστηριότητες στις οποίες μπορούν να εμπλακούν οι επιχειρηματίες για να λάβουν έγκαιρη ανατροφοδότηση σχετικά με και από τους πιθανούς πελάτες τους. (Παράδοση στον πελάτη και Έρευνα Αγοράς) Εξετάστε τη διαφορά μεταξύ αυτών των μεθόδων και ζητήστε παραδείγματα δραστηριοτήτων για κάθε μία.
6. Ομαδική εργασία και παρουσίαση:

Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν ένα πρόβλημα που αντιμετώπισαν πρόσφατα και πώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίλυσή του. Ζητήστε τους να γράψουν τις ιδέες τους, να σχηματίσουν μικρές ομάδες και να μοιραστούν τις σκέψεις τους.

Δώστε στους μαθητές διαφορετικές ιδέες για νεοφυείς επιχειρήσεις σε μικρές ομάδες: για παράδειγμα, έναν ιστότοπο ηλεκτρονικής μάθησης, μια εφαρμογή ευεξίας, υπηρεσίες για κατοικίδια (περιποίηση, φύλαξη κατοικιδίων κ.λπ.) και ούτω καθεξής. Ή αφήστε τους να αποφασίσουν οι ίδιοι (χρησιμοποιώντας την ιδέα τους από την εισαγωγή αυτής της δραστηριότητας).

Ζητήστε από τους μαθητές:

- a. απαντήσουν στις 3 παραπάνω ερωτήσεις (Ποιο πρόβλημα λύνει η ιδέα σας; Ποιοι είναι οι πελάτες-στόχος σας; Ποιες υπάρχουσες λύσεις χρησιμοποιούν οι πελάτες σήμερα;),
- b. αποφασίσουν πώς θα μπορούσε να μοιάζει το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν τους,
- c. αποφασίσουν σε ποια έρευνα αγοράς και ανακάλυψη πελατών θα εμπλακούν για να επικυρώσουν την ιδέα,
- d. τι θα μπορούσε να περιλαμβάνει η δοκιμή διαχωρισμού;

Οι ομάδες θα παρουσιάσουν τις ιδέες τους και θα δοκιμάσουν μία από τις μεθόδους που επέλεξαν για την ανακάλυψη πελατών/έρευνα αγοράς στα άλλα μέλη της τάξης.

7. Οι μαθητές μοιράζονται τις σκέψεις και τα σχόλιά τους σχετικά με την παρουσίαση κάθε ομάδας και τις προτεινόμενες μεθόδους. Πόσο αποτελεσματική ήταν η μέθοδος έρευνας αγοράς που χρησιμοποιήθηκε στα μέλη της τάξης;
8. Αναστοχασμός:

Στη συνέχεια, ζητήστε από τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες μόλις συμμετείχαν κατά τη διάρκεια αυτού του μαθήματος. Σκεφτείτε τον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευτής παρουσίασε τη θεωρία πίσω από το Lean Startup και τις βασικές αρχές, καθώς και την πρακτική άσκηση.

- Περιγράψτε τις βασικές έννοιες σχετικά με την επικύρωση μιας επιχειρηματικής ιδέας που κάλυψε η δραστηριότητα.
- Ήταν αποτελεσματικές οι δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν (ανάγνωση με τη μέθοδο jigsaw, πρακτική άσκηση: σενάριο ρόλων, ομαδική συζήτηση, παρουσίαση PowerPoint) για την εισαγωγή των βασικών εννοιών, των βασικών αρχών και της πρακτικής επικύρωσης μιας επιχειρηματικής ιδέας; Πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν; Πώς θα το κάνατε διαφορετικά; Γιατί;

9. Ολοκληρώστε με τις ερωτήσεις αξιολόγησης που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Δημιουργήστε οπτικά ελκυστικές διαφάνειες PowerPoint που να είναι συνοπτικές και ενδιαφέρουσες.
- Η ανάγνωση με τη μέθοδο του παζλ μπορεί να μετατραπεί σε μια ενεργητική δραστηριότητα αν κολλήσετε τα τμήματα στον τοίχο. Οι μαθητές πρέπει να σηκωθούν και να πάνε στο κείμενο που τους έχει ανατεθεί πριν ενωθούν με την ομάδα τους για να το συνοψίσουν.
- Για το βήμα 8 της διαδικασίας, βοηθήστε τους μαθητές να δημιουργήσουν μία από τις ερευνητικές τους μεθόδους (π.χ. έρευνα, συνέντευξη κ.λπ.) για να τη δοκιμάσουν στους

συμμαθητές τους. Μην εστιάζετε μόνο στη θεωρία, αλλά παρέχετε χώρο για να την εφαρμόσουν στην πράξη.

- Δημιουργήστε ένα μαθητοκεντρικό, βασισμένο στις ανάγκες, υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακό περιβάλλον
- Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 8 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες των μαθητών τους.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:
- Συμμετοχή σε συζητήσεις, ομαδική παρουσίαση (χρήση MVP και split testing) και δημιουργία εργαλείου έρευνας αγοράς/ανακάλυψης πελατών.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ries, E, 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

## Εργαλείο αρ. 2: Δομή της επιχειρηματικής σας ιδέας – Το Business Model Canvas

### ΣΤΟΧΟΣ

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να εκπαιδεύσει τους εκπαιδευτές στο πώς να παρέχουν εκπαίδευση σε μαθητές επιχειρηματικότητας σχετικά με τον τρόπο δομής των επιχειρηματικών τους ιδεών χρησιμοποιώντας ένα αξιόπιστο οπτικό πλαίσιο.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν όταν διδάσκουν τους δικούς τους μαθητές επιχειρηματικότητας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να διδάξουν στους μαθητές επιχειρηματικότητας πώς να δομούν τις επιχειρηματικές τους ιδέες χρησιμοποιώντας το Business Model Canvas, ένα οπτικό πλαίσιο που περιγράφει τα βασικά στοιχεία μιας επιχείρησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

105 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

Φυλλάδια με το επίσημο πρότυπο BMC.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στην εμπειρική και οπτική μάθηση. Χρησιμοποιεί το Business Model Canvas ως ένα πρακτικό πλαίσιο που υποστηρίζει την εννοιολογική σκέψη, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Επίσης, ευθυγραμμίζεται με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες και Πόροι.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν μια νέα επιχείρηση που είδαν πρόσφατα και τους εντυπωσίασε. Ίσως αγόρασαν το προϊόν της ή χρησιμοποίησαν την υπηρεσία της; Ζητήστε τους να σκεφτούν τι την έκανε να πετύχει, γιατί το αγόρασαν;
2. Ζητήστε από τους μαθητές να ονομάσουν ένα επιχειρηματικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργούν, να προσφέρουν και να αξιοποιούν αξία: το Business Model Canvas (BMC). Εξηγήστε τους ότι σήμερα θα το μάθουν μέσα από μια πρακτική δραστηριότητα: τη δομή μιας επιχειρηματικής ιδέας χρησιμοποιώντας το μοντέλο.
3. Δώστε στους μαθητές το πρότυπο του Business Model Canvas και ζητήστε τους να συζητήσουν σε ζευγάρια τι μπορεί να αφορά κάθε στοιχείο. Συζητήστε ένα μαζί, το τμήμα πελατών, με όλη την τάξη για να τους βοηθήσετε να ξεκινήσουν (Ποιον εξυπηρετούμε; / Για ποιον προορίζεται το προϊόν μας;)
4. Παρακολουθήστε το σύντομο βίντεο που είναι διαθέσιμο στον ιστότοπο Strategyzer σχετικά με το BMC, το οποίο μπορείτε να βρείτε εδώ, για να επιβεβαιώσετε τις απαντήσεις: [Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)
5. Χωρίστε τους μαθητές σε ομάδες και δώστε σε κάθε ομάδα μια διαφορετική επιχειρηματική ιδέα, για παράδειγμα, μια εφαρμογή που συνδέει ελεύθερους επαγγελματίες με εργασίες της τελευταίας στιγμής, ένα boutique γυμναστήριο σε μια πολυσύχναστη πόλη, συνδρομή σε πακέτα γευμάτων από τοπικά αγροκτήματα, υπηρεσία επισκευής ποδηλάτων, σαββατοκύριακο ευεξίας για επαγγελματίες κ.λπ.  
Δώστε σε κάθε ομάδα ένα κενό έντυπο BMC για να δομήσουν την ιδέα τους.

Ορίστε ένα χρονικό όριο (30 λεπτά). Οι μαθητές πρέπει να συνεργαστούν για να συμπληρώσουν το πρότυπο με την ομάδα τους.

6. Μόλις ολοκληρωθεί το Business Model Canvas, οι εκπαιδευτές πρέπει να τονίσουν πόσο απλή και αποτελεσματική ήταν η διαδικασία – και όλα αυτά σε μία μόνο σελίδα!
7. Ομαδική εργασία – ομαδική εργασία και παρουσίαση.  
Χωρίστε τους μαθητές σε ομάδες και δώστε σε κάθε ομάδα μια διαφορετική επιχειρηματική ιδέα, για παράδειγμα, μια εφαρμογή που συνδέει ελεύθερους επαγγελματίες με εργασίες της τελευταίας στιγμής, ένα μπουτίκ γυμναστήριο σε μια πολυσύχναστη πόλη, συνδρομή σε κιτ γευμάτων με τοπικά προϊόντα από το αγρόκτημα στο τραπέζι, κινητή υπηρεσία επισκευής ποδηλάτων, σαββατοκύριακο ευεξίας για επαγγελματίες κ.λπ.  
Δώστε σε κάθε ομάδα ένα κενό έντυπο BMC για να δομήσουν την ιδέα τους.  
Ορίστε ένα χρονικό όριο (25 λεπτά). Οι μαθητές πρέπει να συνεργαστούν για να συμπληρώσουν το πρότυπο με την ομάδα τους.  
Οι μαθητές παρουσιάζουν τις ιδέες τους στην τάξη. Για να ενισχύσετε την κινητοποίηση και να προσθέσετε λίγη διασκέδαση – μετατρέψτε το σε διαγωνισμό. Οι μαθητές ψηφίζουν στο τέλος για την καλύτερη παρουσίαση!
8. Ανασκόπηση: Στη συνέχεια, ζητήστε από τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετείχαν κατά τη διάρκεια αυτού του μαθήματος -
  - Περιγράψτε τις βασικές έννοιες σχετικά με το Μοντέλο Business Canvas που κάλυψε η δραστηριότητα.
  - Ήταν αποτελεσματικές οι δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν (βίντεο, πρακτική άσκηση: σενάριο παιχνιδιού ρόλων, ομαδική συζήτηση, αναστοχασμός) για την εισαγωγή των βασικών εννοιών της δομής μιας επιχειρηματικής ιδέας; Πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν; Πώς θα το κάνατε διαφορετικά; Γιατί;
9. Ολοκληρώστε με τις ερωτήσεις αξιολόγησης που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Για να ενισχύσετε την παρακίνηση και να προσθέσετε λίγη διασκέδαση – μετατρέψτε το Βήμα 7 της Διαδικασίας σε διαγωνισμό. Οι μαθητές ψηφίζουν στο τέλος για την καλύτερη παρουσίαση.
- Κινηθείτε ανάμεσα στις ομάδες καθώς οι μαθητές ασχολούνται με την ομαδική εργασία, προσφέροντας καθοδήγηση και υποστήριξη όπου χρειάζεται.
- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να δώσουν σεβαστή ανατροφοδότηση για την επιχειρηματική ιδέα/παρουσίαση κάθε ομάδας.
- Τα Βήματα της Διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία όπως κρίνετε απαραίτητο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 8 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες των μαθητών τους.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:
- Η ικανότητα του μαθητή να εφαρμόσει το μοντέλο Business Canvas στην επιχειρηματική ιδέα που δόθηκε κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης εργασίας.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Strategyzer, 2025. Το Business Model Canvas. [Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)
- Masterclass, 2021, Επεξήγηση του Business Model Canvas: Ορισμός και Συστατικά. [Επεξήγηση του Business Model Canvas: Ορισμός και Συστατικά - 2025 - MasterClass](#)

- Strategic Management Insights, 2025. Business Model Canvas (BMC). [Business Model Canvas \(BMC\): Ο απόλυτος οδηγός - SM Insight](#)

## Εργαλείο αρ. 3: Ευθυγράμμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας με τις ανάγκες και τις αξίες των πελατών – Value Proposition Canvas

### ΣΤΟΧΟΣ

Έχετε επικυρώσει και δομήσει την επιχειρηματική σας ιδέα. Αλλά, πώς διασφαλίζετε ότι έχει αξία για τους πελάτες σας;

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να εκπαιδεύσει τους εκπαιδευτές ώστε να παρέχουν εκπαίδευση στους μαθητές επιχειρηματικότητας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να διασφαλίσουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία τους είναι ευθυγραμμισμένα με τις ανάγκες και τις αξίες των πελατών.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν όταν διδάσκουν τους δικούς τους μαθητές επιχειρηματικότητας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα εφοδιαστούν με γνώσεις και εργαλεία για να παρέχουν εκπαίδευση επιχειρηματικότητας στην επικύρωση επιχειρηματικών ιδεών χρησιμοποιώντας το Value Proposition Canvas, ένα επιχειρηματικό εργαλείο για την πιο βαθιά εξερεύνηση των αναγκών των πελατών και την πιο ακριβή ευθυγράμμιση των λύσεων με αυτές τις ανάγκες.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

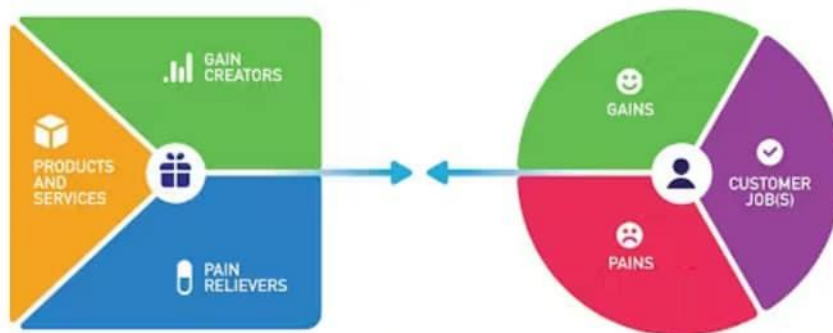
- Το επίσημο πρότυπο του Value Proposition Canvas: [Value Proposition Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)
- Ένα φυλλάδιο με περιεχόμενο από αυτό το blog: [Value proposition canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#) που περιγράφει τα βήματα που απαιτούνται κατά τη χρήση ενός Value Proposition Canvas,
- Λευκός πίνακας, μαρκαδόροι πίνακα.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στην εμπειρική και οπτική μάθηση. Χρησιμοποιεί το Value Proposition Canvas ως ένα πρακτικό πλαίσιο που βοηθά τους χρήστες να ορίσουν με ακρίβεια τα προφίλ των πελατών, να οπτικοποιήσουν την αξία που δημιουργείται και να επιτύχουν την προσαρμογή του προϊόντος στην αγορά. Θα χρησιμοποιηθούν επίσης μελέτες περιπτώσεων για την αξιολόγηση πρακτικών από τον πραγματικό κόσμο. Αυτή η άσκηση ευθυγραμμίζεται επίσης με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες και Πόροι.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ανακαλύψτε τις γνώσεις των μαθητών σχετικά με το Value Proposition Canvas.
2. Παρακολουθήστε το βίντεο «The Value Proposition Canvas explained» από το Strategyzer: [Value Proposition Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#) και δώστε στους μαθητές ένα αντίγραφο του προτύπου, το οποίο μπορείτε να κατεβάσετε από την ίδια σελίδα με τον παρεχόμενο σύνδεσμο, και προβάλτε αυτήν την εικόνα σε μια οθόνη:



Πηγή: [Value Proposition Canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#)

Επεξεργάσιμη έκδοση για μετάφραση: [edit.org/edit/all/2qturz74gusk4kk8](https://edit.org/edit/all/2qturz74gusk4kk8)

3. Παρουσιάστε τις πληροφορίες στους μαθητές ή μοιράστε ένα φυλλάδιο με τα βασικά στοιχεία και τα βήματα που περιλαμβάνονται στη χρήση του Value Proposition Canvas, χρησιμοποιώντας περιεχόμενο από αυτή την πηγή: [Value proposition canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#) Μετά την ανάγνωση, οι μαθητές μπορούν να συνοψίσουν τα κύρια σημεία σε ζευγάρια.

4. Παιχνίδι ρόλων: Σε κάθε ζευγάρι μαθητών δίνεται ένα πραγματικό προϊόν ή υπηρεσία. Ο ένας παίζει τον ρόλο του πελάτη, ο άλλος τον ρόλο του συνεντευξιαστή, με σκοπό να ανακαλύψουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.

5. Ομαδική εργασία και παρουσίαση:

Οι μαθητές χρησιμοποιούν τις πληροφορίες από το παιχνίδι ρόλων για να συμπληρώσουν πρώτα το Προφίλ Πελάτη και στη συνέχεια τον Χάρτη Αξίας.

Πρέπει να προσδιορίσουν τις εργασίες, τα προβλήματα, τα οφέλη και στη συνέχεια να εντοπίσουν τα αντίστοιχα μέσα αντιμετώπισης των προβλημάτων και δημιουργίας οφελών.

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τον καμβά της.

Η ομάδα παρέχει ανατροφοδότηση: Τα μέσα δημιουργίας οφελών ευθυγραμμίζονται με τα μεγαλύτερα οφέλη; Τα μέσα αντιμετώπισης προβλημάτων αντιμετωπίζουν άμεσα τα πραγματικά προβλήματα; Υπάρχουν κενά ή αναντιστοιχίες;

6. Αναστοχασμός:

- Καμβάς Προσφοράς Αξίας: Πού θα μπορούσατε να εφαρμόσετε τον VPC στη δική σας εργασία/στα δικά σας έργα; Ποιες προκλήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσετε όταν προσπαθείτε να συμπληρώσετε τα πραγματικά προβλήματα/οφέλη ενός πελάτη;
- Σκέψη σχετικά με τη μεθοδολογία διδασκαλίας: Ενθαρρύνετε τη σκέψη σχετικά με τις διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μάθημα: Τι λειτούργησε καλά; Τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά;

7. Ολοκληρώστε με την αξιολόγηση (ερωτήσεις σωστού/λάθους) που παρέχεται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Χρησιμοποιήστε απλές, κατανοητές μελέτες περιπτώσεων για να κάνετε την ανάλυση ενδιαφέρουσα και εύκολη στην παρακολούθηση.
- Υποστηρίξτε τους μαθητές ενώ εργάζονται σε ομάδες, παρέχοντας καθοδήγηση όπου απαιτείται.
- Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό μαθησιακό περιβάλλον όπου οι μαθητές θα αισθάνονται άνετα κατά την παρουσίαση των εργασιών τους.
- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να δίνουν σεβαστή ανατροφοδότηση στις παρουσιάσεις των άλλων ομάδων.

- Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 6 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Η ικανότητα του μαθητή να εφαρμόσει το Value Proposition Canvas στην επιχειρηματική ιδέα που δόθηκε κατά τη διάρκεια της καθορισμένης εργασίας.

Η ικανότητα του μαθητή να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τα Value Proposition Canvasses που παρουσιάζονται από άλλες ομάδες.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Strategyzer, 2025. Το Value Proposition Canvas. [Value Proposition Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)

Awware, 2021. Value proposition canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα. [Value proposition canvas: ολοκληρωμένος οδηγός με παραδείγματα](#)

## Εργαλείο αρ. 4: Τυποποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου και της στρατηγικής ανάπτυξης

### ΣΤΟΧΟΣ

Έχετε επικυρώσει και δομήσει την επιχειρηματική σας ιδέα και έχετε διασφαλίσει ότι έχει αξία για τους πελάτες. Πώς μπορείτε τώρα να δομήσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο, παρέχοντας λεπτομερές περιεχόμενο για πιθανούς χρηματοδότες; Και πώς διασφαλίζετε τη στρατηγική συνεχούς ανάπτυξης;

Στόχος αυτού του μαθήματος είναι να δείξει στους εκπαιδευτές πώς να υποστηρίξουν τους μαθητές τους στον τομέα της επιχειρηματικότητας στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ποιο περιεχόμενο πρέπει να περιλαμβάνεται και πώς πρέπει να δομηθεί; Δεύτερον, αυτό το μάθημα διερευνά τη στρατηγική ανάπτυξης: τον καθορισμό φιλόδοξων στόχων και βασικών αποτελεσμάτων για τη μέτρηση της επίτευξης αυτών των στόχων.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν κατά τη διδασκαλία των δικών τους μαθητών επιχειρηματικότητας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας στην ανάπτυξη περιεχομένου και στη σωστή δομή του, ώστε να δημιουργήσουν ένα επίσημο επιχειρηματικό σχέδιο.

Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν επίσης γνώσεις και δεξιότητες για να διαμορφώσουν μια στρατηγική ανάπτυξης για τους μαθητές επιχειρηματικότητας: τον καθορισμό στόχων και βασικών αποτελεσμάτων για την παρακολούθηση της επίτευξής τους.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Βήμα 2 της διαδικασίας: Δώστε στους μαθητές ένα φυλλάδιο που περιλαμβάνει μια εξήγηση του τι περιλαμβάνει κάθε ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου (όχι με τη σωστή σειρά) και τους τίτλους αυτών των ενότητων. Για παράδειγμα:
- *Ταιριάζτε τον ορισμό των πληροφοριών που περιλαμβάνονται με τον σωστό τίτλο ενότητας του επιχειρηματικού σχεδίου και ταξινομήστε τις με τη σειρά που πρέπει να εμφανίζονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.*
- Ανατρέξτε σε σχετικό υλικό από το τοπικό γραφείο επιχειρήσεων της χώρας σας ή χρησιμοποιήστε το περιεχόμενο που παρέχει το Τοπικό Γραφείο Επιχειρήσεων της Ιρλανδίας: Εργαλεία Επιχειρηματικού Σχεδίου. [Εργαλεία Επιχειρηματικού Σχεδίου - Τοπικό Γραφείο Επιχειρήσεων - Waterford](#)
- Μια διαφάνεια PowerPoint που δείχνει τη σωστή σειρά των ενότητων ενός επιχειρηματικού σχεδίου (βλ. βήμα 4 της διαδικασίας)
- Μια διαφάνεια PowerPoint που παρουσιάζει τις παραμέτρους στρατηγικού σχεδιασμού (βλ. βήμα 5 της διαδικασίας)
- Μια διαφάνεια PowerPoint για το βήμα 6 της διαδικασίας.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση περιλαμβάνει ενεργό μάθηση, ομαδική συζήτηση και συνεργασία για την εκπόνηση του περιεχομένου και της δομής ενός επιχειρηματικού σχεδίου και για τη συμμετοχή σε στρατηγικό

σχεδιασμό μέσω της χρήσης του πλαισίου OKR. Αυτή η άσκηση ευθυγραμμίζεται επίσης με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες και Πόροι.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ζητήστε από τους μαθητές να συζητήσουν τον σκοπό και τη σημασία του σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
2. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν ποιες πληροφορίες πρέπει να περιέχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο – και με ποια σειρά πρέπει να δομηθούν αυτές οι πληροφορίες;
3. Συγκεντρώστε τα σχόλια και αναθέστε την εργασία: Φυλλάδιο και ομαδική εργασία: Οι μαθητές συνεργάζονται για να αντιστοιχίσουν τις ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου με την εξήγηση του τι είναι και να τις ταξινομήσουν με τη σειρά που πρέπει να εμφανίζονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (βλ. *Απαιτούμενα υλικά*).
4. Συζητήστε μαζί τις απαντήσεις και δείξτε τη σωστή σειρά σε μια διαφάνεια PowerPoint
5. Ενημερώστε τους μαθητές ότι στη συνέχεια θα εξετάσουν τη σημασία της στρατηγικής ανάπτυξης. Εξηγήστε ότι η στρατηγική ανάπτυξης πρέπει να περιγράφει πώς σκοπεύετε να αναπτύξετε, να διατηρήσετε ή να αναδιαμορφώσετε την επιχείρησή σας με την πάροδο του χρόνου. Ζητήστε από τους μαθητές να συζητήσουν ποιες ερωτήσεις πρέπει να εξετάσουν οι οργανισμοί για να το επιτύχουν αυτό. Εργαστείτε σε μικρές ομάδες για να καταλήξετε σε ερωτήσεις.

Συγκεντρώστε τα σχόλια και συμπεριλάβετε τα σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια διαφάνεια PowerPoint:

Αποστολή: *Σε ποιον επιχειρηματικό τομέα δραστηριοποιούμαστε; Ή σε ποιον επιχειρηματικό τομέα θα έπρεπε να δραστηριοποιούμαστε;*

- Όραμα: Πού θέλουμε να βρισκόμαστε;
- Πώς τα πάμε; Τι πάει καλά; Τι δεν πάει τόσο καλά;
- Πώς φτάσαμε σε αυτό το σημείο; Τι πήγε καλά; Τι πήγε στραβά;
- Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τη θέση μας;
- Ποιες επιλογές έχουμε;
- Τι μπορεί να μας εμποδίσει να φτάσουμε εκεί;
- Τι χρειαζόμαστε για να φτάσουμε εκεί;
- Τι δεν πρέπει να κάνουμε;

6. Ανακαλύψτε και εξετάστε τι γνωρίζουν οι μαθητές για το πλαίσιο OKR:

Το OKR χρησιμοποιείται από οργανισμούς για τον καθορισμό φιλόδοξων στόχων και τον προσδιορισμό μετρήσιμων βασικών αποτελεσμάτων για την παρακολούθηση της προόδου: OKR (Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα). Βοηθά στη δημιουργία συντονισμού και δέσμευσης γύρω από μετρήσιμους στόχους.

Δείξτε μια διαφάνεια PowerPoint που παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με αυτό:

*Στόχοι:* Εντυπωσιακές, σύντομες, περιεκτικές, εμπνευσμένες και ελκυστικές περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχετε. Ένας στόχος πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί την ομάδα.

*Βασικά αποτελέσματα:* Κάθε στόχος πρέπει να συνοδεύεται από 2 έως 5 βασικά αποτελέσματα – μια σειρά δεικτών που μετρούν την πρόοδό σας προς την επίτευξη του στόχου

Διαφάνεια 2: δείξτε μερικά παραδείγματα από τον ιστότοπο του John Doeer: [Τι έχει σημασία: Παραδείγματα OKR: Πώς να γράψετε στόχους και βασικά αποτελέσματα](#)

Τονίστε ότι οι στόχοι πρέπει να είναι φιλόδοξοι, ποιοτικοί και εμπνευσμένοι.

Και τα βασικά αποτελέσματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και μετρήσιμα, χρονικά προσδιορισμένα και ευθυγραμμισμένα με τον στόχο.

7. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν μια επιχειρηματική ιδέα σε μικρές ομάδες και να προτείνουν 2 στόχους για αυτή την επιχείρηση. Κάντε ένα brainstorming για 3 – 5 βασικά αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί αν ο στόχος αυτός επιτεύχθηκε.

Οι ομάδες παρουσιάζουν την επιχειρηματική τους ιδέα, τον στόχο και τα βασικά αποτελέσματα στους συμμαθητές τους και παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις προτάσεις κάθε ομάδας.

8. Οι μαθητές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των διδακτικών δραστηριοτήτων που βίωσαν κατά τη διάρκεια αυτής της δραστηριότητας.
9. Ολοκληρώστε με την αξιολόγηση που παρέχεται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να συνεργαστούν για να ασχοληθούν με τις εργασίες, χρησιμοποιώντας κριτική σκέψη και συνεργατική μάθηση.
- Προκαλέστε τις απαντήσεις από τους μαθητές αντί να τους δίνετε τις απαντήσεις. Ενθαρρύνετε την ενεργό μάθηση και τη δέσμευση.
- Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 6 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Η ικανότητα του μαθητή να σχεδιάζει σχετικούς και κατάλληλους στόχους και βασικά αποτελέσματα.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Doerer, J. 2018. Measure What Matters: The Simple Idea that grows x10 growth.

Doerer, J. 2025. What Matters. Ιστοσελίδα του John Doerer: [What Matters: Αρχική σελίδα: Ηγεσία, καθορισμός στόχων και η μεθοδολογία OKR](#)

Local Enterprise Ireland. Waterford. Δημοσιεύσεις-Πόροι. Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου. [Εργαλεία επιχειρηματικού σχεδίου - Local Enterprise Office - Waterford](#)

CMI, 2020. Ανάπτυξη στρατηγικής. [Ανάπτυξη στρατηγικής - CMI](#)

Sparks, R. Atlassian. Τι είναι το OKR; [OKRs: Ο απόλυτος οδηγός | Atlassian](#)

## Εργαλείο αρ. 5: Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών και επαγγελματικών δικτύων

### ΣΤΟΧΟΣ

Η ύπαρξη ενός δικτύου στρατηγικών εταίρων είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν enormously από συμπληρωματικές επιχειρηματικές συνεργασίες που παρέχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, κοινό και τεχνολογίες, επιταχύνοντας την πορεία τους πολύ πέρα από αυτό που μπορούν να επιτύχουν μόνες τους.

Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτές ώστε να παρέχουν εκπαίδευση σε εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να διδάξουν στους μαθητές τους να εντοπίζουν, να προσεγγίζουν και να διαπραγματεύονται στρατηγικές συνεργασίες που μπορούν να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές τους πρωτοβουλίες.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν κατά τη διδασκαλία των δικών τους μαθητών επιχειρηματικότητας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις γνώσεις που χρειάζονται για να καθοδηγήσουν τους μαθητές να εντοπίζουν, να προσεγγίζουν και να διαπραγματεύονται στρατηγικές συνεργασίες που μπορούν να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές τους πρωτοβουλίες. Θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους μαθητές να εξασκηθούν στην παρουσίαση ιδεών και να ακούν ενεργά σε καταστάσεις δικτύωσης, να μάθουν να εντοπίζουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα και κενά, να διερευνήσουν πώς να δομούν αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και να χτίσουν αυτοπεποίθηση στην προσέγγιση και τη διαπραγμάτευση συνεργασιών.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

Δημιουργήστε ένα σετ καρτών επιχειρηματικού προφίλ για να μοιράσετε: 1 κάρτα ανά 2 μαθητές. Κάθε κάρτα παρουσιάζει μια διαφορετική επιχείρηση, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ανάγκες και τον στόχο της. Όλες οι κάρτες πρέπει να είναι αλληλένδετες, ώστε οι μαθητές να μπορούν να εντοπίσουν πιθανές συνεργασίες.

### ΚΑΡΤΑ 1

<b>Επιχείρηση</b>	FRESHBITE FOODS: Νεοσύστατη επιχείρηση υγιεινών γευμάτων
<b>Πλεονεκτήματα</b>	Δημιουργικότητα, ισχυρή ομάδα διατροφολόγων, υγιεινά συστατικά
<b>Αδυναμίες</b>	Περιορισμένη διανομή και παράδοση, μάρκετινγκ.
<b>Ανάγκες</b>	Συνεργάτης logistics/παράδοσης, αξιοπιστία οικολογικού branding, πρόσβαση στην κοινότητα
<b>Στόχοι</b>	Επέκταση σε 3 μεγάλες πόλεις εντός 12 μηνών

**Σημειώσεις για τον εκπαιδευτή:** Πιθανοί συνεργάτες = GreenMove logistics, Community First, BrightTechSolutions, Circular Fashion

#### ΚΑΡΤΑ 2

<b>Επιχείρηση</b>	GREENMOVE LOGISTICS: Οικολογική υπηρεσία παράδοσης
<b>Πλεονεκτήματα</b>	Αξιόπιστος στόλος ηλεκτρικών οχημάτων, φήμη για βιωσιμότητα
<b>Αδυναμίες</b>	Περιορισμένος αριθμός πελατών εκτός μικρών πιλοτικών προγραμμάτων
<b>Ανάγκες</b>	Σταθεροί μακροπρόθεσμοι πελάτες, προβολή της μάρκας στους καταναλωτές
<b>Στόχοι</b>	Υπογραφή συμβολαίων με 5+ αναπτυσσόμενες νεοφυείς επιχειρήσεις

**Σημειώσεις για τον εκπαιδευτή:** Πιθανοί συνεργάτες = FreshBite Foods, BrightTech Solutions, Circular Fashion

#### ΚΑΡΤΑ 3

<b>Επιχείρηση</b>	BRIGHTTECH SOLUTIONS: Οικολογική εφαρμογή για κινητά για παραγωγικότητα και τρόπο ζωής
<b>Πλεονεκτήματα</b>	Ισχυρή ομάδα ανάπτυξης τεχνολογίας, προσαρμόσιμες λειτουργίες, αναπτυσσόμενη μικρή επιχείρηση
<b>Αδυναμίες</b>	Περιορισμένη εμβέλεια μάρκετινγκ, χαμηλή αναγνωρισιμότητα στους καταναλωτές
<b>Ανάγκες</b>	Στρατηγικοί συνεργάτες με πρόσβαση σε πελάτες, καμπάνιες συν-μάρκετινγκ, μια μοντέρνα/σύγχρονη ανανέωση
<b>Στόχοι</b>	Διπλασιασμός της βάσης χρηστών σε 6 μήνες

**Σημειώσεις για τον εκπαιδευτή:** Πιθανοί συνεργάτες = FreshBite Foods, Community First, Circular Fashion

#### ΚΑΡΤΑ 4

<b>Επιχειρήσεις</b>	COMMUNITY FIRST: Κοινωνική Επιχείρηση: Κέντρο Δεξιοτήτων & Κατάρτισης
<b>Πλεονεκτήματα</b>	Βαθιά εμπιστοσύνη της κοινότητας, δίκτυο εθελοντών, υποστήριξη από ΜΚΟ/κυβέρνηση
<b>Αδυναμίες</b>	Περιορισμένη χρηματοδότηση, αδύναμη ψηφιακή παρουσία, αδύναμη προώθηση της επωνυμίας/μάρκετινγκ

<b>Ανάγκες</b>	Χορηγοί, επεκτάσιμες λύσεις, τεχνολογικές πλατφόρμες για την προβολή
<b>Στόχοι</b>	Επέκταση της εκπαίδευσης σε αγροτικές περιοχές με παράλληλη διατήρηση των δραστηριοτήτων

**Σημειώσεις για τον εκπαιδευτή:** Πιθανοί συνεργάτες = BrightTech Solutions, FreshBite Food, Circular Fashion

#### ΚΑΡΤΑ 5

<b>Επιχειρήσεις</b>	CIRCULAR FASHION: εταιρεία ηθικής ένδυσης
<b>Πλεονεκτήματα</b>	Φιλική προς το περιβάλλον, σύμφωνη με τις τάσεις της μόδας.
<b>Αδυναμίες</b>	Συνεργάτης παράδοσης, έλλειψη συμμετοχής της κοινότητας, αδύναμη επωνυμία και μάρκετινγκ
<b>Ανάγκες</b>	Συμμετοχή της κοινότητας, συνεργάτης διανομής, πρόγραμμα εκπαίδευσης.
<b>Στόχοι</b>	Δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος με κυκλική προσέγγιση για μαθητές με περιορισμένες ευκαιρίες

**Σημειώσεις για τον εκπαιδευτή:** Πιθανοί συνεργάτες: CommunityFirst, GreenMove logistics, FirstBite Foods, BrightTech Solutions

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στην εμπειρική και συνεργατική μάθηση μέσω ενός σεναρίου ρόλων που τους ενθαρρύνει να εντοπίσουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα και κενά και να σχηματίσουν στρατηγικές συνεργασίες με συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Επίσης, ευθυγραμμίζεται με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες και Πόροι.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Επισημάνετε τη σημασία και τα οφέλη της δημιουργίας ενός δικτύου στρατηγικών συνεργασιών.
2. Παρέχετε ένα παράδειγμα από τον πραγματικό κόσμο για να το αποδείξετε, όπως η IBM, της οποίας το οικοσύστημα συνεργατών περιλαμβάνει παρόχους λογισμικού, συμβούλους και εταιρείες ενσωμάτωσης υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλοντας σημαντικά στη μακροβιότητα και τη διαρκή συνάφειά της. Ρωτήστε τους μαθητές αν μπορούν να σκεφτούν άλλα παραδείγματα.
3. Παιχνίδι ρόλων και συζήτηση στην τάξη.  
Χωρίστε τους μαθητές σε ζευγάρια και δώστε τους την ίδια κάρτα προφίλ επιχείρησης με τον συνεργάτη τους. Εξηγήστε την εργασία και ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα: κοινοπραξίες, συν-μάρκετινγκ, σχέσεις με προμηθευτές, κοινή χρήση πόρων, δίκτυα υποστήριξης κ.λπ.  
Οι μαθητές κινούνται ατομικά στην αίθουσα και συναντούν άλλες «επιχειρήσεις». Ο ρόλος τους είναι να παρουσιάσουν ποιοι είναι και να διερευνήσουν πώς θα μπορούσαν να συνεργαστούν με την άλλη επιχείρηση (Ποια αξία μπορούν να ανταλλάξουν;). Οι μαθητές πρέπει να δημιουργήσουν τουλάχιστον δύο συνεργασίες.  
Οι μαθητές επανασυνδέονται με τον συνεργάτη τους και συγκρίνουν τις συνδέσεις που έκαναν, καθώς και την αξία που απέκτησαν από κάθε συνεργασία. Ενθαρρύνετε τους μαθητές να

δημιουργήσουν έναν χάρτη συνεργασιών – μια οπτική αναπαράσταση των συνεργασιών που έγιναν και της αξίας που αποκτήθηκε.

Συζήτηση στην τάξη: Θέστε μερικές ερωτήσεις για να ενθαρρύνετε τον προβληματισμό:

- Ποιες συνεργασίες ήταν οι πιο πολύτιμες και γιατί;
  - Ποιες στρατηγικές λειτούργησαν καλύτερα κατά την παρουσίαση της επιχείρησής σας;
  - Πώς εντοπίσατε μια κατάσταση αμοιβαίου οφέλους;
  - Πώς μεταφράζεται αυτή η άσκηση σε πραγματικές συνθήκες δικτύωσης;
  - Ποια διαδικτυακά εργαλεία και πλατφόρμες μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να δημιουργήσετε δίκτυα και να συνάψετε συνεργασίες;
5. Οι μαθητές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των διδακτικών δραστηριοτήτων που βίωσαν κατά τη διάρκεια αυτής της δραστηριότητας.
6. Ολοκληρώστε με την αξιολόγηση που παρέχεται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να παρουσιάσουν την επιχείρησή τους με σαφήνεια και συνοπτικότητα, με επαγγελματικό και ελκυστικό τρόπο.
- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να ακούνε ενεργά τους συμμαθητές τους και να επιδιώκουν τη δημιουργία συνεργασιών όπου είναι σκόπιμο, διαπραγματευόμενοι με επιδεξιότητα τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ωφελήσουν τον άλλον.
- Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 5 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Η ικανότητα του μαθητή να συνεργάζεται καλά με τους συμμαθητές του και να εντοπίζει και να δημιουργεί συμπληρωματικές συνεργασίες.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Fan, W, 2025. Entrepreneur. Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας. [Πώς να δημιουργήσετε το απόλυτο δίκτυο συνεργατών για τη νεοφυή επιχείρησή σας | Entrepreneur](#)

## Εργαλείο αρ. 6: Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης – Πίνακας ελέγχου και ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων.

### ΣΤΟΧΟΣ

Για να παραμείνετε στον σωστό δρόμο και ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, πρέπει να καθοριστούν και να παρακολουθούνται βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI). Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, χρηματοοικονομικούς δείκτες, δείκτες πελατών και λειτουργικούς δείκτες.

Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτές να εξετάσουν τα εργαλεία παρακολούθησης της επιχειρηματικής απόδοσης μαζί με τους εκπαιδευτικούς και να διερευνήσουν τη διαφορά μεταξύ ενός Balanced Scorecard (ευθυγράμμιση μακροπρόθεσμης στρατηγικής) και ενός Πίνακα Ελέγχου (διαχείριση λειτουργιών σε πραγματικό χρόνο). Στόχος είναι να καταδειχθεί πώς και τα δύο εργαλεία υποστηρίζουν τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, αλλά εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Μετά τη συμμετοχή τους σε αυτό το μάθημα, οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να παρέχουν εκπαίδευση στους μαθητές τους στον τομέα της επιχειρηματικότητας σχετικά με αυτό το θέμα.

Στο τέλος του μαθήματος, οι εκπαιδευτές θα αξιολογήσουν τις μεθόδους διδασκαλίας και τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του μαθήματος και θα εξετάσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναλογιζόμενοι πτυχές που μπορούν να προσαρμόσουν/βελτιώσουν κατά τη διδασκαλία των δικών τους μαθητών επιχειρηματικότητας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας στην εφαρμογή μέτρων παρακολούθησης της επιχειρηματικής απόδοσης KPI στην επιχείρησή τους, ώστε να διασφαλίζεται η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η συνεχής βελτίωση της απόδοσης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- 2 λευκά φύλλα χαρτιού ανά μικρή ομάδα
- Μαρκadόροι.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στη βιωματική μάθηση. Οι μαθητές θα βιώσουν τη διαφορά μεταξύ της χρήσης ενός Balanced Scorecard (BSC) και ενός Dashboard στο πλαίσιο της παρακολούθησης της επιχειρηματικής απόδοσης και του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιχειρηματικότητα. Η μάθηση είναι πρακτική και βασίζεται στην ομαδική εργασία, ενώ ενθαρρύνονται η σύγκριση και η αναστοχασμός. Επίσης, ευθυγραμμίζεται με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες και Πόροι.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ζητήστε από τους μαθητές να φανταστούν ότι είναι πιλότοι που πιλοτάρουν τη νέα τους επιχείρηση (startup) και ότι στο πιλοτήριο διαθέτουν 2 εργαλεία: το ταμπλό, το οποίο τους ενημερώνει για το τι συμβαίνει εκείνη τη στιγμή (καύσιμα, ταχύτητα, υψόμετρο), και το Balanced Scorecard, το οποίο ευθυγραμμίζει την πορεία πτήσης τους με τον τελικό προορισμό και το όραμά τους.
2. Ρωτήστε τους μαθητές πώς αυτό μπορεί να σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα, τι μπορεί να είναι το αντίστοιχο του καυσίμου, της ταχύτητας, του υψομέτρου και της πορείας πτήσης;

Πίνακας ελέγχου = ημερήσια/εβδομαδιαία KPI (πωλήσεις σήμερα, πωλήσεις ανά εβδομάδα)  
Balanced Scorecard = στρατηγικές προοπτικές (οικονομικές, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη).

### 3. Ομαδική προσομοίωση

Χωρίστε τους μαθητές σε μικρές ομάδες των 3-5 ατόμων ανά ομάδα. Δώστε σε κάθε ομάδα μια επιχειρηματική ιδέα (π.χ. ένα ηλεκτρονικό κατάστημα ρούχων, μια τεχνολογική εφαρμογή κ.λπ.).

Πρώτα, ζητήστε από κάθε ομάδα να δημιουργήσει το ταμπλό: να επιλέξει 5-7 ημερήσια/εβδομαδιαία KPI που θα ήταν σημαντικό να παρακολουθεί και να τα γράψει σε ένα κομμάτι χαρτί. (Μερικά παραδείγματα: ο αριθμός των πελατών εκείνη την ημέρα ή εβδομάδα, το ημερήσιο ταμειακό υπόλοιπο, το ποσοστό εκπλήρωσης παραγγελιών κ.λπ.).

Στη συνέχεια, ζητήστε από τους μαθητές να δημιουργήσουν το Balanced Scorecard. Θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα Balanced Scorecard μιας σελίδας που να περιγράφει λεπτομερώς τους δείκτες μέτρησης στις 4 προοπτικές: Οικονομική, Πελάτης, Εσωτερικές Διαδικασίες και Μάθηση & Ανάπτυξη. (Μερικά παραδείγματα: Οικονομική – κερδοφορία, αύξηση εσόδων, ταμειακές ροές; Πελάτης: ικανοποίηση, αφοσίωση, μερίδιο αγοράς; Εσωτερικές Διαδικασίες – αποδοτικότητα, ποιότητα, κύκλος καινοτομίας; Μάθηση & Ανάπτυξη – δεξιότητες εργαζομένων, ικανότητα καινοτομίας, κουλτούρα).

Ζητήστε από τους μαθητές να κολλήσουν τα 2 κομμάτια χαρτιού τους στον τοίχο και να περιηγηθούν στην αίθουσα για να δουν τις ιδέες των συμμαθητών τους και να εντοπίσουν τυχόν μοτίβα.

Διευκολύνετε μια συζήτηση με όλη την ομάδα:

- Ποιες διαφορές παρατηρήσατε μεταξύ των πινάκων ελέγχου και των ισορροπημένων πινάκων αποτελεσμάτων;
  - Συζητήστε τα οφέλη και των δύο εργαλείων.
4. Οι μαθητές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της διδακτικής δραστηριότητας που βίωσαν κατά τη διάρκεια αυτής της δραστηριότητας.
  5. Ολοκληρώστε με τις ερωτήσεις αξιολόγησης που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της μαθησιακής ενότητας.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να συνεργαστούν ως ομάδα για να συλλέξουν ιδέες που θα συμπεριλάβουν στο ταμπλό και στον ισορροπημένο πίνακα αποτελεσμάτων τους.
- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να συγκρίνουν και να αναστοχαστούν πάνω στις ιδέες που παρουσιάζουν οι συμμαθητές τους.
- Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Βήμα 4 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Η ικανότητα του μαθητή να συνεργάζεται καλά με τους συμμαθητές του και να δημιουργεί ένα ταμπλό και ένα ισορροπημένο σύστημα αξιολόγησης για την επιχειρηματική του ιδέα.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Savkin, A. BSC Designer, 2025. Balanced Scorecard Vs Dashboard: Differences and Use in Strategic Planning. [Balanced Scorecard vs. Dashboard: Differences and Use in Strategic Planning](#)

- West. C. 2024. Επίτευξη επιχειρηματικών KPI: Πώς τα ταμπλό και οι κάρτες βαθμολογίας οδηγούν στην επιχειρηματική αριστεία και τη στρατηγική επιτυχία; [Επίτευξη επιχειρηματικών KPI με ταμπλό και κάρτες βαθμολογίας](#)

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

# Ενότητα μάθησης 3

## Το νομικό καθεστώς μιας εταιρείας και η επίδρασή του στον επιχειρηματία

# Ενότητα μάθησης 3: Το νομικό καθεστώς μιας εταιρείας και η επίδρασή του στον επιχειρηματία

## Ορισμός/Τι αφορά

Στην Ευρώπη, το **νομικό καθεστώς μιας εταιρείας εξαρτάται από το συγκεκριμένο κράτος μέλος της ΕΕ** στο οποίο έχει συσταθεί ή, για διασυννοριακές δραστηριότητες, από μια καθορισμένη ευρωπαϊκή νομική μορφή, όπως η *Societas Europaea* (SE). Οι εταιρείες πρέπει να είναι εγγεγραμμένες σε μητρώο επιχειρήσεων σε χώρα της ΕΕ για να αναγνωρίζονται ως ξεχωριστή νομική οντότητα. Κοινά νομικά καθεστώτα περιλαμβάνουν ατομικές επιχειρήσεις, εταιρικές σχέσεις και διάφορες μορφές εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, όπως η [Societas Privata Europaea](#) (SPE). Αυτό το κεφάλαιο είναι απαραίτητο για να εξοπλίσει τους εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας με τις γνώσεις που χρειάζονται για να παρέχουν εκπαίδευση επιχειρηματικότητας σχετικά με τη σημασία της επιλογής του κατάλληλου νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας και τα κίνητρα πίσω από αυτή την επιλογή

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να διεξάγουν συγκριτική ανάλυση των νομικών μορφών διαφόρων εταιρειών.
- Προσδιορίσουν την καταλληλότερη προσέγγιση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για μια εταιρεία.
- Να οργανώσουν τη σύγκριση διαφόρων φορολογικών κανονισμών σύμφωνα με το συγκεκριμένο καθεστώς της εταιρείας.
- Να προσδιορίσουν τα κατάλληλα μοντέλα κοινωνικής οικονομίας για τις απαιτήσεις της εταιρείας.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει:

- Συγκριτική προσέγγιση των πιθανών καθεστώτων της εταιρείας και των σχετικών κανόνων κοινωνικής ασφάλισης και φορολογίας
- Επιλογή του φορολογικού και κοινωνικοασφαλιστικού καθεστώτος της εταιρείας
- Επιλογή του φορολογικού και ασφαλιστικού καθεστώτος του επιχειρηματία
- Τα μοντέλα κοινωνικής οικονομίας για την επιχειρηματικότητα

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Βασικά χαρακτηριστικά του νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας

Το νομικό καθεστώς μιας εταιρείας, γνωστό και ως νομική μορφή, αναφέρεται στο νομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, καθορίζοντας την ταυτότητα, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες της έναντι των ιδιοκτητών της, τρίτων και του κράτους. Αυτό το καθεστώς, το οποίο μπορεί να είναι ατομική επιχείρηση, συνεταιρισμός ή ανώνυμη εταιρεία (συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης (LLC)), καθορίζει το φορολογικό καθεστώς, την προσωπική ευθύνη για χρέη, τη δομή διακυβέρνησης και τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Όταν μια εταιρεία καταχωρίζεται, καθίσταται νομικό πρόσωπο (ξεχωριστό από τους ιδρυτές ή τους ιδιοκτήτες της), πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να συνάπτει συμβάσεις, να κατέχει περιουσία, να προσλαμβάνει υπαλλήλους, να εναχθεί ή να ασκήσει αγωγή στο όνομά της, καθώς και να συνεχίσει να υφίσταται ανεξάρτητα από αλλαγές στην ιδιοκτησία. Αυτή η έννοια της ξεχωριστής νομικής προσωπικότητας είναι κεντρική στο ευρωπαϊκό εταιρικό δίκαιο και διακρίνει τις επίσημες εταιρείες από τις άτυπες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Αν και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) προωθεί την εναρμόνιση του εταιρικού δικαίου, κάθε κράτος μέλος διατηρεί το δικό του εθνικό νομικό πλαίσιο και σύστημα εγγραφής.

Οι οδηγίες και οι κανονισμοί της ΕΕ διασφαλίζουν ορισμένα ελάχιστα πρότυπα, ιδίως όσον αφορά:

- σύσταση εταιρειών και γνωστοποίηση,
- προστασία των μετόχων και των πιστωτών,
- λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα,
- διασυννοριακές συγχωνεύσεις και μετατροπές.

Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι τύποι εταιρειών, οι διαδικασίες εγγραφής και οι φορολογικές επιπτώσεις διαφέρουν μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών.

Στο επόμενο κεφάλαιο (2. Κύριες νομικές μορφές εταιρειών στην Ευρώπη) θα εξηγηθούν εν συντομία οι διάφορες μορφές. Προκειμένου οι νέοι επιχειρηματίες να κατανοήσουν πλήρως τη σημασία τους, είναι απαραίτητο οι εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας να εισαγάγουν τις ακόλουθες βασικές έννοιες.

### **Ξεχωριστή Νομική Οντότητα**

Στις περισσότερες εταιρικές δομές, η επιχείρηση αναγνωρίζεται από το νόμο ως ξεχωριστή οντότητα από τους ιδιοκτήτες της, η οποία διαθέτει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις ενός φυσικού προσώπου.

### **Προσωπική ευθύνη**

Για πολλούς τύπους εταιρειών, τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία των ιδιοκτητών προστατεύονται από τα χρέη και τις νομικές ενέργειες της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι οι πιστωτές γενικά δεν μπορούν να κατασχέσουν την προσωπική περιουσία των ιδιοκτητών για την εξόφληση των χρεών της εταιρείας. Η απεριόριστη ευθύνη ισχύει για τους ατομικούς επιχειρηματίες και τους γενικούς εταίρους, ενώ η περιορισμένη ευθύνη ισχύει για τις εταιρείες (Ltd, GmbH, SARL κ.λπ.), πράγμα που σημαίνει ότι τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία των ιδιοκτητών προστατεύονται.

### **Νομική ικανότητα**

Μια εταιρεία με καθορισμένο νομικό καθεστώς έχει την εξουσία να ασκεί νομικές δραστηριότητες, όπως η σύναψη συμβάσεων, η αγορά και πώληση ακινήτων, καθώς και η άσκηση ή η υπεράσπιση αγωγών στο όνομά της.

### **Φορολογία**

Το νομικό καθεστώς καθορίζει το φορολογικό καθεστώς της εταιρείας. Για παράδειγμα, μια ανώνυμη εταιρεία μπορεί να υπόκειται σε φόρο εισοδήματος εταιρειών, ενώ τα κέρδη από μια ατομική επιχείρηση φορολογούνται ως προσωπικό εισόδημα του ιδιοκτήτη.

### **Κανόνες λειτουργίας**

Το επιλεγμένο νομικό καθεστώς καθορίζει τους εσωτερικούς κανόνες, τη διακυβέρνηση και το νομικό πλαίσιο της εταιρείας, επηρεάζοντας τις λειτουργικές της διαδικασίες και τον τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων της.

### Ανάπτυξη και μεταβιβάσιμη φύση

Ορισμένα νομικά καθεστώτα, όπως οι ανώνυμες εταιρείες, προσφέρουν μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης και διευκολύνουν την πώληση ή τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

## 2. Κύρια νομικά καθεστώτα εταιρειών στην Ευρώπη

Οι νομικές δομές που διατίθενται για τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι κάπως παρόμοιες σε όλες τις χώρες, αλλά έχουν διαφορετικές ονομασίες και συγκεκριμένους κανονισμούς. Η επιλογή της κατάλληλης οντότητας είναι ζωτικής σημασίας για τη νομική συμμόρφωση και τη λειτουργική αποδοτικότητα.

### A. Ατομική επιχείρηση (ή ατομικός επιχειρηματίας)

Η ατομική επιχείρηση είναι η απλούστερη μορφή επιχείρησης. Ανήκει και λειτουργεί από ένα άτομο, χωρίς νομικό διαχωρισμό μεταξύ του ιδιοκτήτη και της επιχείρησης.

#### Παραδείγματα:

- *Einzelunternehmen* (Γερμανία)
- *Entreprise individuelle* (Γαλλία)
- *Imprenditore individuale* (Ιταλία)
- *Autónomo* (Ισπανία)

Βασικά χαρακτηριστικά	Τυπική χρήση
Εύκολη σύσταση, ελάχιστη γραφειοκρατία.	Ελεύθεροι επαγγελματίες, τεχνίτες, μικροέμποροι και αυτοαπασχολούμενοι επαγγελματίες
Ο ιδιοκτήτης φέρει <b>απεριόριστη προσωπική ευθύνη</b> για τα χρέη.	
Τα κέρδη φορολογούνται ως προσωπικό εισόδημα.	
Η επιχείρηση παύει να υφίσταται με τον θάνατο ή την αποχώρηση του ιδιοκτήτη.	

### B. Εταιρικές σχέσεις

Μια εταιρική σχέση περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα από κοινού. Συνήθως δεν έχει ξεχωριστή νομική προσωπικότητα (εκτός από ορισμένες δικαιοδοσίες).

#### Παραδείγματα:

- *Société en Nom Collectif (SNC)* στη Γαλλία

- *Offene Handelsgesellschaft (OHG)* στη Γερμανία
- *Società in Nome Collettivo (SNC)* στην Ιταλία

Βασικά χαρακτηριστικά	Παραλλαγές και τυπική χρήση
Οι εταίροι μοιράζονται τα κέρδη, τις ζημιές και τις ευθύνες διαχείρισης	<b>Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (LP):</b> ένας ή περισσότεροι εταίροι έχουν περιορισμένη ευθύνη ( <i>Kommanditgesellschaft, Société en Commandite Simple</i> ).
Κάθε εταίρος φέρει <b>αλληλέγγυα και εις ολόκληρον ευθύνη</b> για τις υποχρεώσεις της εταιρείας	
Τα έσοδα φορολογούνται μέσω των εταίρων προσωπικά	
	<b>Επαγγελματικές εταιρικές σχέσεις:</b> χρησιμοποιούνται από δικηγόρους, λογιστές, γιατρούς κ.λπ.

### Γ. Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ιδιωτική εταιρεία)

Αυτή είναι η πιο συνηθισμένη επιχειρηματική δομή στην Ευρώπη. Μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι μια ξεχωριστή νομική οντότητα, της οποίας οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) ευθύνονται μόνο μέχρι το ποσό που έχουν επενδύσει.

#### Παραδείγματα:

- *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)* – Γερμανία, Αυστρία
- *Société à Responsabilité Limitée (SARL)* – Γαλλία, Λουξεμβούργο
- *Società a Responsabilità Limitata (SRL)* – Ιταλία
- *Private Limited Company (Ltd)* – Ιρλανδία, Μάλτα
- *Besloten Vennootschap (BV)* – Κάτω Χώρες
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL)* – Ισπανία

Βασικά χαρακτηριστικά	Τυπική χρήση
Ξεχωριστή νομική προσωπικότητα	Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οικογενειακές επιχειρήσεις και νεοσύστατες επιχειρήσεις
Ευθύνη περιορισμένη στην εισφορά κεφαλαίου	
Ελάχιστη απαίτηση μετοχικού κεφαλαίου (ποικίλλει — π.χ., 1 ευρώ σε ορισμένες χώρες, 25.000 ευρώ στη Γερμανία)	
Οι μετοχές δεν μπορούν να διαπραγματευθούν ελεύθερα στις δημόσιες αγορές	
Διαχείριση από διευθυντές που διορίζονται από τους μετόχους	

Πρέπει να υποβάλλει ετήσιους λογαριασμούς και να τηρεί τις υποχρεώσεις διαφάνειας

Φορολογείται ως νομικό πρόσωπο (υπόκειται σε φόρο εισοδήματος εταιρειών)

#### Δ. Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)

Η ανώνυμη εταιρεία είναι μια μεγαλύτερη εταιρική δομή που έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις που επιθυμούν να αντλήσουν κεφάλαια μέσω δημόσιων προσφορών μετοχών ή να δραστηριοποιηθούν σε χρηματιστήριο.

##### Παραδείγματα:

- *Société Anonyme (SA)* – Γαλλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο
- *Aktiengesellschaft (AG)* – Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία
- *Società per Azioni (SpA)* – Ιταλία
- *Public Limited Company (plc)* – Ιρλανδία, Μάλτα
- *Naamloze Vennootschap (NV)* – Κάτω Χώρες
- *Sociedad Anónima (SA)* – Ισπανία

Βασικά χαρακτηριστικά	Τυπική χρήση
Ξεχωριστή νομική προσωπικότητα	Μεγάλες εταιρείες, εισηγμένες εταιρείες ή επιχειρήσεις που αναζητούν εξωτερικές επενδύσεις
Απαιτούμενο ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο (συνήα 25.000–60.000 ευρώ)	
Οι μετοχές μπορούν να διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο	
Υπόκεινται σε αυστηρούς κανόνες υποβολής εκθέσεων, ελέγχου και διακυβέρνησης	
Φορολογούνται ως εταιρείες	
Πρέπει να διαθέτει διοικητικό συμβούλιο και, ενδεχομένως, εποπτικό συμβούλιο	

#### Ε. Ευρωπαϊκή Εταιρεία (Societas Europaea, SE)

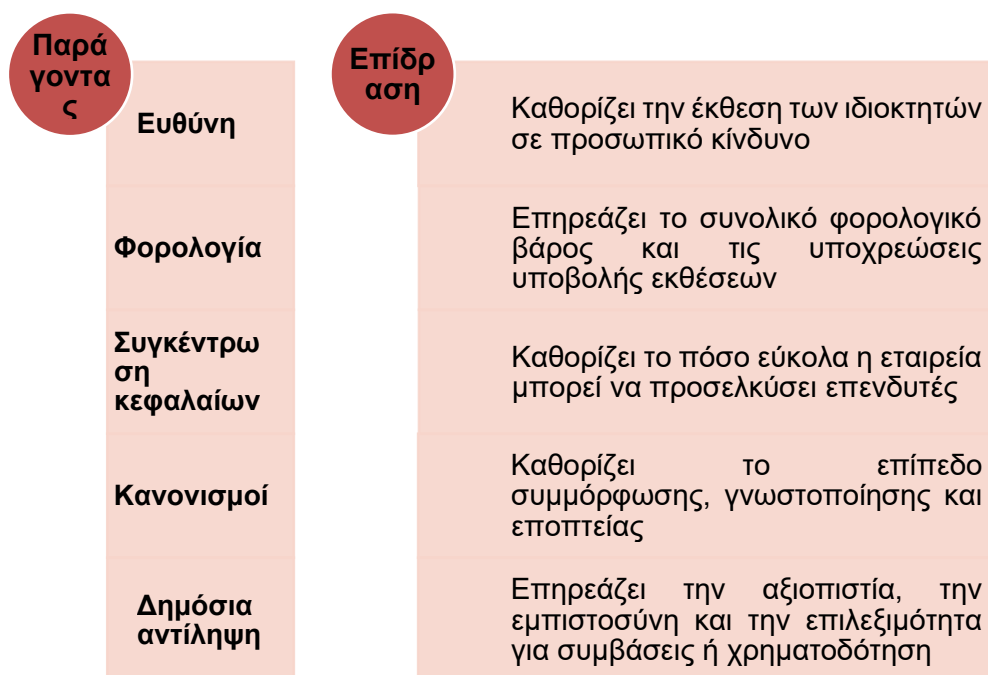
Η Ευρωπαϊκή Εταιρεία (SE) είναι μια υπερεθνική εταιρική μορφή που θεσπίστηκε με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 2157/2001 της ΕΕ. Επιτρέπει στις εταιρείες να δραστηριοποιούνται σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ υπό ένα ενιαίο ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο.

Βασικά χαρακτηριστικά	Τυπική χρήση
Μπορεί να μεταφέρει την έδρα της μεταξύ χωρών της ΕΕ χωρίς να διαλυθεί.	Πολυεθνικές εταιρείες και εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διάφορα κράτη μέλη της ΕΕ
Πρέπει να διαθέτει ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο 120.000 ευρώ.	
Μπορεί να συσταθεί μέσω συγχώνευσης, ίδρυσης εταιρείας χαρτοφυλακίου ή μετατροπής υφιστάμενων εταιρειών της ΕΕ.	
Υπόκειται τόσο στο δίκαιο της ΕΕ όσο και στο εθνικό δίκαιο του κράτους εγγραφής.	
Πρωθεί τη διασυνοριακή επιχειρηματική κινητικότητα και ολοκλήρωση.	

**Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ενώσεις, ιδρύματα)** υπάρχουν σε όλη την Ευρώπη με σκοπό την επίτευξη κοινωνικών, φιλανθρωπικών, πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών στόχων και όχι την αποκόμιση κέρδους. Μπορούν να τύχουν φορολογικών απαλλαγών εάν πληρούν ορισμένα κριτήρια κοινής ωφέλειας.

**Οι συνεταιρισμοί (Co-ops)** ανήκουν και διοικούνται δημοκρατικά από τα μέλη τους (π.χ. Société Coop rative, Genossenschaft). Τα κέρδη διανέμονται μεταξύ των μελών ή επανεπενδύονται.

Η σημασία της επιλογής του σωστού νομικού καθεστώτος βασίζεται στο γεγονός ότι επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει το παρακάτω ενημερωτικό γράφημα για να επισημάνει τις επιπτώσεις που σχετίζονται με ορισμένες βασικές πτυχές που περιγράφηκαν προηγουμένως



### 3. Βήματα για τη σύσταση νομικής οντότητας στην Ευρώπη

Αν και οι συγκεκριμένες απαιτήσεις διαφέρουν ανά χώρα, η γενική διαδικασία σύστασης νομικής οντότητας στην Ευρώπη περιλαμβάνει διάφορα βασικά βήματα:

**Διεξαγωγή έρευνας αγοράς** για την επικύρωση της ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας και την κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

**επιλογή της νομικής δομής**, επιλέγοντας έναν τύπο οντότητας που ανταποκρίνεται στις λειτουργικές και οικονομικές σας ανάγκες

**καταχώριση της εμπορικής επωνυμίας** για τη νομική κατοχύρωση του ονόματος της εταιρείας σας

**προετοιμασία της νομικής τεκμηρίωσης**, συγκεντρώνοντας τα απαραίτητα έγγραφα για την εγγραφή

**άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού** για τη διευκόλυνση των χρηματοοικονομικών συναλλαγών και την κάλυψη των κεφαλαιακών απαιτήσεων

**να εγγραφείτε στις φορολογικές αρχές** για να συμμορφωθείτε με τις φορολογικές υποχρεώσεις

**Συμμορφωθείτε με** τη νομοθεσία **περί απασχόλησης**, ώστε να τηρείτε τους κανονισμούς εργασίας για την πρόσληψη προσωπικού.

**να αποκτήσετε τις απαραίτητες άδειες και εγκρίσεις** για να εξασφαλίσετε τη νόμιμη λειτουργία της επιχείρησής σας στον κλάδο σας.

Η ίδρυση νομικής οντότητας στην Ευρώπη είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Ο εκπαιδευτής μπορεί να συμβουλευτεί τον [οδηγό σε αυτόν τον σύνδεσμο](#) (που έχει συνταχθεί από την Inez Vermeulen, ειδική σε επιχειρηματικές λύσεις) για να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των κρίσιμων βημάτων και παραμέτρων που εμπλέκονται.

### 4. Μοντέλα κοινωνικής οικονομίας: Τι είναι και ποια υπάρχουν;

Τα μοντέλα κοινωνικής οικονομίας είναι πλαίσια για οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων συνεταιρισμών, αμοιβαίων εταιρειών, ενώσεων, ιδρυμάτων και κοινωνικών επιχειρήσεων, που **δίνουν προτεραιότητα σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους παράλληλα με την οικονομική βιωσιμότητα**. Αυτά τα μοντέλα χαρακτηρίζονται από αξίες όπως η αλληλεγγύη, η συμμετοχή και η συνεργασία, και λειτουργούν επανεπενδύοντας τα κέρδη στην αποστολή και την κοινότητά τους, αντί να μεγιστοποιούν τις αποδόσεις για τους ιδιώτες μετόχους.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν οργανισμούς που εστιάζουν στο [δίκαιο εμπόριο](#), την [κυκλική οικονομία](#) και την ευημερία της κοινότητας, σχηματίζοντας έναν τομέα που συμπληρώνει τις παραδοσιακές δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η κοινωνική οικονομία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα νομικών δομών, όπως:

- **Συνεταιρισμοί:** Οργανισμοί που ανήκουν στα μέλη τους και ελέγχονται δημοκρατικά.
- **Αμοιβαίες εταιρείες:** Οργανισμοί που επικεντρώνονται στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ή αμοιβαίας υποστήριξης, όπως η ασφάλιση.
- **Σύλλογοι και ιδρύματα:** Οντότητες αφιερωμένες σε κοινωνικούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένων των φιλανθρωπικών οργανώσεων.

- Κοινωνικές επιχειρήσεις: Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εμπορικές στρατηγικές για την επίτευξη κοινωνικών στόχων.

Παραδείγματα μοντέλων κοινωνικής οικονομίας είναι **το δίκαιο εμπόριο και το βιολογικό εμπόριο** (που εστιάζουν στην ηθική προμήθεια και τη βιώσιμη παραγωγή), τα μοντέλα **κυκλικής οικονομίας** (που στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και τη μεγιστοποίηση της χρήσης πόρων μέσω συστημάτων κλειστού κύκλου, ευθυγραμμισμένα με την περιβαλλοντική εστίαση της κοινωνικής οικονομίας) και **οι κοινοτικές πρωτοβουλίες** (οργανώσεις με βάση το τοπικό επίπεδο που προωθούν τη συμμετοχή και την αλληλεγγύη της κοινότητας για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κοινωνικών και οικονομικών αναγκών).

## 5. Κοινωνική ασφάλιση: ποιες είναι οι υποχρεώσεις της εταιρείας;

Η κοινωνική ασφάλιση είναι ένα ουσιαστικό ζήτημα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη σύσταση μιας εταιρείας. Τα ακόλουθα σημεία σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση μπορούν να βοηθήσουν τον εκπαιδευτή να δώσει μια γενική εικόνα σχετικά με τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς κοινωνικής ασφάλισης:

- ο εργοδότης πρέπει να εγγραφεί στο εθνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης (ΚΑ) της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται·
- ο εργοδότης και ο εργαζόμενος πρέπει να καταβάλλουν εισφορές στο εν λόγω σύστημα ΚΚ (για συντάξεις, υγεία, ανεργία κ.λπ.)
- συντονισμός μεταξύ χωρών όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε διασυνοριακό επίπεδο (ποιο σύστημα τους καλύπτει, ποια εθνική νομοθεσία εφαρμόζεται)
- κάθε χώρα της ΕΕ έχει τους δικούς της νόμους (δεν υπάρχει πλήρως ενοποιημένο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης στην ΕΕ).

Οι βασικοί κανόνες κοινωνικής ασφάλισης κατά τη σύσταση μιας εταιρείας μπορούν να συνοψιστούν στον παρακάτω πίνακα.

Εάν ένας εργοδότης έχει εργαζομένους που εργάζονται σε χώρα της ΕΕ, πρέπει να εγγράψει την εταιρεία στον φορέα κοινωνικής ασφάλισης της εν λόγω χώρας και να εγγράψει εκεί τους εργαζομένους.

Ο γενικός κανόνας είναι: σε έναν εργαζόμενο εφαρμόζεται κάθε φορά η νομοθεσία κοινωνικής ασφάλισης μόνο μιας χώρας (συνήθως της χώρας όπου εργάζεται).

Εάν ο εργοδότης αποστέλλει προσωρινά εργαζομένους από τη μία χώρα στην άλλη («αποσπασμένοι εργαζόμενοι»), υπάρχουν ειδικοί κανόνες/έντυπα (π.χ. πιστοποιητικό A1) για να αποδείξει ότι εξακολουθούν να καλύπτονται από το σύστημα της χώρας προέλευσης.

Οι εκπαιδευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον αναλυτικό οδηγό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής [«Καταβολή εισφορών κοινωνικής ασφάλισης»](#) για να εξερευνήσουν λεπτομερέστερα τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης στην Ευρώπη.

## 6. Συμπεράσματα

Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων και των αναγκών της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας κατά τη σύσταση μιας επιχείρησης, καθώς αυτό θα καθορίσει το κατάλληλο καθεστώς της εταιρείας, τους αντίστοιχους φορολογικούς κανονισμούς και τις υποχρεώσεις κοινωνικής ασφάλισης.

Οι ανάγκες της εταιρείας είναι οι βασικοί πόροι, οι δυνατότητες και οι στόχοι που απαιτεί μια επιχείρηση για να λειτουργήσει, να αναπτυχθεί και να επιτύχει τους στόχους της.

### Πρακτικά σημεία δράσης/Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

- Ελέγξτε τις προηγούμενες γνώσεις ή την εμπειρία του κοινού σχετικά με το θέμα.
- Προσαρμόστε τη μέθοδο διδασκαλίας σύμφωνα με το προηγούμενο σημείο.
- Φροντίστε να παρέχετε μια γενική επισκόπηση του νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας με έδρα στην Ευρώπη.
- Προσαρμόστε τις πληροφορίες που παρέχετε ανάλογα με τη χώρα στην οποία βρίσκεστε (το νομικό καθεστώς και η φορολογία ενδέχεται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα).
- Ενσωματώστε μελέτες περιπτώσεων, παραδείγματα, συνεντεύξεις από τοπικούς παράγοντες.
- Εμπλέξτε τους νέους επιχειρηματίες με πρακτικές δραστηριότητες, παιχνίδια ρόλων, δυναμικά περιβάλλοντα.
- Μην τυποποιείτε τη μέθοδο διδασκαλίας σας, προσαρμόστε την στα χαρακτηριστικά/την κουλτούρα/τις εμπειρίες των νέων επιχειρηματιών.
- Συλλέξτε τα σχόλια των νέων επιχειρηματιών

### Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

#### Κουίζ πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1: Τι καθορίζει το νομικό καθεστώς μιας εταιρείας;**

- A. Μόνο τις φορολογικές υποχρεώσεις της εταιρείας
- B. Την ταυτότητα, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες της εταιρείας
- C. Μόνο τη δομή ιδιοκτησίας
- D. Μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας

**Απάντηση:** B) Την ταυτότητα, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες της εταιρείας

**Ερώτηση 2: Ποια βασική έννοια αναφέρεται στην αναγνώριση μιας εταιρείας ως ξεχωριστής οντότητας από τους ιδιοκτήτες της;**

- A. Προσωπική ευθύνη
- B. Ξεχωριστή νομική οντότητα
- C. Νομική ικανότητα
- D. Φορολογία

**Απάντηση:** B) Ξεχωριστή νομική οντότητα

**Ερώτηση 3: Σε μια εταιρική σχέση, ποιο από τα παρακάτω ισχύει;**

- A. Οι ιδιοκτήτες έχουν περιορισμένη ευθύνη για τα χρέη της επιχείρησης
- B. Θεωρείται ξεχωριστή νομική οντότητα από τους ιδιοκτήτες της
- C. Οι ιδιοκτήτες μοιράζονται τις ευθύνες και τα κέρδη, με προσωπική ευθύνη για τα χρέη
- D. Μόνο ένα άτομο είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης

**Απάντηση:** Γ) Οι ιδιοκτήτες μοιράζονται τις ευθύνες και τα κέρδη, με προσωπική ευθύνη για τα χρέη

**Ερώτηση 4: Ποια νομική οντότητα επιτρέπει στην εταιρεία να προσφέρει μετοχές στο κοινό και υπόκειται σε αυστηρότερους κανονισμούς;**

- A. Ιδιωτική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (LTD / S.r.l.)
- B. Ανώνυμη Εταιρεία (PLC)
- C. Ατομική επιχείρηση
- D. Υποκατάστημα

**Απάντηση:** B) Ανώνυμη Εταιρεία (PLC)

**Ερώτηση 5: Ποια είναι η κύρια διαφορά μεταξύ υποκαταστήματος και θυγατρικής;**

- A. Ένα υποκατάστημα είναι ξεχωριστή νομική οντότητα, ενώ μια θυγατρική δεν είναι
- B. Ένα υποκατάστημα δεν αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα, ενώ μια θυγατρική αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα
- C. Και τα δύο είναι νομικά ανεξάρτητα από τη μητρική εταιρεία
- D. Και τα δύο έχουν τις ίδιες νομικές υποχρεώσεις με τη μητρική εταιρεία

**Απάντηση:** B) Το υποκατάστημα δεν αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα, ενώ η θυγατρική αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα

**Ερώτηση 6: Ποιο από τα παρακάτω είναι το πρώτο βήμα για τη σύσταση νομικής οντότητας στην Ευρώπη;**

- A. Η καταχώριση της εμπορικής επωνυμίας
- B. Διεξαγωγή έρευνας αγοράς
- C. Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού
- D. Προετοιμάστε τα νομικά έγγραφα

**Απάντηση:** B) Διεξαγωγή έρευνας αγοράς

**Ερώτηση 7: Ποιο από τα παρακάτω είναι χαρακτηριστικό των μοντέλων κοινωνικής οικονομίας;**

- A. Μεγιστοποίηση των αποδόσεων για τους ιδιώτες μετόχους
- B. Επανεπένδυση των κερδών αποκλειστικά σε μπόνους για τα στελέχη
- C. Προτεραιότητα στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους παράλληλα με τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα
- D. Αποφυγή της συμμετοχής της κοινότητας

**Απάντηση:** Γ) Προτεραιότητα στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους παράλληλα με τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα

**Ερώτηση 8: Ποιος τύπος οργανισμού στην κοινωνική οικονομία ανήκει στα μέλη και ελέγχεται δημοκρατικά;**

- A. Κοινωνική επιχείρηση
- B. Συνεταιρισμός
- C. Αμοιβαία εταιρεία
- D. Ίδρυμα

**Απάντηση:** B) Συνεταιρισμός

**Σκέψη**

- Ποια εργαλεία μπορώ να χρησιμοποιήσω για να διδάξω με μια προσέγγιση που έχει ως επίκεντρο τον μαθητή;
- Ποιες πρακτικές δραστηριότητες μπορώ να χρησιμοποιήσω για να εμπλέξω τους νέους επιχειρηματίες και να τους διδάξω σχετικά με το νομικό καθεστώς και το φορολογικό σύστημα στη χώρα μας;
- Πώς μπορώ να συλλέξω ανατροφοδότηση με εποικοδομητικό τρόπο τόσο για τους νέους επιχειρηματίες όσο και για εμένα;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

Inez Vermeulen. Οδηγός για τη σύσταση νομικών οντοτήτων στην Ευρώπη. <https://europe-hr-solutions.com/resources/a-guide-to-setting-up-legal-entities-in-europe/>

Getsix (2022). Τύποι επιχειρηματικών οντοτήτων. [Σύνδεσμος προς το άρθρο](#)

Tsvetelina Ventsislavona Ivanova / Udo Bux / Mariusz Maciejewski (2025). Εταιρικό δίκαιο. [Ενημερωτικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση](#)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Κοινωνική οικονομία στην ΕΕ. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

Social Economy Europe. Η κοινωνική οικονομία. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

ΟΟΣΑ (2025). Μεταρρυθμίσεις φορολογικής πολιτικής 2025. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

PwC (2025). Παγκόσμιες φορολογικές περιλήψεις στο διαδίκτυο. [Σύνδεσμος προς τον διαδραστικό χάρτη](#)

Κυβέρνηση της Ισπανίας. Ίδρυση εταιρείας. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

Lela Mélon (2015). Η αρχιτεκτονική του εταιρικού δικαίου της ΕΕ. Ευρωπαϊκό Επιστημονικό Περιοδικό

Η Ευρώπη σας. Ευθύνη των διευθυντών εταιρειών. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

NordicHQ. Κατάλογος τύπων νομικών οντοτήτων ανά χώρα στην Ευρώπη. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

Your Europe. Καταβολή εισφορών κοινωνικής ασφάλισης. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

EuroDev (2024). Συντελεστές κοινωνικών εισφορών στην Ευρώπη: Οδηγός για εργοδότες 2024. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

## Εργαλείο αρ. 1: Φορολογία εταιρειών στην ΕΕ – Επιλέξτε το καθεστώς της επιχείρησής σας.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθηθούν οι νέοι επιχειρηματίες να ερευνήσουν τις νομικές μορφές που είναι διαθέσιμες στη χώρα τους (ή στη χώρα της επιλογής τους) χρησιμοποιώντας ένα ψηφιακό εργαλείο που δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, προωθώντας την κριτική σκέψη για την αξιολόγηση των πληροφοριών, την πληροφοριακή παιδεία για την εύρεση και την αξιολόγηση αξιόπιστων πηγών, την ανάλυση δεδομένων για την ερμηνεία των ευρημάτων, την επίλυση προβλημάτων για την κάλυψη των κενών γνώσης και την αποτελεσματική επικοινωνία για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να καθορίσουν και να παρουσιάσουν τη νομική μορφή της επιχείρησης σύμφωνα με τους στόχους και τις ανάγκες της εταιρείας.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Φορητός υπολογιστής, tablet, υπολογιστής ή smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η άσκηση αυτή βασίζεται στην ανάλυση ερευνητικών στοιχείων. Χρησιμοποιεί το εργαλείο «Φορολογία εταιρειών στην ΕΕ» που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας «Η Ευρώπη σου».

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισαγωγή στην έννοια. (10 λεπτά)

Δώστε στους νέους επιχειρηματίες τον σύνδεσμο προς το εργαλείο [«Φορολογία εταιρειών στην ΕΕ»](#). Οι νέοι επιχειρηματίες πρέπει να το χρησιμοποιήσουν για να βρουν την κατάλληλη νομική μορφή της επιχείρησης που θέλουν να ξεκινήσουν σε μια επιλεγμένη χώρα, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τη φορολογική νομοθεσία.

2. Επίδειξη με ένα ερευνητικό παράδειγμα. (5 λεπτά)

3. Προσκαλέστε τους νέους επιχειρηματίες να εξασκηθούν ατομικά ή σε ζεύγη ή ομάδες (ανάλογα με το πλαίσιο). (40 λεπτά)

4. Προσκαλέστε τους νέους επιχειρηματίες να παρουσιάσουν τη νομική μορφή της επιχειρηματικής τους ιδέας και τους σχετικούς φορολογικούς κανόνες και να αιτιολογήσουν την επιλογή τους. (15 λεπτά)

5. Ολοκληρώστε με μια συνεδρία αμοιβαίας αξιολόγησης και δώστε τη δική σας αξιολόγηση. (15 λεπτά)

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ενθαρρύνετε τους νέους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν εξοικειώνοντάς τους με την επιχειρηματική ορολογία, ώστε να είναι πιο ακριβείς στην έρευνά τους.

Βεβαιωθείτε ότι οι νέοι επιχειρηματίες έχουν σαφή εικόνα των στόχων των επιχειρηματικών τους ιδεών (π.χ. κοινωνική οντότητα; ατομική επιχείρηση ή εταιρική σχέση; κ.λπ.).

Χρησιμοποιήστε οπτικά βοηθήματα ή εργαλεία συνεργασίας για να κάνετε τη δραστηριότητα ελκυστική και εύκολη στην παρακολούθηση.

Βοηθήστε τους νέους επιχειρηματίες στα αρχικά στάδια της έρευνάς τους και επικοινωνήστε μαζί τους από καιρό σε καιρό για να δείτε αν χρειάζονται βοήθεια.

## **ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ**

Φόρμες ανατροφοδότησης από ομοτίμους μετά τις παρουσιάσεις.

Η αξιολόγηση από τους συμμαθητές μετά από κάθε ομαδική παρουσίαση θα ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και τις συζητήσεις, θα ενισχύσει την απόκτηση γνώσεων και τη διατήρηση των γνώσεων

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Πληρότητα, συνοχή και παρουσίαση της ερευνητικής ανάλυσης των νέων επιχειρηματιών σχετικά με τον τρόπο ίδρυσης μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χώρα, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, το νομικό καθεστώς και τη φορολογική νομοθεσία, καθώς και την ικανότητά τους να εξηγήσουν και να αιτιολογήσουν τις επιλογές τους.

## **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Η Ευρώπη σας. Φορολογία εταιρειών στην ΕΕ. [Σύνδεσμος προς το εργαλείο](#).

## Εργαλείο αριθ. 2: Κατανόηση του νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθηθούν οι νέοι επιχειρηματίες να κατανοήσουν και να χαρτογραφήσουν τους διαφορετικούς τύπους νομικού καθεστώτος μιας εταιρείας και να τους συγκρίνουν, προκειμένου να προσδιορίσουν τον καταλληλότερο για ένα δεδομένο πλαίσιο.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να διακρίνουν μεταξύ των κύριων νομικών μορφών επιχειρήσεων (ατομική επιχείρηση, συνεταιρισμός, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμη εταιρεία κ.λπ.), να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μορφής και να προτείνουν την κατάλληλη νομική μορφή για διαφορετικά επιχειρηματικά σενάρια.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

50-60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

Πίνακας παρουσιάσεων/λευκός πίνακας & μαρκαδόροι, κάρτες σεναρίων (τυπωμένα φύλλα), φύλλο κουίζ ή διαδικτυακό εργαλείο κουίζ (Kahoot, Mentimeter κ.λπ., προαιρετικά).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στη μάθηση μέσω προσομοίωσης. Χρησιμοποιεί τις κάρτες σεναρίων που καλλιεργούν την κριτική σκέψη, τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και δημιουργούν πρακτικές ιδέες.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### 1. Σπάσιμο του πάγου (5 λεπτά)

Ρωτήστε τους εκπαιδευόμενους: «*Αν ξεκινούσατε τη δική σας επιχείρηση αύριο, ποια νομική μορφή θα επιλέγατε και γιατί;*»

- Γράψτε τις απαντήσεις τους σε έναν πίνακα/λευκό πίνακα.
- Πείτε τους ότι μέχρι το τέλος της συνεδρίας θα είναι σε θέση να επιβεβαιώσουν ή να επανεξετάσουν την επιλογή τους με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

#### 2. Μίνι-διάλεξη (10 λεπτά)

Ο εκπαιδευτής δίνει μια σύντομη επισκόπηση των συνήθων νομικών μορφών:

- Ατομική επιχείρηση – απλή, φθηνή, αλλά με απεριόριστη ευθύνη.
- Συνεταιρισμός – κοινή ευθύνη, αλλά κίνδυνοι διαφορών/ευθύνης.
- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (LLC / Ltd) – ευέλικτη, προστασία ευθύνης.
- Ανώνυμη εταιρεία (Inc / PLC) – ξεχωριστή νομική οντότητα, δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων, αλλά περισσότεροι κανονισμοί.
- (Προσθέστε τοπικές παραλλαγές, όπως απαιτείται).
-

### 3. Ομαδική δραστηριότητα: Επιχειρηματικά σενάρια (20 λεπτά)

Οδηγίες για τον εκπαιδευτή:

- Χωρίστε τους εκπαιδευόμενους σε μικρές ομάδες (3–4 άτομα).
- Δώστε σε κάθε ομάδα μια διαφορετική κάρτα σεναρίου (βλ. παραδείγματα παρακάτω).
- Ζητήστε τους να συζητήσουν:
  1. Ποιο νομικό καθεστώς θα ταιριάζει καλύτερα σε αυτή την επιχείρηση;
  2. Γιατί είναι η καλύτερη επιλογή;
  3. Ποια κινδύνους/οφέλη πρέπει να λάβει υπόψη ο ιδιοκτήτης;
- Μετά από 10 λεπτά, κάθε ομάδα παρουσιάζει τα συμπεράσματά της στην τάξη.

**Παραδείγματα καρτών σεναρίων** (μπορείτε να τις εκτυπώσετε ή να τις γράψετε σε χαρτάκια):

1. Ένας ανεξάρτητος σχεδιαστής ιστοσελίδων που εργάζεται μόνος του από το σπίτι.
2. Δύο σεφ που ανοίγουν μαζί ένα νέο εστιατόριο.
3. Μια νεοφυής τεχνολογική επιχείρηση που σχεδιάζει να συγκεντρώσει επενδύσεις από επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων.
4. Μια οικογένεια που ανοίγει ένα μικρό κατάστημα λιανικής πώλησης με σχέδια επέκτασης σε 5 χρόνια.
5. Μια κατασκευαστική εταιρεία που υποβάλλει προσφορές για μεγάλες δημόσιες συμβάσεις.

### 4. Συζήτηση ανασκόπησης (15 λεπτά)

- Ο εκπαιδευτής συντονίζει μια συζήτηση με όλη την τάξη.
- Συγκρίνετε τις απαντήσεις των ομάδων, επισημάνετε τη σωστή συλλογιστική.
- Συνοψίστε τα βασικά κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή του νομικού καθεστώτος: ευθύνη, φορολογία, έλεγχος, κεφαλαιακές ανάγκες, συμμόρφωση.

#### Σωστές απαντήσεις για τις κάρτες σεναρίων

**Σενάριο 1:** Ένας ανεξάρτητος σχεδιαστής ιστοσελίδων που εργάζεται μόνος του από το σπίτι

Καλύτερο νομικό καθεστώς: Ατομική επιχείρηση (ή Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης με ένα μέλος, εάν επιθυμείται προστασία ευθύνης).

- Γιατί:
  - Απλό, χαμηλό κόστος σύστασης.
  - Πλήρης έλεγχος από το άτομο.
  - Κατάλληλο όταν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι είναι χαμηλοί.
  - Κίνδυνοι/οφέλη: Απεριόριστη προσωπική ευθύνη σε ατομική επιχείρηση· προστασία ευθύνης αν επιλεγεί η μορφή LLC.

**Σενάριο 2:** Δύο σεφ που ανοίγουν μαζί ένα νέο εστιατόριο

Καλύτερη νομική μορφή: Εταιρική σχέση (ή LLC για περιορισμό της ευθύνης).

- Γιατί:
  - Πολλοί ιδιοκτήτες που συνεισφέρουν δεξιότητες και κεφάλαιο.
  - Ευέλικτες ρυθμίσεις διαχείρισης.
  - Εύκολη ίδρυση σε σύγκριση με μια ανώνυμη εταιρεία.
- Κίνδυνοι/οφέλη:
  - Σε μια γενική εταιρική σχέση, οι εταίροι φέρουν προσωπική ευθύνη.
  - Μια LLC προσφέρει προστασία ευθύνης και μπορεί να είναι πιο ελκυστική εάν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι είναι υψηλοί (όπως η ασφάλεια των τροφίμων, οι αξιώσεις πελατών).

**Σενάριο 3:** Μια νεοφυής επιχείρηση τεχνολογίας που σχεδιάζει να συγκεντρώσει επενδύσεις από επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων

Κατάλληλη νομική μορφή: Ανώνυμη εταιρεία (Inc / PLC).

Γιατί:

- Προτιμώμενη δομή για την προσέλκυση εξωτερικών επενδυτών.
- Δυνατότητα έκδοσης μετοχών και άντλησης μετοχικού κεφαλαίου.
- Παρέχει περιορισμένη ευθύνη για τους ιδρυτές και τους επενδυτές.
- Κίνδυνοι/οφέλη: Πιο περίπλοκη συμμόρφωση, υψηλότερο κόστος, αυστηρότερες υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων.

**Σενάριο 4:** Μια οικογένεια που ανοίγει ένα μικρό κατάστημα λιανικής με σχέδια επέκτασης σε 5 χρόνια

Κατάλληλη νομική μορφή: Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (LLC / Ltd).

- Γιατί:
  - Παρέχει προστασία ευθύνης (σημαντικό για το λιανικό εμπόριο με κινδύνους που αφορούν τους πελάτες).
  - Ευέλικτη δομή ιδιοκτησίας για τα μέλη της οικογένειας.
  - Ευκολότερη επέκταση σε σύγκριση με την ατομική επιχείρηση.
- Κίνδυνοι/οφέλη: Ελαφρώς υψηλότερο κόστος σύστασης και διαχείρισης σε σύγκριση με την ατομική επιχείρηση, αλλά μεγαλύτερη ασφάλεια για την ανάπτυξη.

**Σενάριο 5:** Κατασκευαστική εταιρεία που υποβάλλει προσφορές για μεγάλες δημόσιες συμβάσεις

Κατάλληλη νομική μορφή: Ανώνυμη εταιρεία (Inc / PLC) ή LLC (ανάλογα με τις απαιτήσεις της δικαιοδοσίας).

- Γιατί:
  - Οι μεγάλες συμβάσεις απαιτούν συχνά ισχυρή οικονομική αξιοπιστία και δομές περιορισμένης ευθύνης.
  - Οι ανώνυμες εταιρείες βρίσκονται σε καλύτερη θέση όσον αφορά την παροχή εγγυήσεων, την ασφάλιση και τη συμμόρφωση με τις κυβερνητικές απαιτήσεις.
- Κίνδυνοι/οφέλη: Περισσότερη ρύθμιση και υψηλότερο κόστος σύστασης, αλλά η αξιοπιστία και η προστασία από την ευθύνη υπερτερούν των μειονεκτημάτων.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ενθαρρύνετε τους νέους επιχειρηματίες να μοιράζονται ελεύθερα και με σεβασμό τις ιδέες τους.

Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή και την ενεργό εμπλοκή.

Να είστε ανοιχτοί σε σχόλια και βελτιώσεις.

Προσαρμόστε τα νομικά καθεστώτα/σενάρια ανάλογα με τις ανάγκες της χώρας σας ή ελέγξτε αν τα δεδομένα αντιστοιχούν στις τοπικές απαιτήσεις.

## ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μπορείτε να ενισχύσετε τη μάθηση ενσωματώνοντας ένα τελικό κουίζ χρησιμοποιώντας διαδικτυακά εργαλεία, όπως το Kahoot ή το Mentimeter.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πληρότητα, συνοχή και παρουσίαση των συμπερασμάτων των νέων επιχειρηματιών σχετικά με το βέλτιστο νομικό καθεστώς για το δεδομένο σενάριο, καθώς και η ικανότητά τους να εξηγήσουν και να αιτιολογήσουν τις επιλογές τους.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Inez Vermeulen. Οδηγός για τη σύσταση νομικών οντοτήτων στην Ευρώπη. <https://europe-hr-solutions.com/resources/a-guide-to-setting-up-legal-entities-in-europe/>
- Getsix (2022). Τύποι επιχειρηματικών οντοτήτων. [Σύνδεσμος προς το άρθρο](#)
- ΟΟΣΑ (2025). Μεταρρυθμίσεις φορολογικής πολιτικής 2025. [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)
- Παγκόσμια Τράπεζα. Εκθέσεις Doing Business (αρχειοθετημένες, 2004–2020). [Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση](#)

Συνολική  
διάρκεια:

**6** ώρες

**Digital  
Marketing**

**Ενότητα μάθησης 4**

**Τα βασικά του  
μάρκετινγκ**

# Ενότητα 4: Τα βασικά του μάρκετινγκ

## Ορισμός/Τι είναι;

Το μάρκετινγκ είναι το κλειδί κάθε επιτυχημένης επιχείρησης, καθώς συνδέει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Αυτή η ενότητα εισάγει τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, εστιάζοντας στη δομή μιας εμπορικής προσφοράς, στις αρχές μιας ισχυρής στρατηγικής μάρκετινγκ, στις πειστικές τεχνικές πωλήσεων και στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδίου δράσης πωλήσεων. Η κατανόηση αυτών των στοιχείων είναι απαραίτητη για τους εκπαιδευτές που στοχεύουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων, καθώς εξοπλίζει τους μαθητές με την ικανότητα να εντοπίζουν ευκαιρίες στην αγορά, να επικοινωνούν αποτελεσματικά την αξία και να αυξάνουν τις πωλήσεις. Στο σημερινό ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η κατάκτηση των βασικών αρχών του μάρκετινγκ δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να τοποθετήσουν στρατηγικά τις προσφορές τους, να χτίσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να παραμείνουν ευέλικτοι σε μια αβέβαιη αγορά εργασίας.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να καθορίζουν μια εμπορική προσφορά
- Να καθορίζουν μια στρατηγική μάρκετινγκ
- Να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο πώλησης
- Να καταρτίσουν ένα σχέδιο δράσης πωλήσεων

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια συνοπτική επισκόπηση των βασικών στοιχείων του μάρκετινγκ, με σκοπό να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να εξοπλίσουν τους μαθητές με πρακτικές και ευέλικτες επιχειρηματικές δεξιότητες. Καλύπτει τα συστατικά στοιχεία και τη δομή μιας εμπορικής προσφοράς, τις βασικές έννοιες που στηρίζουν μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ και τις τεχνικές πειθούς για τη δημιουργία ισχυρών επιχειρημάτων πώλησης. Επιπλέον, εξηγεί τον σκοπό και τα βασικά συστατικά στοιχεία ενός σχεδίου δράσης πωλήσεων, επιτρέποντας στους μαθητές να μετατρέψουν τη στρατηγική σε συγκεκριμένα βήματα.

## Θεωρητική προσέγγιση

Ο Δρ. Philip Kotler, γνωστός ως ο πατέρας του μάρκετινγκ, ορίζει το μάρκετινγκ ως «την επιστήμη και την τέχνη της εξερεύνησης, της δημιουργίας και της παροχής αξίας για την ικανοποίηση των αναγκών μιας αγοράς-στόχου με κέρδος. Το μάρκετινγκ εντοπίζει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες. Ορίζει, μετρά και ποσοτικοποιεί το μέγεθος της αγοράς που έχει εντοπιστεί και το δυναμικό κέρδους. Εντοπίζει ποια τμήματα της αγοράς μπορεί η εταιρεία να εξυπηρετήσει καλύτερα και σχεδιάζει και προωθεί τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). Διαχείριση μάρκετινγκ: Παγκόσμια έκδοση (16η έκδοση). Pearson Education Limited.

Σύμφωνα με τον Kotler (1988), το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διαχειριστική διαδικασία στην οποία τα άτομα και οι οργανισμοί ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας αξία με άλλους.

Επομένως, αξία σημαίνει τα οφέλη που λαμβάνει ένας πελάτης από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε σύγκριση με το κόστος ή την προσπάθεια που επενδύει για να το αποκτήσει. Επιπλέον, η δημιουργία αξίας σημαίνει το σχεδιασμό μιας εμπορικής προσφοράς που ικανοποιεί πραγματικά ή υπερβαίνει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Ως αποτέλεσμα, μια εμπορική προσφορά μπορεί να οριστεί ως μια επίσημη πρόταση που υποβάλλει ένας πωλητής ή πάροχος υπηρεσιών σε έναν πιθανό αγοραστή, περιγράφοντας τους όρους και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες θα παρασχεθούν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες. Συνήθως περιλαμβάνει λεπτομέρειες όπως προδιαγραφές προϊόντος ή υπηρεσίας, τιμή, ποσότητα, όρους παράδοσης, όρους πληρωμής και περίοδο ισχύος. Η προσφορά λειτουργεί ως πρόσκληση για τη σύναψη σύμβασης και αποτελεί τη βάση για διαπραγμάτευση και συμφωνία μεταξύ των μερών. Μια εμπορική προσφορά είναι προσαρμοσμένη ώστε να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών ή να επιλύει συγκεκριμένα προβλήματα και αντανακλά την πρόταση αξίας της εταιρείας — δηλαδή, αυτό που καθιστά την προσφορά ελκυστική και ανταγωνιστική στην αγορά. Έχει σχεδιαστεί και παρουσιάζεται με τρόπο που ενθαρρύνει τους πελάτες να την επιλέξουν έναντι εναλλακτικών λύσεων. Τέλος, περιλαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το σχεδιασμό του προϊόντος, την τιμολόγηση, την προώθηση και τη διανομή. Για παράδειγμα, μια εμπορική προσφορά από μια εταιρεία smartphone μπορεί να περιλαμβάνει:

- Το ίδιο το smartphone (προϊόν)
- Εγγύηση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση (οφέλη υπηρεσιών)
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση και επιλογές πληρωμής (τιμή)
- Διαθεσιμότητα μέσω καταστημάτων λιανικής και διαδικτυακών πλατφορμών (διανομή)
- Επικοινωνιακές ενέργειες μάρκετινγκ που αναδεικνύουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά (προώθηση)

### **Τι είναι μια εμπορική προσφορά;**

Μια εμπορική προσφορά αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

#### **1. Προϊόν**

Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη, συμπεριλαμβανομένων φυσικών αγαθών, υπηρεσιών, εμπειριών, εκδηλώσεων, προσώπων, τόπων, ακινήτων, οργανισμών, πληροφοριών και ιδεών. Στο μάρκετινγκ, ένα προϊόν θεωρείται γενικά ως ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών, τα οποία μπορεί να είναι τόσο υλικά όσο και άυλα. (Kotler και Keller, 2009).

Τα υλικά χαρακτηριστικά είναι οι φυσικές ή μετρήσιμες πτυχές ενός προϊόντος που οι πελάτες μπορούν να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν άμεσα. Αυτά περιλαμβάνουν τα φυσικά και μετρήσιμα χαρακτηριστικά που οι πελάτες μπορούν να δουν, να αγγίξουν και να αξιολογήσουν, όπως:

- Φυσικά χαρακτηριστικά: μέγεθος, σχήμα, βάρος...
- Ποιότητα/Απόδοση: ανθεκτικότητα, ακρίβεια, αντοχή
- Προδιαγραφές: τεχνικές λεπτομέρειες και μετρήσιμα κριτήρια
- Άλλα χαρακτηριστικά, όπως η συσκευασία, τα στοιχεία της επωνυμίας, η αισθητική, η ευχρηστία και η ασφάλεια, ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος και τον κλάδο

Τα άυλα χαρακτηριστικά είναι μη φυσικά στοιχεία που συμβάλλουν στη συνολική αξία και στην εμπειρία του πελάτη. Αυτά περιλαμβάνουν:

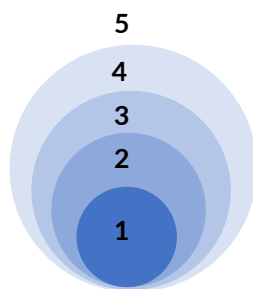
- **Εικόνα μάρκας:** Οι αντιλήψεις και οι συσχετίσεις που έχουν οι πελάτες με τη μάρκα του προϊόντος.
- **Εξυπηρέτηση πελατών:** Η υποστήριξη που παρέχεται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά.
- **Εγγύηση και εγγυήσεις:** Υποσχέσεις σχετικά με την απόδοση και την ποιότητα του προϊόντος.
- **Συναισθηματικά και εμπειρικά οφέλη:** Τα συναισθήματα και οι εμπειρίες που οι πελάτες συνδέουν με τη χρήση του προϊόντος.
- **Φήμη:** Η θέση του προϊόντος στην αγορά και μεταξύ των ομοτίμων.

Κάθε προϊόν περιλαμβάνει τόσο απτά χαρακτηριστικά — όπως λειτουργίες, ποιότητα και προδιαγραφές — όσο και άυλα χαρακτηριστικά, όπως η εικόνα της μάρκας, η φήμη και η εμπειρία του πελάτη. Στην πράξη, ένα προϊόν πρέπει να θεωρείται ως ένας συνδυασμός αυτών των απτών και άυλων στοιχείων.

- Το μοντέλο των πέντε επιπέδων προϊόντος του Kotler (1967) αποτελεί ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα προϊόντα και αντλούν αξία από αυτά. Λαμβάνοντας υπόψη και τα πέντε επίπεδα, οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ μπορούν να σχεδιάσουν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις προσδοκίες του κοινού-στόχου τους.
- **Προϊόν βασικού επιπέδου:** Το θεμελιώδες όφελος ή η ανάγκη που καλύπτει το προϊόν. Εξηγεί γιατί ο πελάτης αγοράζει.
- **Προϊόντα γενικού επιπέδου:** Τα απτά στοιχεία και χαρακτηριστικά που προσφέρουν το βασικό όφελος, όπως ο σχεδιασμός, τα χαρακτηριστικά, η συσκευασία και η επωνυμία. Αντιπροσωπεύει την τυπική έκδοση του προϊόντος που ικανοποιεί την ανάγκη.
- **Προϊόντα αναμενόμενου επιπέδου:** Το σύνολο των χαρακτηριστικών και των συνθηκών που οι αγοραστές συνήθως αναμένουν όταν αγοράζουν ένα προϊόν. Ικανοποιεί τις βασικές προσδοκίες των πελατών.
- **Προϊόντα επαυξημένου επιπέδου:** Πρόσθετες υπηρεσίες ή οφέλη που υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών και διαφοροποιούν το προϊόν από τους ανταγωνιστές. Ενισχύουν την αξία και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Προϊόντα δυναμικού επιπέδου:** Όλες οι βελτιώσεις και οι μετασχηματισμοί που ενδέχεται να υποστεί το προϊόν στο μέλλον. Αντιπροσωπεύουν την καινοτομία και τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

**Εικ. 1 - Πέντε επίπεδα προϊόντων - Philip Kotler**

Προσαρμογή από [GeeksforGeeks](#)



Προϊόν βασικού  
επιπέδου  
Προϊόντα γενικού  
επιπέδου  
Προϊόντα  
αναμενόμενου  
επιπέδου  
Προϊόντα  
επαυξημένου

### **Παράδειγμα: Nike Air Zoom Pegasus**

1. Προϊόν βασικού επιπέδου:

Ένα παπούτσι για τρέξιμο που σας επιτρέπει να τρέχετε άνετα και να προστατεύετε τα πόδια σας.

2. Προϊόντα γενικού επιπέδου:

Ένα παπούτσι για τρέξιμο που διατίθεται σε διάφορα μεγέθη, χρώματα και σχέδια.

3. Προϊόντα αναμενόμενου επιπέδου:

Ένα παπούτσι για τρέξιμο που είναι ελαφρύ, έχει καλή απορρόφηση κραδασμών, είναι ανθεκτικό και προσφέρει καλή πρόσφυση.

4. Προϊόντα ενισχυμένου επιπέδου:

Ένα παπούτσι για τρέξιμο που είναι ελαφρύ, μαλακό, ανθεκτικό, προσφέρει καλή πρόσφυση και παρέχει πρόσβαση στην εφαρμογή Nike Run Club για την παρακολούθηση των προπονήσεων και εξατομικευμένη καθοδήγηση.

5. Προϊόντα δυναμικού επιπέδου:

Ένα παπούτσι για τρέξιμο που προσαρμόζεται στο στυλ τρεξίματός σας σε πραγματικό χρόνο, παρακολουθεί βιομετρικά στοιχεία, συνδέεται με φορητές συσκευές και προσφέρει καθοδηγούμενες εικονικές εμπειρίες τρεξίματος.

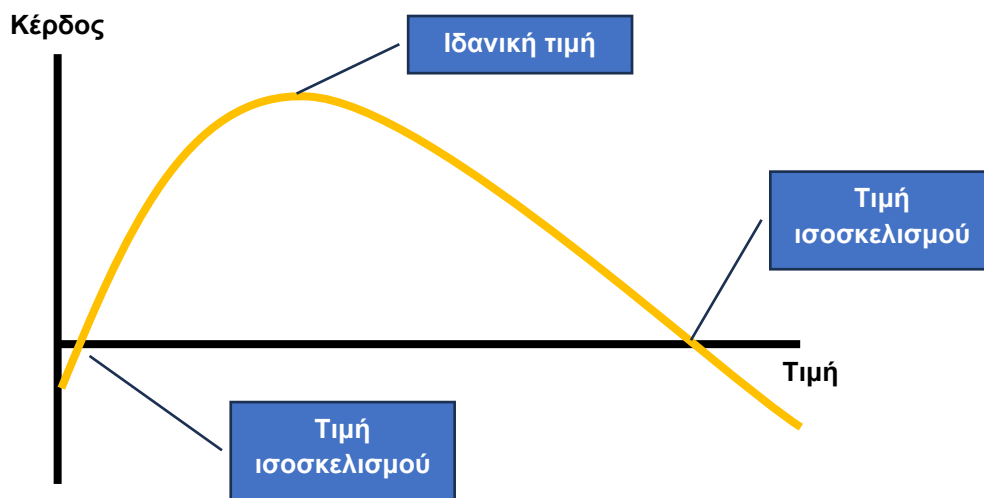
Το μοντέλο του Kotler προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων:

- Επιτρέπει στους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αποφασίζουν για τις αγορές τους.
- Καθοδηγεί την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- Υποστηρίζει αποτελεσματικές στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς και στόχευσης.
- Βοηθά στην ανταγωνιστική τοποθέτηση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.
- Παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για την ανάλυση της πορείας του πελάτη από την αρχική ενημέρωση έως την τελική αγορά.

## 2. Τιμή

Η τιμή είναι η χρηματική αξία που αποδίδεται σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, η οποία αντανakλά το κόστος για τον πελάτη για την απόκτηση των παρεχόμενων οφελών. Σε μια εμπορική προσφορά, η τιμή δεν είναι απλώς ένας αριθμός, αλλά μια επικοινωνία της αξίας, της τοποθέτησης και της ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

Για να εξασφαλιστεί η εμπορική επιτυχία μιας προσφοράς και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί μια στρατηγική τιμολόγησης που εξισορροπεί την αξία για τον πελάτη, την ανταγωνιστική τοποθέτηση και τους στόχους της εταιρείας. Η αύξηση της τιμής μπορεί αρχικά να ενισχύσει την κερδοφορία· ωστόσο, πέρα από ένα ορισμένο σημείο, οι υψηλότερες τιμές μειώνουν τον όγκο των πωλήσεων, γεγονός που με τη σειρά του μειώνει τη συνολική κερδοφορία.



**Σημείωση:** Η τιμή ισοσκελισμού είναι η τιμή στην οποία ο πωλητής δεν πραγματοποιεί κέρδος ούτε υφίσταται ζημία από ένα προϊόν ή μια επένδυση. Με άλλα λόγια, είναι η ελάχιστη τιμή που απαιτείται για την κάλυψη όλων των δαπανών.

Ωστόσο, για να προσδιοριστεί το κατάλληλο εύρος τιμών που οι πελάτες θεωρούν αποδεκτό, είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική τιμολόγησης.

Μια στρατηγική τιμολόγησης λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως τα τμήματα πελατών, η αγοραστική δύναμη, οι συνθήκες της αγοράς, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών, τα εμπορικά περιθώρια κέρδους και το κόστος των εισροών. Σχεδιάζεται με γνώμονα ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο και τοποθετείται σε σχέση με τις προσφορές των ανταγωνιστών. Οι κύριες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν:

- **Τιμολόγηση με βάση το κόστος:** Αυτή η στρατηγική βασίζεται σε όλα τα άμεσα και έμμεσα κόστη που συνδέονται με την παραγωγή ή την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η τιμή πώλησης καθορίζεται υπολογίζοντας το συνολικό κόστος και προσθέτοντας στη συνέχεια ένα προκαθορισμένο περιθώριο κέρδους για να εξασφαλιστεί η κερδοφορία.

Παράδειγμα:

Εάν το συνολικό κόστος παραγωγής ενός προϊόντος είναι 100 € και το επιθυμητό περιθώριο κέρδους είναι 20%, η τιμή πώλησης θα υπολογιστεί ως εξής:

$$\text{Τιμή πώλησης} = \text{Κόστος} + (\text{Κόστος} \times \text{Περιθώριο κέρδους}) = 100 + (100 \times 0,2) = 120 \text{ €}.$$

Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει την κάλυψη όλων των εξόδων, εξασφαλίζοντας παράλληλα σταθερό κέρδος.

- **Ανταγωνιστική τιμολόγηση:** Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τη συνεχή προσαρμογή των τιμών ώστε να ανταποκρίνονται στον ανταγωνισμό. Όταν επιλέγετε αυτή τη στρατηγική τιμολόγησης, μπορείτε να ακολουθήσετε μία από τις ακόλουθες τρεις προσεγγίσεις:
  - **Συνεργατική τιμολόγηση:** Με αυτή την προσέγγιση, η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας ευθυγραμμίζεται με εκείνη των ανταγωνιστών σας. Εάν ένας ανταγωνιστής αυξήσει την τιμή του, προσαρμόζετε αντίστοιχα την δική σας προς τα πάνω· εάν μειώσει την τιμή του, μειώνετε και εσείς τη δική σας για να την ευθυγραμμίσετε. Αυτή η στρατηγική συμβάλλει στη διατήρηση της ισορροπίας και της σταθερότητας της αγοράς. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα αυτής της προσέγγισης παρατηρείται στα πρατήρια καυσίμων, όπου οι τιμές των καυσίμων συχνά αντανακλούν εκείνες των γειτονικών ανταγωνιστών.
  - **Επιθετική τιμολόγηση:** Πρόκειται για μια ανταγωνιστική στρατηγική στην οποία μια επιχείρηση καθορίζει τις τιμές της σκόπιμα για να προκαλέσει τους ανταγωνιστές και να κερδίσει μερίδιο αγοράς. Συνήθως, η επιχείρηση διατηρεί χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές ή μειώνει τις τιμές της πιο δραστικά όταν οι ανταγωνιστές μειώνουν τις δικές τους, με στόχο να δημιουργήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η στρατηγική σηματοδοτεί στους ανταγωνιστές ότι η διατήρηση της ηγετικής θέσης σε επίπεδο τιμών έναντι της επιχείρησης μπορεί να είναι δαπανηρή.

Η επιθετική τιμολόγηση είναι πιο αποτελεσματική για επιχειρήσεις που διαθέτουν επαρκή περιθώρια κέρδους για να απορροφήσουν βραχυπρόθεσμες μειώσεις των τιμών, ενώ επιδιώκουν την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, ενέχει οικονομικούς κινδύνους σε περίπτωση μείωσης του όγκου των πωλήσεων και απαιτεί προσεκτική διαχείριση για να αποφευχθεί η μείωση της κερδοφορίας με την πάροδο του χρόνου

- **Απορριπτική τιμολόγηση:** Πρόκειται για μια στρατηγική που χρησιμοποιείται συνήθως από ηγέτες της αγοράς που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η επιχείρηση καθορίζει τις τιμές ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές, εστιάζοντας αντ' αυτού στην αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες της. Αγνοώντας την τιμολόγηση των ανταγωνιστών, η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και να αυξήσει τη διαφοροποίησή της.

Αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση έχει βαθιά κατανόηση των πελατών της, διασφαλίζει ότι οι τιμές αντανακλούν την εγγενή αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και βασίζεται σε ακριβείς πληροφορίες για την αγορά. Ωστόσο, η στρατηγική της περιφρονητικής τιμολόγησης ενέχει τον κίνδυνο της υπερβολικής αυτοπεποίθησης· η αγνόηση των ενεργειών των ανταγωνιστών μπορεί να αφήσει την επιχείρηση ευάλωτη σε απροσδόκητες μεταβολές της αγοράς.

**Αποκοπή τιμών:** Μια στρατηγική που χρησιμοποιείται κατά την κυκλοφορία καινοτόμων ή μοναδικών προϊόντων με ελάχιστο ή καθόλου ανταγωνισμό. Η επιχείρηση καθορίζει αρχικά μια υψηλή τιμή για να στοχεύσει τους πρώτους χρήστες, αποκομίζοντας τη μέγιστη αξία από πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα επιπλέον ποσό και ανακτώντας τα έξοδα ανάπτυξης. Με την πάροδο του χρόνου, καθώς η αγορά γίνεται πιο κορεσμένη ή οι πρώτοι χρήστες εξαντλούνται, η τιμή μειώνεται σταδιακά για να προσελκύσει τμήματα της αγοράς που είναι πιο ευαίσθητα στην τιμή. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι το προϊόν θα διατηρήσει επαρκή ζήτηση για να υποστηρίξει τις αρχικές υψηλές τιμές. Οι βασικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν την πρόκληση να πειστούν οι πρώτοι χρήστες για την αξία του προϊόντος, την πιθανή είσοδο ανταγωνιστών που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές και τους περιορισμούς στην εφαρμογή της στρατηγικής σε επόμενα προϊόντα που έχουν ήδη φτάσει στην αγορά των πρώτων χρηστών.

- **Τιμολόγηση διείσδυσης:** Μια στρατηγική που εφαρμόζεται σε αγορές με πολλά παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν οι πελάτες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή. Η επιχείρηση ορίζει μια αρχικά χαμηλή τιμή για να προσελκύσει γρήγορα μια μεγάλη πελατειακή βάση, να ενθαρρύνει την αλλαγή μάρκας και να τονώσει τη ζήτηση. Ο αυξημένος όγκος πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας το κόστος ανά μονάδα και ενδεχομένως καθιερώνοντας ένα πρότυπο αγοράς ή τεχνολογίας.

Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται στρατηγικά για την ταχεία απόκτηση μεριδίου αγοράς, όπως παρατηρείται σε κλάδους όπως οι κονσόλες βιντεοπαιχνιδιών, όπου εταιρείες όπως η Nintendo, η PlayStation και η Xbox προσφέρουν κονσόλες σε χαμηλότερες τιμές για να προωθήσουν την υιοθέτησή τους, ενώ παράλληλα αποκομίζουν κέρδη από συμπληρωματικά προϊόντα όπως τα παιχνίδια.

- **Τιμολόγηση βάσει αξίας:** Μια στρατηγική στην οποία οι τιμές καθορίζονται κυρίως από την αντιληπτή αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τον πελάτη, και όχι αποκλειστικά από το κόστος ή τις ανταγωνιστικές τιμές. Η προσέγγιση εστιάζει στην ευθυγράμμιση της τιμής με τα οφέλη και τη διαφοροποίηση που αναγνωρίζει ο πελάτης, ενισχύοντας έτσι την κερδοφορία και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η τιμή είναι τόσο οικονομική όσο και ψυχολογική μεταβλητή. Μεταδίδει τη θέση του προϊόντος, τις προσδοκίες ποιότητας και την εικόνα της μάρκας. Οι πελάτες συχνά χρησιμοποιούν την τιμή ως δείκτη ποιότητας, ειδικά όταν οι άλλες πληροφορίες είναι περιορισμένες (Kotler & Keller, 2016). Μια πολύ χαμηλή τιμή μπορεί να δημιουργήσει αμφιβολίες σχετικά με την ποιότητα, την ανθεκτικότητα ή τη νομιμότητα του προϊόντος. Οι πελάτες μπορεί να συσχετίσουν το «φθηνό» με τη «χαμηλή αξία». Αντίθετα, μια υψηλότερη τιμή μπορεί να λειτουργήσει ως δείκτης ανώτερης ποιότητας, αποκλειστικότητας ή κύρους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις αγορές πολυτελών αγαθών ή αγορών υψηλής εμπλοκής (π.χ. αυτοκίνητα, ρολόγια ή επαγγελματικές υπηρεσίες). Οι στρατηγικές τιμολόγησης που συζητήθηκαν παραπάνω υπογραμμίζουν τον κεντρικό ρόλο της τιμής στον προσδιορισμό της προσβασιμότητας στην αγορά. Όταν μια τιμή θεωρείται δυσανάλογα υψηλή σε σχέση με τα επίπεδα εισοδήματος των καταναλωτών ή με ανταγωνιστικές εναλλακτικές λύσεις, η ζήτηση είναι πιθανό να μειωθεί, περιορίζοντας έτσι την πρόσβαση σε ευρύτερα τμήματα της αγοράς (Zeithaml, 1988; Kotler & Keller, 2016). Για να μετριάσουν αυτόν τον κίνδυνο, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν δομημένες στρατηγικές τιμολόγησης που τους επιτρέπουν να ευθυγραμμίσουν την τιμή τόσο με τα βασικά χαρακτηριστικά της προσφοράς όσο και με τις προσδοκίες της αγοράς-στόχου. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την αντιληπτή αξία, να βελτιώσουν την προσαρμογή στην αγορά και να αυξήσουν την πιθανότητα εμπορικής επιτυχίας (Monroe, 2003; Nagle, Hogan & Zale, 2016).

### 3. Υπηρεσία

Η υπηρεσία αναφέρεται σε όλα τα συμπληρωματικά και υποστηρικτικά στοιχεία που συνοδεύουν ένα προϊόν ή μια λύση, με στόχο τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του, τη διευκόλυνση της χρήσης του και την ενίσχυση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη. Στη θεωρία του μάρκετινγκ, οι υπηρεσίες συχνά θεωρούνται αναπόσπαστο μέρος του επαυξημένου προϊόντος (Kotler & Keller, 2016), καθώς παρέχουν πρόσθετη αξία που υπερβαίνει τα βασικά χαρακτηριστικά της υλικής ή άυλης προσφοράς.

Ο ρόλος της υπηρεσίας σε μια εμπορική προσφορά είναι διπλός: (1) λειτουργεί ως διαφοροποιητικός παράγοντας σε ανταγωνιστικές αγορές όπου τα χαρακτηριστικά και οι τιμές των προϊόντων μπορεί να είναι παρόμοια, και (2) διατηρεί τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, εξασφαλίζοντας τη συνεχή παροχή αξίας (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Η υψηλής ποιότητας υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αντίληψη των πελατών για την αξία, να μειώσει τον κίνδυνο μετά την αγορά και να ενθαρρύνει την επαναλαμβανόμενη αγορά.

Οι υπηρεσίες μπορεί να περιλαμβάνουν μια ποικιλία διαστάσεων ανάλογα με τη φύση της προσφοράς:

- **Εφοδιαστική και παράδοση:** Διασφάλιση της έγκαιρης και αξιόπιστης παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη. Αναφέρεται στις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται

στη μεταφορά ενός προϊόντος από τον παραγωγό ή τον προμηθευτή στον τελικό καταναλωτή, διασφαλίζοντας ότι είναι διαθέσιμο την κατάλληλη στιγμή, στο σωστό μέρος και στην κατάλληλη κατάσταση (Christopher, 2016).

- **Εγκατάσταση και εκπαίδευση:** Υποστήριξη των πελατών κατά την αρχική εφαρμογή του προϊόντος και παροχή γνώσεων για την αποτελεσματική χρήση του. Η εγκατάσταση και η εκπαίδευση αναφέρονται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι οι πελάτες μπορούν να εφαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν με επιτυχία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Περιλαμβάνει την τεχνική υποστήριξη και τη ρύθμιση ενός προϊόντος.
- **Υποστήριξη πελατών και εξυπηρέτηση μετά την πώληση:** Προσφορά υπηρεσιών help desk, τεχνικής υποστήριξης ή επισκευής και συντήρησης για τη διασφάλιση της συνεχούς λειτουργικότητας. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που βοηθούν τους πελάτες μετά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό περιλαμβάνει τεχνική υποστήριξη, αντιμετώπιση προβλημάτων, συντήρηση και επίλυση προβλημάτων. Η αποτελεσματική υποστήριξη διασφαλίζει ότι οι πελάτες συνεχίζουν να αντλούν αξία από το προϊόν με την πάροδο του χρόνου, μειώνοντας την απογοήτευση και βελτιώνοντας την εμπειρία του χρήστη. Οι πελάτες που λαμβάνουν έγκαιρη και αποτελεσματική υποστήριξη είναι πιο πιθανό να γίνουν επαναλαμβανόμενοι αγοραστές και να συστήσουν τη μάρκα σε άλλους. Η άμεση βοήθεια μειώνει τον αντιληπτό κίνδυνο και χτίζει εμπιστοσύνη, ειδικά για σύνθετα ή υψηλής αξίας προϊόντα (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).
- **Εγγυήσεις και εγγυήσεις:** Πρόκειται για επίσημες υποσχέσεις σχετικά με την απόδοση, την ποιότητα ή την ανθεκτικότητα του προϊόντος, που παρέχονται από τον πωλητή στον αγοραστή. Διαβεβαιώνοντας τους πελάτες ότι τα ελαττώματα ή οι βλάβες θα αντιμετωπιστούν, οι εγγυήσεις μειώνουν τον αντιληπτό κίνδυνο αγοράς. Οι εγγυήσεις σηματοδοτούν αξιοπιστία και δέσμευση στην ποιότητα, ενισχύοντας τη φήμη της μάρκας. Οι ισχυρές πολιτικές εγγύησης μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αγορές με παρόμοια χαρακτηριστικά προϊόντων και τιμολόγηση. Ωστόσο, στις περισσότερες δικαιοδοσίες, οι εγγυήσεις και οι εγγυήσεις δεν είναι καθαρά προαιρετικές· οι επιχειρήσεις συχνά υποχρεούνται νομικά να συμμορφώνονται με ελάχιστα πρότυπα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι καταναλωτές έχουν νόμιμο δικαίωμα σε ελάχιστη εγγύηση 2 ετών για όλα τα αγαθά (Οδηγία 1999/44/ΕΚ). Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν αν θα τις συμπληρώσουν με πρόσθετες εγγυήσεις ως μέρος της πρότασης αξίας.
- **Προσαρμογή και συμβουλευτική:** Προσαρμογή της προσφοράς ώστε να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών ή παροχή εξειδικευμένης καθοδήγησης για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Η ανάπτυξη εξατομικευμένων λύσεων ευθυγραμμίζει την προσφορά πιο στενά με τους στόχους των πελατών, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση. Η προσαρμογή βοηθά στη διαφοροποίηση της προσφοράς, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να ξεχωρίζει σε αγορές όπου τα τυποποιημένα προϊόντα ενδέχεται να έχουν μετατραπεί σε εμπορεύματα.

Στις σύγχρονες αγορές, όπου τα χαρακτηριστικά των προϊόντων μπορούν να μιμηθούν γρήγορα και οι τιμές υπόκεινται σε ανταγωνιστική πίεση, η εξυπηρέτηση γίνεται όλο και περισσότερο ο κρίσιμος παράγοντας διαφοροποίησης (Grönroos, 1997). Η ποιότητα των συνοδευτικών υπηρεσιών διαμορφώνει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Επομένως, η υπηρεσία δεν πρέπει να θεωρείται απλώς ως ένα πρόσθετο, αλλά ως στρατηγικό συστατικό της εμπορικής προσφοράς που ενισχύει την αντιληπτή αξία, μειώνει την απώλεια πελατών και ενισχύει την ανταγωνιστική θέση.

Η υπηρεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως πρόσθετο ή δευτερεύον στοιχείο μιας εμπορικής προσφοράς. Αντίθετα, αποτελεί βασικό μέρος της συνολικής πρότασης αξίας. Σύμφωνα με τους Kotler και Keller

(2016), οι υπηρεσίες αποτελούν βασικό στοιχείο του επαυξημένου προϊόντος, ενισχύοντας την υλική ή άυλη προσφορά διασφαλίζοντας τη χρηστικότητα, την ικανοποίηση και τη μακροπρόθεσμη χρησιμότητα. Η παραμέληση των στοιχείων της υπηρεσίας μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα ενός κατά τα άλλα ισχυρού προϊόντος ή μιας ανταγωνιστικής τιμολογιακής στρατηγικής.

Οι εμπορικές προσφορές μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο και τις ανάγκες του πελάτη:

- **Τυποποιημένες προσφορές:** Πρόκειται για σταθερά πακέτα με τους ίδιους όρους, τιμές και προϋποθέσεις για όλους τους πελάτες. Είναι συνηθισμένες σε κλάδους με μεγάλους όγκους και χαμηλό βαθμό εξατομίκευσης, όπως οι τηλεπικοινωνίες ή οι υπηρεσίες συνδρομής.
- **Προσαρμοσμένες προσφορές:** Πρόκειται για προσφορές που προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις ενός μεμονωμένου πελάτη, συχνά μετά από ανάλυση αναγκών ή διαπραγμάτευση. Είναι τυπικές στις αγορές B2B, στις συμβουλευτικές υπηρεσίες ή στις πωλήσεις εξοπλισμού μεγάλης κλίμακας.

## Στρατηγικές μάρκετινγκ

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν εξελιχθεί από το μαζικό μάρκετινγκ σε πιο διαφοροποιημένες και εξατομικευμένες προσεγγίσεις, με έμφαση στην προσαρμογή των προσφορών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ή σε μεμονωμένους πελάτες, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους μέσω της καλύτερης κάλυψης των αναγκών τους (Kotler και Keller, 2016). Η εξατομίκευση μπορεί να περιλαμβάνει την τροποποίηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, των τιμολογιακών δομών, των όρων παράδοσης ή των υπηρεσιών μετά την πώληση, αντανακλώντας τη δυναμική φύση των απαιτήσεων των πελατών. Αντίθετα, το μαζικό μάρκετινγκ δημιουργεί ένα ενιαίο, τυποποιημένο προϊόν που απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της εμβέλειας, αλλά ενδέχεται να μην ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες μεμονωμένων πελατών ή τμημάτων της αγοράς. Μια καλή εμπορική προσφορά είναι προσαρμόσιμη και η ευελιξία της διασφαλίζει ότι η προσφορά συνεχίζει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών και υποστηρίζει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες.

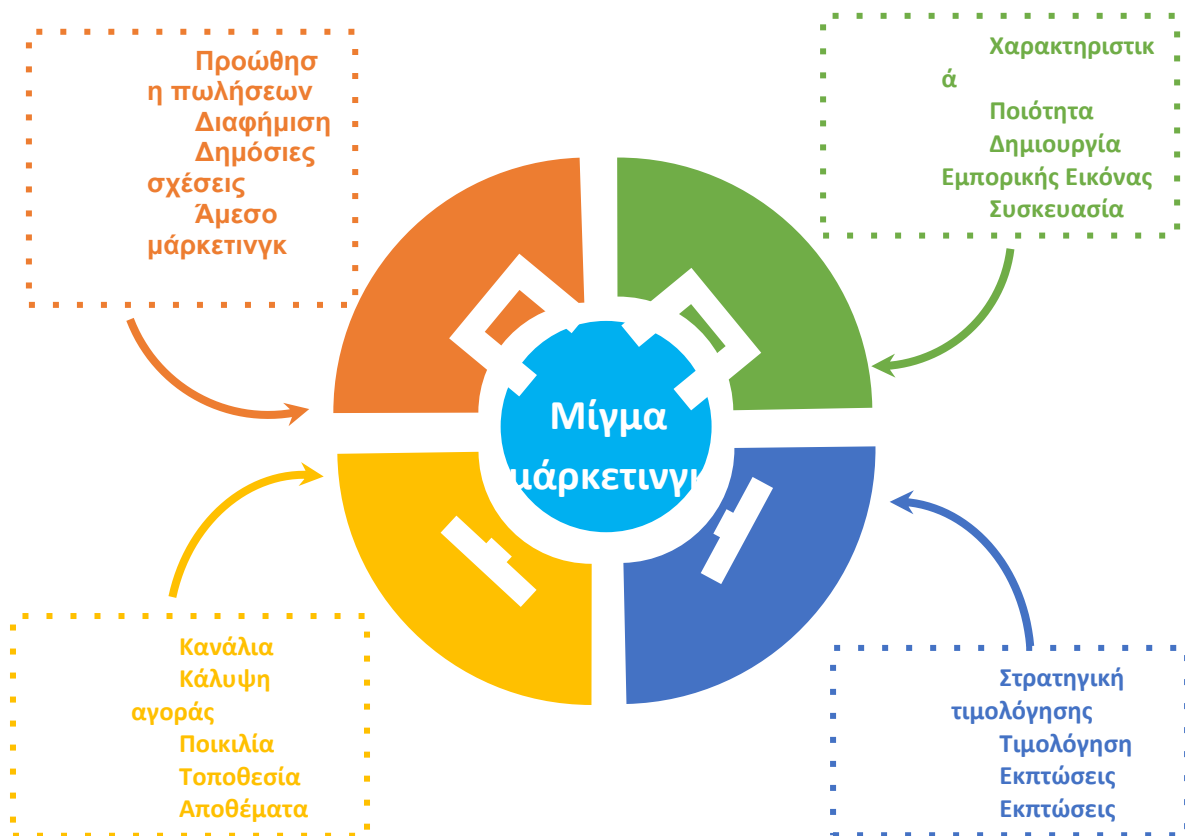
Μια στρατηγική μάρκετινγκ είναι η προσέγγιση που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να προσφέρει αξία στους πελάτες, δημιουργώντας παράλληλα κερδοφόρες σχέσεις. Περιλαμβάνει την απόφαση σε ποιους πελάτες θα επικεντρωθεί και πώς θα ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως τέσσερα βασικά βήματα:

1. **Τμηματοποίηση της αγοράς:** Η κατάτμηση της αγοράς σε διακριτές ομάδες καταναλωτών που μοιράζονται παρόμοιες ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές και που ενδέχεται να απαιτούν εξατομικευμένα προϊόντα ή προσεγγίσεις μάρκετινγκ. Ένα τμήμα της αγοράς είναι ένα σύνολο πελατών που ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ.
2. **Η στόχευση της αγοράς** είναι η αξιολόγηση του δυναμικού κάθε τμήματος και η επιλογή ενός ή περισσότερων στα οποία θα επικεντρωθεί η εταιρεία, με βάση την ελκυστικότητα και την ευθυγράμμιση με τις δυνατότητες της εταιρείας.
3. **Η τοποθέτηση** είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να καταλάβει μια μοναδική και επιθυμητή θέση στο μυαλό των πελατών-στόχων σε σύγκριση με τις προσφορές των ανταγωνιστών.

4. **Η διαφοροποίηση** είναι η διαμόρφωση του προϊόντος, της υπηρεσίας ή της συνολικής προσφοράς στην αγορά, ώστε να παρέχει ανώτερη αξία και να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές.

Η εμπορική προσφορά είναι το αποτέλεσμα του μίγματος μάρκετινγκ που συχνά αντιπροσωπεύεται από το πλαίσιο των 4P (Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Προώθηση) που τίθεται σε εφαρμογή. Ο McCarthy<sup>2</sup> περιέγραψε το μίγμα μάρκετινγκ ως ένα σύνολο ελεγχόμενων μεταβλητών που μια εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί για να ικανοποιήσει τους πελάτες και να επιτύχει τους στόχους της. Αυτές οι μεταβλητές είναι:

- **Προϊόν:** Αυτό που προσφέρετε για να καλύψετε τις ανάγκες των πελατών — αγαθά, υπηρεσίες, ιδέες.
- **Τιμή:** Πόσο πληρώνει ο πελάτης — περιλαμβάνει εκπτώσεις, όρους πληρωμής.
- **Διανομή:** Πού και πώς διανέμεται και πωλείται το προϊόν.
- **Προώθηση:** Όλες οι δραστηριότητες για την επικοινωνία και την πειθώ των πελατών



**Σχήμα SEQ Σχήμα \\* ARABIC 1** Διάγραμμα των 4P του μίγματος μάρκετινγκ

Ενώ τα αρχικά 4 P παραμένουν κεντρικά, σύγχρονες προσαρμογές όπως τα 5 P (με την προσθήκη του παράγοντα «άνθρωποι»), τα 7 P (με την προσθήκη των παραγόντων «διαδικασία» και «φυσικά στοιχεία») και τα 4 C (καταναλωτής, κόστος, ευκολία, επικοινωνία) έχουν εξελιχθεί για να αντιμετωπίσουν τις πολυπλοκότητες της σημερινής ψηφιακής αγοράς που είναι επικεντρωμένη στον πελάτη.

<sup>2</sup> McCarthy, E. J. (1960). Βασικά μάρκετινγκ: Μια διοικητική προσέγγιση. Homewood, IL: Richard D. Irwin

Η αποτελεσματική διαχείριση του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες.

Η πρώτη είναι η ανάλυση μάρκετινγκ, η οποία συχνά ξεκινά με μια αξιολόγηση SWOT. Αυτή αξιολογεί τα πλεονεκτήματα (εσωτερικές δυνατότητες), τα μειονεκτήματα (εσωτερικοί περιορισμοί), τις ευκαιρίες (εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να είναι επωφελείς) και τις απειλές (εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν προκλήσεις) μιας εταιρείας. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη λεπτομερή περιγραφή και τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε ανταγωνιστή στην αγορά.



Σχήμα SEQ Σχήμα \\* ARABIC 2  
Πηγή: [Wikipedia](#)

Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν<sup>3</sup> :

- Ανθρώπινοι πόροι — προσωπικό, εθελοντές, μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ενδιαφερόμενα μέρη
- Φυσικοί πόροι — τοποθεσία, κτίριο, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις
- Οικονομικοί — έσοδα, επιχορηγήσεις, επενδύσεις, άλλες πηγές εισοδήματος
- Δραστηριότητες και διαδικασίες — έργα, προγράμματα, συστήματα
- Προηγούμενες εμπειρίες — φήμη, γνώσεις

Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν<sup>3</sup> :

- Μελλοντικές τάσεις στον τομέα δραστηριότητας του οργανισμού ή στην κοινωνία γενικότερα (π.χ. μακροοικονομία, τεχνολογική αλλαγή)
- Η οικονομία — τοπική, εθνική ή διεθνής
- Πηγές χρηματοδότησης — επενδυτές, ιδρύματα, δωρητές, νομοθετικά σώματα
- Δημογραφικά στοιχεία — αλλαγές στην ηλικία, τη φυλή, το φύλο, τον πολιτισμό των ατόμων στην περιοχή που εξυπηρετεί ο οργανισμός
- Το φυσικό περιβάλλον — ανάπτυξη της περιοχής στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός, πρόσβαση στην περιοχή
- Νομοθεσία

<sup>3</sup> Berkowitz, B. (χ.χ.). Ενότητα 14. Ανάλυση SWOT: Πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Community Tool Box. Πανεπιστήμιο του Κάνσας. από <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

- Τοπικά, εθνικά ή διεθνή γεγονότα

Η δεύτερη λειτουργία είναι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ, όπου επιλέγονται οι κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η τρίτη είναι η υλοποίηση του μάρκετινγκ, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών και σχεδίων για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Η τέταρτη λειτουργία, ο έλεγχος μάρκετινγκ, επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών μάρκετινγκ και στην πραγματοποίηση προσαρμογών, όπως απαιτείται. Ο λειτουργικός έλεγχος παρακολουθεί την απόδοση σε σχέση με τα ετήσια σχέδια, ενώ ο στρατηγικός έλεγχος διασφαλίζει ότι οι επιλεγμένες στρατηγικές παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τις ευκαιρίες της αγοράς.

Σήμερα, οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ καλούνται να δικαιολογούν τις δαπάνες με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η απόδοση της επένδυσης στο μάρκετινγκ (ROI) υπολογίζει τις καθαρές αποδόσεις που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε σχέση με το κόστος τους. Ενώ η απόδοση της επένδυσης στο μάρκετινγκ παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των επενδύσεων μάρκετινγκ, η ακριβής μέτρησή της μπορεί να είναι δύσκολη.

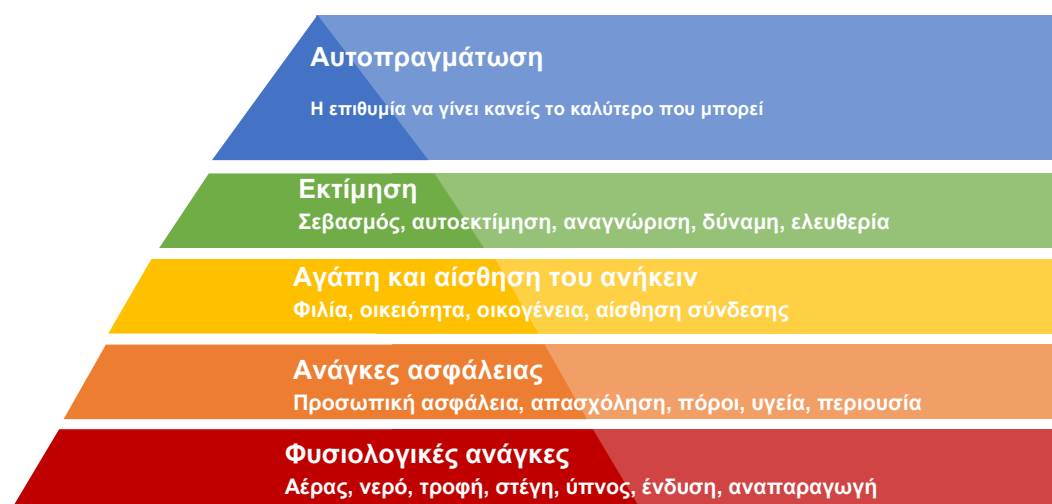
### **Πειστικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε δομημένα επιχειρήματα πώλησης**

Η πειθώ είναι μια συμβολική διαδικασία κατά την οποία οι επικοινωνούντες προσπαθούν να πείσουν άλλους ανθρώπους να αλλάξουν τη στάση ή τη συμπεριφορά τους σχετικά με ένα ζήτημα μέσω της μετάδοσης ενός μηνύματος σε μια ατμόσφαιρα ελεύθερης επιλογής. (Perloff, 2003). Οι τεχνικές πειθούς στις πωλήσεις είναι οι σκόπιμες στρατηγικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι πωλητές για να επηρεάσουν τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των δυνητικών πελατών, προκειμένου να τους ενθαρρύνουν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Βασίζονται σε αρχές της επικοινωνίας, της ψυχολογίας και του μάρκετινγκ —όπως η έκκληση στις ανάγκες, η αξιοπιστία, το συναίσθημα, η λογική, η σπανιότητα και η κοινωνική απόδειξη— για να καταστήσουν ένα επιχείρημα πώλησης πιο πειστικό.

#### **1. Προσφυγή στις ανάγκες**

Η πειθώ στις πωλήσεις λειτουργεί συχνά καλύτερα όταν απευθύνεται άμεσα στην ιεραρχία των αναγκών ενός πελάτη, όπως περιγράφεται από τον ψυχολόγο Abraham Maslow (1943). Η θεωρία του Maslow εξηγεί ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικά επίπεδα αναγκών, ξεκινώντας από τις πιο βασικές φυσιολογικές και ασφαλιστικές απαιτήσεις, και προχωρώντας προς τις ψυχολογικές ανάγκες και τελικά την αυτοπραγμάτωση. Στα επιχειρήματα πώλησης, αυτό το πλαίσιο παρέχει έναν οδηγό για την προσαρμογή μηνυμάτων που ευθυγραμμίζονται με τα υποκείμενα κίνητρα των πελατών. Ταιριάζοντας το προϊόν ή την υπηρεσία με το στάδιο ανάγκης του πελάτη, ο πωλητής δημιουργεί συνάφεια και ενισχύει την πειστική επίδραση.



**Σχήμα SEQ Σχήμα \ \* ARABIC 3** Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

#### **a) Βασικές ανάγκες (φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας)**

Αυτές οι ανάγκες αποτελούν τη βάση της ιεραρχίας και συνδέονται με την επιβίωση, την ασφάλεια και τη σταθερότητα. Στις πωλήσεις, οι πελάτες που κινητοποιούνται σε αυτό το επίπεδο δίνουν προτεραιότητα στην πρακτικότητα, την προσιπή τιμή και την προστασία έναντι της πολυτέλειας ή του κύρους.

##### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Εστιάστε στο να δείξετε πώς το προϊόν εξασφαλίζει ασφάλεια, αξιοπιστία και οικονομική αποδοτικότητα. Τονίστε την ανθεκτικότητα, τη μείωση του κινδύνου και τη μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση.

##### **Παραδείγματα επιχειρημάτων:**

«Αυτή η ασφάλιση εγγυάται την οικονομική ασφάλεια της οικογένειάς σας, προσφέροντάς σας ηρεμία ακόμη και σε απρόβλεπτες περιστάσεις.»

«Το ενεργειακά αποδοτικό ψυγείο μας όχι μόνο διατηρεί τα τρόφιμά σας με ασφάλεια, αλλά και μειώνει τους μηνιαίους λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος, βοηθώντας σας να εξοικονομήσετε χρήματα μακροπρόθεσμα.»

«Αυτό το αυτοκίνητο είναι εξοπλισμένο με προηγμένα χαρακτηριστικά ασφαλείας, εξασφαλίζοντας μέγιστη προστασία για τους αγαπημένους σας σε κάθε ταξίδι.»

Η ικανοποίηση αυτών των θεμελιωδών αναγκών βοηθά τα επιχειρήματα πώλησης να ξεπεράσουν την διστακτικότητα, απευθυνόμενα στις καθολικές προτεραιότητες

#### **b) Ψυχολογικές ανάγκες (ανάγκες για ένταξη και εκτίμηση)**

Μόλις εξασφαλιστούν οι βασικές ανάγκες, οι πελάτες συχνά παρακινούνται από την επιθυμία για σύνδεση, αναγνώριση και αυτοεκτίμηση. Εδώ, οι αποφάσεις αγοράς διαμορφώνονται από την ταυτότητα, την κοινωνική ένταξη και την αναζήτηση του σεβασμού από τους άλλους.

### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Τονίστε τον ρόλο του προϊόντος στην ενίσχυση του κοινωνικού κύρους, στην τόνωση της αυτοπεποίθησης και στην καλλιέργεια ενός αισθήματος κοινότητας. Θέστε το προϊόν όχι μόνο ως χρήσιμο, αλλά και ως αντανάκλαση της ταυτότητας και των αξιών του αγοραστή.

### **Παραδείγματα επιχειρημάτων:**

«Το να φοράτε αυτή τη μάρκα σηματοδοτεί επαγγελματισμό και αυτοπεποίθηση, βοηθώντας σας να ξεχωρίσετε σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.»

«Γίνετε μέλος μιας κοινότητας με πάνω από 10.000 άτομα που ήδη εμπιστεύονται την πλατφόρμα μας και γίνετε μέρος μιας αναπτυσσόμενης κοινότητας επιτυχημένων ανθρώπων.»

«Αυτό το ρολόι υψηλής ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από ένα ρολόι — είναι ένα σύμβολο επιτυχίας, σεβασμού και εκλεπτυσμένου γούστου.»

Σε αυτό το στάδιο, η πειθώ αξιοποιεί συναισθηματικούς παράγοντες και κοινωνική επικύρωση, κάνοντας τους αγοραστές να αισθάνονται ότι η αγορά τους αναβαθμίζει το κύρος τους ή τους συνδέει με κάποιον σημαντικό άνθρωπο.

### **c) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**

Στην κορυφή της ιεραρχίας, οι πελάτες παρακινούνται από την προσωπική ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα και την αναζήτηση νοήματος. Οι αγορές δεν αφορούν μόνο τη χρησιμότητα ή την εικόνα, αλλά την επίτευξη των φιλοδοξιών και την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού του ατόμου.

### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Εμπνεύστε τους πελάτες παρουσιάζοντας το προϊόν ως μια διαδρομή προς τη μεταμόρφωση, την αυτοέκφραση και τον σκοπό. Τονίστε τους τρόπους με τους οποίους τους βοηθά να επιτύχουν στόχους, να καινοτομήσουν ή να αφήσουν ένα διαρκές αποτύπωμα.

### **Παραδείγματα επιχειρημάτων:**

«Αυτό το διαδικτυακό μάθημα σας εξοπλίζει με τις δεξιότητες που χρειάζεστε για να απελευθερώσετε το πλήρες δυναμικό σας και να επιτύχετε την καριέρα που πάντα ονειρευόσασταν.»

«Τα ταξιδιωτικά μας πακέτα δεν είναι απλά διακοπές — είναι μεταμορφωτικά ταξίδια που εμπλουτίζουν την οπτική σας και διευρύνουν τους ορίζοντές σας.»

«Με αυτό το δημιουργικό εργαλείο, μπορείτε να σχεδιάσετε, να καινοτομήσετε και να συμβάλετε διαχρονικά στον τομέα σας.»

Η πειθώ σε αυτό το επίπεδο είναι φιλόδοξη: τοποθετεί το προϊόν ως μέσο για την αυτοπραγμάτωση και τις ουσιαστικές εμπειρίες ζωής, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει ισχυρούς συνδέσμους με τον πελάτη.

## **2. Ήθος, Πάθος, Λόγος**

Οι κλασικοί τρόποι πειθούς, που εντοπίστηκαν για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη στη Ρητορική, μια συλλογή σημειώσεων των μαθητών του από τις διαλέξεις του που αργότερα έγινε βιβλίο, παραμένουν κεντρικοί στην επικοινωνία των πωλήσεων σήμερα. Εξηγούν πώς τα μηνύματα πείθουν απευθυνόμενα στην αξιοπιστία (ήθος), τα συναισθήματα (πάθος) και τη λογική (λόγος). Τα αποτελεσματικά επιχειρήματα πωλήσεων συχνά συνδυάζουν και τα τρία, αλλά ανάλογα με τον πελάτη και το πλαίσιο, ένα από αυτά μπορεί να κυριαρχεί.

#### **a) Ήθος (αυθεντία, αξιοπιστία, αξιοπιστία)**

Οι πελάτες είναι πιο πιθανό να εμπιστευτούν και να αγοράσουν από μια πηγή που φαίνεται αξιόπιστη, ικανή και ηθική. Το ήθος χτίζεται με την επίδειξη εξειδίκευσης, αξιοπιστίας και ακεραιότητας.

##### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Χρησιμοποιήστε συστάσεις, επαγγελματικά προσόντα, μελέτες περιπτώσεων ή τη φήμη της μάρκας για να διαβεβαιώσετε τον πελάτη ότι κάνει μια αξιόπιστη επιλογή.

##### **Παραδείγματα επιχειρημάτων:**

- «Η εταιρεία μας έχει πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο και χαίρει της εμπιστοσύνης κορυφαίων παγκόσμιων εμπορικών σημάτων.»
- «Αυτό το προϊόν περιποίησης της επιδερμίδας συνιστάται από δερματολόγους και έχει υποβληθεί σε κλινικές δοκιμές.»
- «Ακολουθούν μαρτυρίες πελατών που πέτυχαν πραγματικά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας την υπηρεσία μας.»

Μέσω της εδραίωσης της αξιοπιστίας, τα μηνύματα πωλήσεων μειώνουν τον σκεπτικισμό των πελατών και ενισχύουν την εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη σιγουριά στην απόφαση αγοράς.

#### **b) Πάθος (συναίσθημα, συμπάθεια, φαντασία)**

Το πάθος απευθύνεται στα συναισθήματα, τις αξίες και τις επιθυμίες. Στις πωλήσεις, το συναίσθημα μπορεί να προκαλέσει αίσθημα επείγοντος, να δημιουργήσει σύνδεση ή να εμπνεύσει φιλοδοξίες. Οι ιστορίες, οι ζωντανές εικόνες και η γλώσσα που εκφράζει ενσυναίσθηση αποτελούν ισχυρά εργαλεία σε αυτό το πλαίσιο.

##### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Χρησιμοποιήστε την αφήγηση ιστοριών, συναισθηματικά ερεθίσματα και σενάρια που ανταποκρίνονται στις ελπίδες, τους φόβους ή τις αξίες του πελάτη. Δημιουργήστε αίσθημα επείγοντος μέσω αναφορών στην απώλεια, την υπερηφάνεια ή το αίσθημα του ανήκειν.

### Παραδείγματα επιχειρημάτων:

- «Φανταστείτε την ηρεμία που θα νιώσετε γνωρίζοντας ότι η οικογένειά σας είναι προστατευμένη ό,τι και αν συμβεί.»
- «Μην το χάσετε — οι διακοπές των ονείρων σας σας περιμένουν, αλλά οι θέσεις γεμίζουν γρήγορα.»
- «Αυτό το δώρο δεν είναι απλώς ένα κόσμημα — είναι ένα σύμβολο αγάπης που ο σύντροφός σας θα το φυλάξει για πάντα.»

Η συναισθηματική εμπλοκή στην επικοινωνία των πωλήσεων ενθαρρύνει συμπεριφορές που υπερβαίνουν τη λογική αξιολόγηση, δημιουργώντας μια αντίληψη προσωπικής

### γ) Λόγος (λογική, ορθολογισμός, λογική)

Ο Λόγος απευθύνεται στη λογική μέσω γεγονότων, αποδεικτικών στοιχείων και σαφών εξηγήσεων της αξίας. Οι πελάτες που κινητοποιούνται από τη λογική θέλουν τη διαβεβαίωση ότι η απόφασή τους είναι λογική και τεκμηριωμένη.

#### Στρατηγική πωλήσεων:

Παρέχετε στατιστικά στοιχεία, συγκρίσεις, επιδείξεις ή αναλύσεις κόστους-οφέλους. Τονίστε την αποδοτικότητα, την ανθεκτικότητα και τα μετρήσιμα αποτελέσματα.

### Παραδείγματα επιχειρημάτων:

- «Αυτός ο φορητός υπολογιστής προσφέρει 40% ταχύτερη απόδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, εξοικονομώντας σας ώρες κάθε εβδομάδα.»
- «Με πενταετή εγγύηση, αυτή η επιλογή σας προσφέρει μακροπρόθεσμη αξιοπιστία με χαμηλότερο συνολικό κόστος.»
- «Μελέτες δείχνουν ότι η λύση μας μειώνει την κατανάλωση ενέργειας έως και 25% ετησίως.»

Μέσω της παρουσίασης λογικών αποδεικτικών στοιχείων, τα μηνύματα πωλήσεων εμπλέκουν λογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μειώνουν την αντιληπτή αβεβαιότητα της αγοράς

Στην επικοινωνία πωλήσεων, η ενσωμάτωση του ήθους, του πάθους και του λογικού δημιουργεί μια ισχυρή και ολοκληρωμένη πειστική έκκληση. Κάθε στοιχείο στοχεύει σε μια διαφορετική πτυχή της κινητοποίησης του πελάτη — το ήθος χτίζει εμπιστοσύνη και εξουσία, το πάθος εμπλέκει τα συναισθήματα και τις προσωπικές αξίες, και το λογικό παρέχει λογική αιτιολόγηση για την αγορά. Όταν χρησιμοποιούνται μαζί, αυτές οι εκκλήσεις εξασφαλίζουν ότι το μήνυμα αντηχεί τόσο στην καρδιά όσο και στο μυαλό, ενθαρρύνοντας τη λήψη αποφάσεων με αυτοπεποίθηση. Η υπερβολική εξάρτηση από μία μόνο διάσταση μπορεί να αποδυναμώσει την πειθώ. Για παράδειγμα, τα συναισθηματικά ερεθίσματα χωρίς υποστηρικτικά στοιχεία μπορεί να φαίνονται χειραγωγικά ή ανειλικρινή, ενώ η λογική που παρουσιάζεται χωρίς αξιοπιστία ή ενσυναίσθηση μπορεί να φαίνεται ψυχρή και απρόσιτη. Επομένως, τα πιο αποτελεσματικά επιχειρήματα πωλήσεων ισορροπούν την αξιοπιστία, το συναίσθημα και τη λογική, ώστε να δημιουργήσουν ένα μήνυμα που να φαίνεται αξιόπιστο, ουσιαστικό και πειστικό σε διαφορετικά ακροατήρια.

### 3. Άλλες σχετικές τεχνικές

## a) Σπανιότητα και επείγον

Η αρχή της σπανιότητας βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι αποδίδουν μεγαλύτερη αξία σε ευκαιρίες ή προϊόντα που φαίνονται περιορισμένα ή χρονικά ευαίσθητα. Όταν κάτι είναι σπάνιο, οι πελάτες φοβούνται να το χάσουν, γεγονός που δημιουργεί αίσθημα επείγοντος και παρακινεί την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Αυτή η τεχνική βασίζεται στην ψυχολογική έννοια που είναι γνωστή ως αποστροφή απώλειας — η τάση των ανθρώπων να προτιμούν να αποφεύγουν τις απώλειες παρά να αποκτούν ισοδύναμα κέρδη.

### Στρατηγική πωλήσεων:

Δώστε έμφαση στη περιορισμένη διαθεσιμότητα, στις αποκλειστικές προσφορές ή στις προθεσμίες για να ενθαρρύνετε την άμεση δράση. Χρησιμοποιήστε γλώσσα που μεταδίδει την αίσθηση του χρόνου («μόνο σήμερα», «περιορισμένο απόθεμα») ή της αποκλειστικότητας («μόνο για μέλη», «αποκλειστική κυκλοφορία»). Το κλειδί είναι να δημιουργήσετε αίσθηση επείγοντος με ηθικό τρόπο — χωρίς παραπλάνηση — ώστε οι πελάτες να αισθάνονται παρακινημένοι αλλά όχι παραπλανημένοι.

### Παραδείγματα επιχειρημάτων:

- «Απομένουν μόνο λίγες θέσεις για το εργαστήριο αυτού του Σαββατοκύριακου — κλείστε τη δική σας τώρα πριν εξαντληθούν.»
- «Αυτή η ειδική έκπτωση λήγει τα μεσάνυχτα — μην χάσετε την ευκαιρία να εξοικονομήσετε 30%.»
- «Αυτό το προϊόν περιορισμένης έκδοσης διατίθεται αποκλειστικά στους πρώτους συνδρομητές μας.»

Η έμφαση στη σπανιότητα και την επείγουσα ανάγκη ενεργοποιεί τον φόβο της απώλειας, ενθαρρύνοντας ταχύτερες αποφάσεις αγοράς δημιουργώντας μια αίσθηση αποκλειστικότητας και

## b) Κοινωνική απόδειξη

Η κοινωνική απόδειξη αναφέρεται στην ανθρώπινη τάση να αναζητούμε σε άλλους ενδείξεις για το πώς να συμπεριφερθούμε, ειδικά σε αβέβαιες καταστάσεις. Στις πωλήσεις, αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες είναι πιο πιθανό να εμπιστευτούν και να αγοράσουν προϊόντα που έχουν ήδη εγκρίνει ή αγοράσει άλλοι. Οι μαρτυρίες, οι κριτικές, οι αξιολογήσεις και οι μελέτες περιπτώσεων λειτουργούν ως επικύρωση, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στην απόφαση του αγοραστή.

### Στρατηγική πωλήσεων:

Χρησιμοποιήστε στοιχεία που αποδεικνύουν την ικανοποίηση των πελατών — όπως μαρτυρίες, ιστορίες επιτυχίας ή στατιστικά στοιχεία χρηστών — για να δείξετε την ευρεία αποδοχή. Αναδείξτε γνωστούς πελάτες, συστάσεις από influencers ή υψηλές βαθμολογίες κριτικών για να ενισχύσετε την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία.

Η επίδειξη κοινωνικής αποδοχής μέσω των εμπειριών άλλων μειώνει τον αντιληπτό κίνδυνο και ενισχύει την αξιοπιστία, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του πελάτη στην απόφαση αγοράς του.

### Παραδείγματα επιχειρημάτων:

- «Γίνετε μέλος των πάνω από 20.000 ικανοποιημένων πελατών που έχουν μεταμορφώσει τη ροή εργασίας τους με το λογισμικό μας.»
- «Βαθμολογία 4,9 στα 5 αστέρια από επαγγελματίες σε όλο τον κόσμο.»
- «Δείτε πώς εταιρείες όπως η Nike και η Google χρησιμοποιούν την πλατφόρμα μας για να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους.»

### c) Αυθεντία

Η αρχή της εξουσίας βασίζεται στην ψυχολογική διαπίστωση ότι οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν ή να εμπιστεύονται πρόσωπα που φαίνονται γνώστες, αξιόπιστα ή έμπειρα. Στις πωλήσεις, η εδραίωση της εξουσίας σημαίνει την τοποθέτηση του προϊόντος ή της εταιρείας ως ειδικού ή ηγέτη στον τομέα του. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών, καθώς οι αγοραστές είναι πιο διατεθειμένοι να δεχτούν συμβουλές ή προτάσεις από άτομα που θεωρούνται ειδικοί.

#### **Στρατηγική πωλήσεων:**

Χτίστε την εξουσία αναφέροντας διαπιστεύσεις, βραβεία, πιστοποιήσεις ή υποστηρίξεις από ειδικούς. Χρησιμοποιήστε γλώσσα που εκφράζει εξουσία και επαγγελματική παρουσίαση για να προβάλλετε εμπιστοσύνη. Επισημάνετε συνεργασίες με αξιόπιστους οργανισμούς ή συμμόρφωση με αναγνωρισμένα πρότυπα.

#### **Παραδείγματα επιχειρημάτων:**

- «Η σειρά προϊόντων περιποίησης της επιδερμίδας μας έχει αναπτυχθεί σε συνεργασία με κορυφαίους δερματολόγους και υποστηρίζεται από κλινικές μελέτες.»
- «Ως πιστοποιημένος κατά ISO κατασκευαστής με πάνω από 25 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο, εγγυόμαστε κορυφαία ποιότητα.»
- «Εγκρίθηκε από οικονομικούς εμπειρογνώμονες ως μία από τις πιο αξιόπιστες επενδυτικές πλατφόρμες του 2025.»

Όταν τα μηνύματα πωλήσεων μεταδίδουν γνήσια εξειδίκευση και αξιοπιστία, ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πελατών και ενισχύουν τον ρόλο της μάρκας ως αξιόπιστης αρχής.

### **Δημιουργήστε ένα σχέδιο πωλήσεων**

Ένα σχέδιο πωλήσεων είναι ένας δομημένος οδικός χάρτης που περιγράφει τα βήματα, τις στρατηγικές και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Μετατρέπει τους στόχους πωλήσεων σε μετρήσιμες ενέργειες, καθορίζοντας ποιος κάνει τι, πότε και πώς. Αυτό το σχέδιο βοηθά τους επαγγελματίες των πωλήσεων να παραμένουν συγκεντρωμένοι, να παρακολουθούν την πρόοδο και να ευθυγραμμίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους.

#### **1. Ποιοι είναι οι στόχοι ενός αποτελεσματικού σχεδίου πωλήσεων;**

Οι κύριοι στόχοι ενός αποτελεσματικού σχεδίου πωλήσεων είναι:

- Να επικοινωνήσει τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας
- Να παρέχει στρατηγική κατεύθυνση
- Να περιγράψει ρόλους και ευθύνες
- Να παρακολουθεί την πρόοδο της ομάδας πωλήσεων

**Να επικοινωνήσετε τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας σας:** Οι στόχοι και οι σκοποί αποτελούν το θεμέλιο κάθε επιτυχημένης προσπάθειας πωλήσεων. Χωρίς αυτούς, είναι αδύνατο να γνωρίζετε προς τι εργάζεστε ή να μετρήσετε την ουσιαστική πρόοδο.

Οι πωλητές πρέπει να έχουν σαφή εικόνα των προσδοκιών. Δεν αρκεί απλώς να πούμε στην ομάδα να «πουλήσει»: είναι απαραίτητο να καθοριστούν στόχοι που να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί και φιλόδοξοι.

Καθώς οι στόχοι εξελίσσονται — κάτι που είναι αναπόφευκτο — είναι σημαντικό να επικοινωνείτε αυτές τις αλλαγές με συνέπεια, μαζί με τυχόν στρατηγικές προσαρμογές, ώστε η ομάδα να παραμένει συντονισμένη και συγκεντρωμένη.

**Παρέχετε στρατηγική κατεύθυνση:** Η στρατηγική πωλήσεών σας είναι αυτό που διατηρεί τη διαδικασία πωλήσεών σας αποτελεσματική και παραγωγική. Παρέχει πρακτικά βήματα που μπορεί να ακολουθήσει η ομάδα σας για να υλοποιήσει το όραμά σας και να επιτύχει τους στόχους που έχετε θέσει. Η σαφής επικοινωνία αυτής της στρατηγικής είναι απαραίτητη, και ένα καλά δομημένο σχέδιο πωλήσεων αποτελεί βασικό εργαλείο για να το επιτύχετε.

**Περιγράψτε ρόλους και αρμοδιότητες:** Μια αποτελεσματική οργάνωση πωλήσεων λειτουργεί σαν μια καλολαδωμένη μηχανή, όπου κάθε εξάρτημα έχει μια ξεχωριστή λειτουργία που πρέπει να εκτελείται με ακρίβεια. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να κατανοεί σαφώς πώς ο ρόλος του συμβάλλει στην ευρύτερη στρατηγική πωλήσεων της εταιρείας.

Ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων κατά τη διαδικασία σχεδιασμού των πωλήσεων προάγει την αποτελεσματική ανάθεση εργασιών, μειώνει τις αλληλεπικαλύψεις και αυξάνει την υπευθυνότητα. Μαζί, αυτοί οι παράγοντες οδηγούν σε ομαλότερες λειτουργίες και πιο επιτυχημένα αποτελέσματα πωλήσεων.

**Παρακολουθήστε την πρόοδο της ομάδας σας:** Ο σχεδιασμός πωλήσεων παρέχει το πλαίσιο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας με την οποία η ομάδα σας εκτελεί τη στρατηγική πωλήσεων. Καθορίζει τα σημεία αναφοράς και τα ορόσημα που βοηθούν τους αντιπροσώπους να αξιολογούν την απόδοσή τους σε σχέση με καθορισμένους στόχους και προσδοκίες.

Επιπλέον, παρέχει στην ηγεσία των πωλήσεων μια ολοκληρωμένη εικόνα της συνολικής απόδοσης του οργανισμού, προσφέροντας την απαραίτητη προοπτική για να προσδιοριστεί εάν η ομάδα διαθέτει τα κατάλληλα άτομα, τις διαδικασίες και τα εργαλεία για να επιτύχει.

## 2. Διαδικασία σχεδιασμού πωλήσεων

### **ΒΗΜΑ 1: Ορίστε τους στόχους πωλήσεών σας**

Ορίστε στόχους χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SMART (Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Σχετικοί, Χρονικά προσδιορισμένοι)

### **ΒΗΜΑ 2: Προσδιορίστε την αγορά-στόχο σας**

Προσδιορίστε ποιοι είναι οι ιδανικοί πελάτες σας — λάβετε υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία, τις ανάγκες και τις αγοραστικές συμπεριφορές.

Αναλύστε τις προσφορές σας, διεξάγετε έρευνα αγοράς, χρησιμοποιήστε την τμηματοποίηση της αγοράς και αξιολογήστε τον ανταγωνισμό στην αγορά σας.

### **ΒΗΜΑ 3: Αναλύστε τις ανάγκες των πελατών**

Χρησιμοποιήστε πληροφορίες από προηγούμενες πωλήσεις ή σχόλια πελατών για να κατανοήσετε τα βασικά προβλήματα. Συλλέξτε δεδομένα πωλήσεων και αναζητήστε τάσεις στον κλάδο σας.

### **ΒΗΜΑ 4: Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό**

Αξιολογήστε τις προσφορές, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών για να εντοπίσετε ευκαιρίες.

### **ΒΗΜΑ 5: Καθορισμός στρατηγικών και τακτικών πωλήσεων**

Προσδιορίστε ποιες τεχνικές πειθούς, κανάλια και μηνύματα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων

### **ΒΗΜΑ 6: Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων**

Διευκρινίστε ποια μέλη της ομάδας θα αναλάβουν συγκεκριμένα καθήκοντα, ώστε να διασφαλιστεί η υπευθυνότητα και η αποτελεσματικότητα.

#### **ΒΗΜΑ 7: Αναπτύξτε ένα σχέδιο προσέγγισης**

Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα για την επικοινωνία με τους υποψήφιους πελάτες και την παρακολούθηση (τηλεφωνήματα, email, συναντήσεις, εκδηλώσεις).

#### **ΒΗΜΑ 8: Σχεδιάστε δραστηριότητες ευαισθητοποίησης και προώθησης της επωνυμίας**

Αυξήστε την προβολή μέσω προσωπικής προώθησης, κοινωνικών μέσων, δικτύωσης ή εκστρατειών μάρκετινγκ.

#### **ΒΗΜΑ 9: Ορίστε δείκτες μέτρησης και KPI**

Καθορίστε τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας (π.χ. ποσοστά μετατροπής, αριθμός επιδείξεων, αύξηση εσόδων).

#### **ΒΗΜΑ 10: Παρακολούθηση, αναθεώρηση και προσαρμογή**

Παρακολουθήστε τακτικά την πρόοδο, αναλύστε τα αποτελέσματα και προσαρμόστε τις στρατηγικές ανάλογα με τις ανάγκες.

### **3. Απλοποιημένο πρότυπο σχεδίου δράσης πωλήσεων**

Χρησιμοποιήστε αυτό το πρότυπο σχεδίου δράσης πωλήσεων ως δομημένο οδηγό για να οργανώσετε τους στόχους, τους πελάτες-στόχους, τις δραστηριότητες προώθησης και την παρακολούθηση της απόδοσης

#### **ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ<sup>4</sup>**

ΓΙΑ: \_\_\_\_\_

##### **Καθορίστε τον στόχο σας**

*Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησής σας που θέλετε να επιτύχετε; Χρησιμοποιήστε τη μέθοδο SMART*

##### **Προσδιορίστε τα κορυφαία τμήματα πελατών**

*Καταγράψτε τα 5 κορυφαία τμήματα πελατών με τα οποία θέλετε να αναπτύξετε σχέσεις. Η στόχευση στα πιο κερδοφόρα ή υποσχόμενα τμήματα εξασφαλίζει ότι οι προσπάθειές σας θα αποφέρουν τη μέγιστη απόδοση επένδυσης (ROI).*

1.

2.

<sup>4</sup> Προσαρμογή από CreativeTemplate.net. (Οκτώβριος 2016). Πρότυπο σχεδίου πωλήσεων. CreativeTemplate.net. <https://images.creativetemplate.net/wp-content/uploads/2016/10/sales-plan-template-doc.pdf>

- 3.
- 4.
- 5.

**Προσδιορίστε τους κορυφαίους υποψήφιους πελάτες**

*Καταγράψτε τους 5 κορυφαίους υποψήφιους πελάτες σας για την αύξηση του μεριδίου αγοράς, εστιάζοντας σε ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες ή εξειδικευμένες αγορές στην κοινότητά σας. Η ιεράρχηση των υποψήφιων πελατών σας βοηθά να κατανέμετε αποτελεσματικά τους πόρους και να αποφύγετε την αναζήτηση υποψήφιων πελατών χαμηλής αξίας. Αναζητήστε κλάδους παρόμοιους με τους τρέχοντες κορυφαίους πελάτες σας ή αναδυόμενες αγορές με δυναμικό ανάπτυξης.*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Καθορίστε τους βασικούς υπαλλήλους και τους ρόλους τους**

*Προσδιορίστε τα μέλη της ομάδας που θα υποστηρίξουν τις πωλησιακές σας προσπάθειες και αποσαφηνίστε τις ευθύνες τους. Οι σαφείς ρόλοι μειώνουν την αλληλεπικάλυψη, αυξάνουν την υπευθυνότητα και εξασφαλίζουν την ομαλή εκτέλεση.*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Δημιουργήστε το σχέδιο προσέγγισης**

*Αναπτύξτε ένα εβδομαδιαίο σχέδιο για την προσέγγιση πελατών και υποψήφιων πελατών μέσω τηλεφωνικών κλήσεων, email, επισκέψεων ή αλληλογραφίας. Προγραμματίστε καθημερινές εργασίες για τηλεφωνικές κλήσεις, email ή προσωπικές επισκέψεις και παρακολουθήστε τις επακόλουθες ενέργειες.*

	ΕΒΔΟΜΑΔΑ 1	ΕΒΔΟΜΑΔΑ 2	ΕΒΔΟΜΑΔΑ 3	ΕΒΔΟΜΑΔΑ 4
<b>ΔΕΥΤΕΡΑ</b>				
<b>ΤΡΙΤΗ</b>				
<b>ΤΕΤΑΡΤΗ</b>				
<b>ΠΕΜΠΤΗ</b>				
<b>ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ</b>				

<b>ΣΑΒΒΑΤΟΚΥΡΙΑΚΟ</b>				
-----------------------	--	--	--	--

Θα

<b>Να τους τηλεφωνήσω;</b>	<b>Να τους δω;</b>
<b>Να τους στείλω γράμμα;</b>	<b>Να τους στείλω e-mail;</b>

### Προβολή και Ευαισθητοποίηση

*Καταγράψτε τρόπους για να διαδώσετε το μήνυμά σας, ώστε οι άνθρωποι να γνωρίζουν ποιοι είστε και τι προσφέρετε. Συμπεριλάβετε διαδικτυακά εργαλεία, αλληλογραφία, καμπάνιες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Διατηρήστε συνεπή μηνύματα σε όλα τα κανάλια για μια επαγγελματική και αξιόπιστη παρουσία.*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### Αναπτύξτε την προσωπική σας επωνυμία

*Προσδιορίστε πέντε ενέργειες για να ενισχύσετε την προσωπική σας αξιοπιστία και προβολή. Μια ισχυρή προσωπική επωνυμία χτίζει εμπιστοσύνη, σας διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές και προσελκύει πελάτες. Παραδείγματα περιλαμβάνουν ενημερώσεις στο LinkedIn, επαγγελματικά άρθρα, ομιλίες σε εκδηλώσεις ή μοίρασμα ιστοριών επιτυχίας.*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### Σχέδιο δικτύωσης

*Περιγράψτε δραστηριότητες για την αύξηση του «πρόσωπο με πρόσωπο» χρόνου με πελάτες και υποψήφιους πελάτες κάθε μήνα. Η δικτύωση δημιουργεί ευκαιρίες, ενισχύει τις σχέσεις και ανακαλύπτει νέες επιχειρηματικές δυνατότητες. Παρακολουθήστε τοπικές εκδηλώσεις, γίνετε μέλος ομάδων του κλάδου ή οργανώστε συναντήσεις εκτίμησης πελατών.*

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

#### **Εκπαιδεύστε τον εαυτό σας**

*Αφιερώστε χρόνο κάθε εβδομάδα για να εμπλουτίσετε τις γνώσεις σας μέσω βιβλίων, επαγγελματικών περιοδικών, podcast, διαδικτυακών σεμιναρίων ή εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Η συνεχής μάθηση σας διατηρεί ανταγωνιστικούς και καλύτερα προετοιμασμένους για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.*

1.

2.

3.

4.

5.

#### **Αναθεώρηση και προσαρμογή**

*Αξιολογείτε τακτικά το σχέδιο πωλήσεών σας και κάνετε προσαρμογές με βάση τα αποτελέσματα, τις αλλαγές στην αγορά ή τα σχόλια. Διεξάγετε μηνιαίες ανασκοπήσεις, παρακολουθείτε τους δείκτες απόδοσης (KPI) και βελτιώνετε τις ενέργειές σας για να βελτιώσετε τα αποτελέσματα.*

1.

2.

3.

4.

5.

#### **Εμπλοκή**

*Προσδιορίστε μεθόδους για τη διατήρηση της συγκέντρωσης και του ενθουσιασμού, όπως συστήματα επιβράβευσης, καθοδήγηση ή προσωπικοί στόχοι. Η παρακίνηση οδηγεί στην επιμονή και την ανθεκτικότητα, ειδικά σε δύσκολες περιόδους πωλήσεων. Γιορτάστε τις μικρές επιτυχίες, ορίστε προσωπικά ορόσημα και αναζητήστε την υποστήριξη των συναδέλφων σας για να διατηρήσετε τη δυναμική.*

1.

2.

3.

4.

5.

#### **Σημειώσεις**

## Πρακτικά σημεία δράσης/ Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

1. Ορίστε με σαφήνεια την εμπορική σας προσφορά: Καταγράψτε ποιο πρόβλημα επιλύετε, για ποιον και τι κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία σας μοναδική.
2. Τμηματοποιήστε την αγορά σας: Προσδιορίστε 2–3 ομάδες πελατών με διακριτές ανάγκες και προσαρμόστε την προσέγγισή σας σε αυτές.
3. Τοποθετήστε αποτελεσματικά το προϊόν σας: Συντάξτε μια σύντομη δήλωση αξίας που να τονίζει τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες πρέπει να επιλέξουν εσάς αντί των ανταγωνιστών.
4. Δημιουργήστε ένα επιχειρήμα πώλησης: Χρησιμοποιήστε αποδεικτικά στοιχεία (μαρτυρίες, μελέτες περιπτώσεων, στατιστικά στοιχεία) για να κάνετε την προσφορά σας πιο πειστική.
5. Συντάξτε ένα σχέδιο δράσης πωλήσεων: Ορίστε σαφείς στόχους, αναθέστε ευθύνες και καθορίστε χρονοδιαγράμματα για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων.
6. Χρησιμοποιήστε ψηφιακά εργαλεία: Αξιοποιήστε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και τις καμπάνιες μέσω email για να προσεγγίσετε το κοινό με οικονομικά αποδοτικό τρόπο.
7. Παρακολουθήστε τα αποτελέσματα και προσαρμόστε: Παρακολουθήστε τακτικά την απόδοση της επένδυσής σας στο μάρκετινγκ και προσαρμόστε τις στρατηγικές όταν χρειάζεται.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Δραστηριότητα 1

#### Ερωτηματολόγιο πολλαπλής επιλογής (1 σωστή απάντηση για κάθε ερώτηση)

##### 1. Σύμφωνα με τον Kotler, ποιος είναι ο κύριος στόχος του μάρκετινγκ;

**A. Να εξερευνήσει, να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών με κερδοφόρο τρόπο**

B. Να μειώσει το κόστος παραγωγής

Γ. Να διαφημίζει τα προϊόντα μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης

Δ. Να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην αύξηση των πωλήσεων

##### 2. Ποια είναι τα τρία βασικά στοιχεία μιας εμπορικής προσφοράς;

A. Τιμή, Διανομή, Επικοινωνία

B. Προϊόν, υπηρεσία, προώθηση

### Γ. Προϊόν, τιμή, υπηρεσία

Δ. Προϊόν, Άνθρωποι, Διαδικασία

### 3. Από τι εξαρτάται κυρίως η «τιμολόγηση βάσει αξίας»;

A. Τα επίπεδα τιμών των ανταγωνιστών

### B. Την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης

Γ. Τα κόστη παραγωγής της εταιρείας

Δ. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις

### 4. Ποια πειστική προσέγγιση εστιάζει στη λογική και τα αποδεικτικά στοιχεία στην επικοινωνία πωλήσεων;

A. Ήθος

B. Πάθος

### Γ. Λόγος

Δ. Μύθος

### 5. Σε ένα σχέδιο δράσης πωλήσεων, ποιος είναι ο κύριος σκοπός της ανάθεσης ρόλων και αρμοδιοτήτων;

A. Να αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των πωλητών

### B. Να αποσαφηνιστεί η λογοδοσία και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα

Γ. Να αντικαταστήσει τον έλεγχο της διοίκησης

Δ. Να μειωθεί η ανάγκη για παρακολούθηση

## Δραστηριότητα 2

### Σωστό ή Λάθος

#### 1. Το μάρκετινγκ αφορά μόνο την προώθηση και την πώληση προϊόντων. (Σ/Λ)

**Λάθος** — Περιλαμβάνει επίσης την κατανόηση των αναγκών, τη δημιουργία αξίας και την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες.

#### 2. Μια εμπορική προσφορά περιλαμβάνει τόσο υλικά όσο και άυλα χαρακτηριστικά. (Σ/Λ)

**Σωστό** — Τα υλικά (χαρακτηριστικά, ποιότητα) και τα άυλα (μάρκα, φήμη, εξυπηρέτηση) στοιχεία συνθέτουν το συνολικό προϊόν.

#### 3. Η στρατηγική τιμολόγησης που είναι γνωστή ως «τιμολόγηση διείσδυσης» περιλαμβάνει τον καθορισμό μιας υψηλής αρχικής τιμής για την ταχεία ανάκτηση του κόστους. (Σ/Λ)

**Λάθος** — Αυτό περιγράφει την τιμολόγηση αποκόμισης κέρδους (price skimming). Η τιμολόγηση διείσδυσης χρησιμοποιεί μια χαμηλή αρχική τιμή για να κερδίσει μερίδιο αγοράς.

**4. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης που ενισχύει την αντιληπτή αξία και την αφοσίωση. (Σ/Λ)**

**Σωστό** — Η ποιότητα της εξυπηρέτησης διατηρεί την ικανοποίηση και την επαναλαμβανόμενη αγορά.

**5. Στην πειστική επικοινωνία, η στήριξη αποκλειστικά στην συναισθηματική έκκληση (πάθος) αποτελεί την πιο αποτελεσματική στρατηγική. (Σ/Λ)**

**Λάθος** — Τα πιο αποτελεσματικά επιχειρήματα πώλησης ισορροπούν το ήθος, το πάθος και το λογικό.

### Σκέψη

1. Πώς μπορούν οι πολιτισμικές διαφορές να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο μια στρατηγική μάρκετινγκ γίνεται αποδεκτή σε διαφορετικές χώρες;
2. Με ποιους τρόπους μπορούν οι μικροί επιχειρηματίες να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους παίκτες, δείχνοντας περισσότερη δημιουργικότητα και ευελιξία στις προσεγγίσεις μάρκετινγκ τους;
3. Πώς μπορεί ένας επιχειρηματίας να ισορροπήσει την τυποποίηση (ένα παγκόσμιο μήνυμα) με την εξατομίκευση (τοπική προσαρμογή) στο διασυνورياκό μάρκετινγκ;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). Marketing management: Global edition (16η έκδοση). Pearson Education Limited.
- McCarthy, E. J. (1960). Βασικό μάρκετινγκ: Μια διοικητική προσέγγιση. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Berkowitz, B. (χ.χ.). Ενότητα 14. Ανάλυση SWOT: Πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Community Tool Box. Πανεπιστήμιο του Κάνσας. από <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- Zeithaml, V. A. (1988). «Αντιλήψεις των καταναλωτών για την τιμή, την ποιότητα και την αξία: Ένα μοντέλο μέσων-σκοπών και σύνθεση στοιχείων». Journal of Marketing, 52(3), 2–22.
- Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5η έκδοση). Pearson Education.
- Richard M. Perloff (2003), The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century
- Fuchs, J. (25 Μαρτίου 2025). Θέλετε να δημιουργήσετε ένα σχέδιο πωλήσεων; Αφήστε με να σας δείξω πώς [+ 10 παραδείγματα σχεδίων πωλήσεων]. HubSpot. <https://blog.hubspot.com/sales/ultimate-guide-creating-sales-plan>

## Εργαλείο αρ. 1: Σχεδιάστε τη δική σας εμπορική προσφορά.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τα τρία βασικά στοιχεία μιας εμπορικής προσφοράς — Προϊόν, Τιμή και Υπηρεσία — σχεδιάζοντας μία για μια πραγματική ή φανταστική επιχειρηματική ιδέα.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να προσδιορίζουν τα υλικά και άυλα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.
- Επιλέξουν μια κατάλληλη στρατηγική τιμολόγησης.
- Να καθορίζουν υποστηρικτικές υπηρεσίες για την ενίσχυση της αξίας για τον πελάτη.
- Να ενσωματώσουν αυτά τα στοιχεία σε μια συνεκτική εμπορική προσφορά.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45-60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Πρότυπο εμπορικής προσφοράς
- Στυλό/χαρτί ή ψηφιακή συσκευή
- **Προαιρετικά:** Πρόσβαση στο Διαδίκτυο για γρήγορη έρευνα

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ατομική εργασία ή εργασία σε μικρές ομάδες, ακολουθούμενη από παρουσίαση και αμοιβαία αξιολόγηση.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Παρουσιάστε τα τρία βασικά στοιχεία μιας εμπορικής προσφοράς.
2. Οι μαθητές επιλέγουν ή επινοούν μια επιχειρηματική ιδέα.
3. Συμπληρώνουν το Πρότυπο Μαθητή για την εμπορική τους προσφορά.
4. Οι μαθητές παρουσιάζουν την προσφορά τους στην τάξη ή σε μικρές ομάδες.
5. Οι συμμαθητές και ο εκπαιδευτής παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση σχετικά με τη σαφήνεια, τη συνοχή και την πρόταση αξίας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να σκεφτούν σαν πελάτες: Ρωτήστε τους «Θα αγοράζατε αυτό το προϊόν/υπηρεσία; Γιατί;»
- Διευκολύνετε τη συζήτηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν, η τιμή και η υπηρεσία αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν αξία.
- Παραθέστε παραδείγματα γνωστών εμπορικών σημάτων για να δείξετε εφαρμογές στην πραγματική ζωή.

- Προτρέψτε τους μαθητές να αιτιολογήσουν τις επιλογές τους λογικά (π.χ. «Γιατί αυτή η τιμή; Γιατί αυτή η υπηρεσία;»).
- Κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων, καθοδηγήστε τους μαθητές να δίνουν θετική, εποικοδομητική ανατροφοδότηση στους συμμαθητές τους, δίνοντας έμφαση στη σαφήνεια και την πειστικότητα.
- Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, υπενθυμίζοντας στους μαθητές ότι τα υποθετικά σενάρια είναι ευπρόσδεκτα

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πληρότητα του προτύπου (συμπλήρωση όλων των ενοτήτων)
- Λογική συνοχή μεταξύ προϊόντος, τιμής και υπηρεσίας
- Ικανότητα αιτιολόγησης των επιλογών μάρκετινγκ
- Δημιουργικότητα και σκοπιμότητα της εμπορικής προσφοράς.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://www.jstor.org/stable/1251446>
- Cohen, H. (15 Αυγούστου 2022). Προσφορά μάρκετινγκ: Πώς να τιμολογήσετε πραγματικά προϊόντα και υπηρεσίες για να επιτύχετε καλύτερα αποτελέσματα. *Actionable Marketing Guide*. <https://heidicohen.com/marketing-offer/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πρότυπο: Εμπορική προσφορά

Ενότητα	Βήματα δράσης
Όνομα επιχείρησης/προϊόντος	<i>Ποιο είναι το προϊόν/η υπηρεσία σας;</i>
Στοχευόμενος πελάτης	<i>Ποιος είναι ο ιδανικός πελάτης σας;</i>
Χαρακτηριστικά του προϊόντος	<i>Αναφέρετε τα φυσικά χαρακτηριστικά, τις προδιαγραφές και την ποιότητα.</i>
Άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος	<i>Αναφέρετε το εμπορικό σήμα, τη φήμη, τα συναισθηματικά/εμπειρικά οφέλη.</i>
Στρατηγική τιμολόγησης	<i>Ποια στρατηγική τιμολόγησης θα χρησιμοποιήσετε; Γιατί;</i>
Υποστήριξη υπηρεσιών	<i>Ποιες υπηρεσίες ή εγγυήσεις συνοδεύουν το προϊόν;</i>

<b>Μοναδικό πλεονέκτημα</b>	<i>Τι κάνει την προσφορά σας να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό;</i>
<b>Έλεγχος συνοχής</b>	<i>Πώς αλληλοσυμπληρώνονται το προϊόν, η τιμή και η εξυπηρέτηση;</i>

## Εργαλείο αρ. 2: Δημιουργήστε ένα πειστικό επιχείρημα πώλησης.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να δημιουργήσουν ένα δομημένο και πειστικό επιχείρημα πώλησης χρησιμοποιώντας αναγνωρισμένες τεχνικές πειθούς και αρχές μάρκετινγκ.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίσουν τις ανάγκες και τα κίνητρα των πελατών-στόχων.
- Να εφαρμόζουν πειστικές τεχνικές όπως το ήθος, το πάθος και το λογικό.
- Να ενσωματώνουν ψυχολογικούς παράγοντες (σπανιότητα, κοινωνική απόδειξη, εξουσία) στην παρουσίαση πωλήσεών τους.
- Να δημιουργήσουν ένα συνεκτικό και πειστικό επιχείρημα πώλησης προσαρμοσμένο στην εμπορική τους προσφορά.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45-60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Πρότυπο πειστικού επιχειρήματος πώλησης
- Στυλό/χαρτί ή ψηφιακή συσκευή
- Προαιρετικά: Προηγούμενο Εργαλείο 1 – Εμπορική Προσφορά

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ατομική εργασία ή εργασία σε μικρές ομάδες, ακολουθούμενη από ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές ή τον εκπαιδευτή.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Παρουσιάστε τους τρεις κλασικούς τρόπους πειθούς (ήθος, πάθος, λογική) και πρόσθετες τεχνικές (σπανιότητα, κοινωνική απόδειξη, εξουσία).
2. Οι εκπαιδευόμενοι αναθεωρούν την εμπορική προσφορά τους από το Εργαλείο 1 ή δημιουργούν ένα νέο προϊόν/υπηρεσία για την άσκηση.
3. Οι μαθητές συμπληρώνουν το Πρότυπο Πειστικών Πωλητικών Επιχειρημάτων, προσδιορίζοντας το κοινό-στόχο, τα κύρια πλεονεκτήματα και τις τεχνικές τους.
4. Οι μαθητές παρουσιάζουν τα επιχειρήματά τους στην τάξη ή σε μικρές ομάδες.
5. Ο εκπαιδευτής και οι συμμαθητές παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση σχετικά με τη σαφήνεια, την πειστικότητα και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να επικεντρωθούν στην οπτική γωνία του πελάτη και όχι μόνο στο προϊόν.
- Καθοδηγήστε τους μαθητές να αιτιολογούν κάθε πειστικό στοιχείο με αποδεικτικά στοιχεία ή παραδείγματα.
- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από την πραγματική ζωή για να απεικονίσετε αποτελεσματικά επιχειρήματα πώλησης.

- Ενθαρρύνετε τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων για τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- Επισημάνετε τις ηθικές πτυχές της χρήσης πειστικών τεχνικών, αποφεύγοντας τη χειραγώγηση.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πληρότητα του προτύπου
- Καταλληλότητα και ενσωμάτωση των τεχνικών πειθούς
- Σαφήνεια, λογική και πειστικότητα του επιχειρήματος
- Δημιουργικότητα και εστίαση στον πελάτη της παρουσίασης.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Threlfall, D. (14 Ιουλίου 2020). 27 τεχνικές πειθούς στις πωλήσεις για να κλείσετε περισσότερες συμφωνίες. Chili Piper. <https://www.chilipiper.com/article/persuasion-techniques>
- Slooni. (10 Μαΐου 2023). Τεχνικές πειθούς στις πωλήσεις και παραδείγματα. Slooni. <https://slooni.com/blog/sales-persuasion/>
- StudioBinder. (2 Σεπτεμβρίου 2025). Ήθος, πάθος και λογική — Ορισμοί και παραδείγματα. StudioBinder. <https://www.studiobinder.com/blog/ethos-pathos-logos/>.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πρότυπο: Εμπορική προσφορά

Ενότητα	Βήματα δράσης
Προϊόν/Υπηρεσία	<i>Τι πουλάτε;</i>
Στόχος πελάτη	<i>Ποιον προσπαθείτε να πείσετε;</i>
Βασική ανάγκη του πελάτη	<i>Ποιο πρόβλημα επιλύει το προϊόν/η υπηρεσία σας;</i>
Τεχνική πειθούς – Ήθος	<i>Πώς θα εδραιώσετε την αξιοπιστία και την εξουσία σας;</i>
Τεχνική πειθούς – Πάθος	<i>Πώς θα απευθυνθείτε στα συναισθήματα;</i>
Τεχνική πειθούς – Λόγος	<i>Πώς θα χρησιμοποιήσετε τη λογική και τα αποδεικτικά στοιχεία;</i>
Πρόσθετες τεχνικές	<i>Σπανιότητα, κοινωνική απόδειξη ή εξουσία;</i>

<b>Μήνυμα πώλησης</b>	<i>Γράψτε το πειστικό σας επιχειρήμα σε 2–3 προτάσεις</i>
<b>Έλεγχος συνοχής</b>	<i>Πώς συνάδουν οι τεχνικές σας με τις ανάγκες του πελάτη;</i>

## Εργαλείο αρ. 3: Πρότυπο αξιολόγησης στρατηγικής μάρκετινγκ.

### ΣΚΟΠΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα, τη συνοχή και την ευθυγράμμιση της στρατηγικής μάρκετινγκ με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις ανάγκες του κοινού-στόχου.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με τη συμπλήρωση αυτού του εργαλείου, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να αξιολογούν την ευθυγράμμιση των ενεργειών μάρκετινγκ με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των τεχνικών πειθούς και των στρατηγικών επικοινωνίας.
- Να εντοπίζουν κενά ή τομείς που χρήζουν βελτίωσης στο σχέδιο μάρκετινγκ.
- Να πραγματοποιούν τεκμηριωμένες προσαρμογές για τη βελτίωση της εμπορικής προσφοράς και των αποτελεσμάτων των πωλήσεων.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

30-45 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Εμπορική προσφορά και σχέδιο πωλήσεων του μαθητή (από τα Εργαλεία 1 & 2)
- Στυλό/μολύβι ή ψηφιακή συσκευή
- Λίστα ελέγχου αξιολόγησης

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Αυτοαξιολόγηση και αναστοχασμός
- Δομημένη αξιολόγηση με τη χρήση λίστας ελέγχου.
- Ανατροφοδότηση από συναδέλφους ή μέντορα.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Αναθεώρηση του σχεδίου μάρκετινγκ: Εξέταση της εμπορικής προσφοράς, των επιχειρημάτων πώλησης και των ενεργειών μάρκετινγκ.
2. Αξιολόγηση ευθυγράμμισης: Ελέγξτε αν όλες οι ενέργειες μάρκετινγκ υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους.
3. Αξιολόγηση των τεχνικών πειθούς: Προσδιορίστε ποιες τεχνικές (ήθος, πάθος, λογική, σπανιότητα, κοινωνική απόδειξη κ.λπ.) χρησιμοποιούνται και πόσο αποτελεσματικά.
4. Εντοπισμός κενών ή αδυναμιών: Αναζήτηση ελλειπόντων στοιχείων, ασυνέπειων ή τομέων που χρήζουν βελτίωσης.
5. Προτείνετε προσαρμογές: Προτείνετε τροποποιήσεις για την ενίσχυση της στρατηγικής μάρκετινγκ

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Να είστε ειλικρινείς και κριτικοί — ο στόχος είναι να βελτιώσετε τη στρατηγική σας, όχι απλώς να την καταγράψετε.
- Χρησιμοποιήστε στοιχεία από έρευνες αγοράς, προηγούμενα δεδομένα πωλήσεων ή ανάλυση ανταγωνιστών.

- Εστιάστε σε προσαρμογές που μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη και όχι σε αόριστες παρατηρήσεις.
- Η αξιολόγηση από ομοτίμους μπορεί να προσφέρει νέες ιδέες

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πληρότητα: Αξιολογήθηκαν όλες οι ενότητες και προτάθηκαν προσαρμογές.
- Ενδιαφέρουσα ανάλυση: Βάθος ανάλυσης και κατανόηση των αρχών του μάρκετινγκ.
- Σκοπιμότητα: Οι προσαρμογές είναι ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Ahern, P. (28 Μαρτίου 2025). Πώς να πραγματοποιήσετε μια ανάλυση στρατηγικής μάρκετινγκ [+ αναδιαμορφώστε τις προσπάθειές σας στον τομέα του μάρκετινγκ]. Intergrowth. <https://intergrowth.com/marketing-strategy-analysis/>
- Kelly, J. I. (5 Σεπτεμβρίου 2025). Πώς να μετρήσετε την επιτυχία των καμπανιών μάρκετινγκ. Invoca. <https://www.invoca.com/blog/measure-success-marketing-campaigns>
- Creatives On Call. (χ.χ.). Πώς να αξιολογήσετε τη στρατηγική μάρκετινγκ: Ο οδηγός σας για την άριστη απόδοση. Creatives On Call. <https://creativesoncall.com/insights/how-to-assess-marketing-strategy-your-guide-to-performance-excellence/>.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πρότυπο: Εμπορική προσφορά

Στοιχείο μάρκετινγκ	Σημειώσεις αξιολόγησης	Προτεινόμενες προσαρμογές	Προτεραιότητα δράσης (Υψηλή/Μεσαία /Χαμηλή)
Ευθυγράμμιση με την αγορά-στόχο	Σε ποιο βαθμό η στρατηγική σας ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινού σας;	Τι θα αλλάξετε ή θα βελτιώσετε;	
Καταλληλότητα προϊόντος/υπηρεσίας	Η εμπορική σας προσφορά ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών;		
Στρατηγική τιμολόγησης	Είναι η τιμολόγηση ανταγωνιστική και βασισμένη στην αξία;		

<b>Τεχνικές επικοινωνίας και πειθούς</b>	Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά το ήθος, το πάθος, ο λογικός λόγος, η σπανιότητα και η κοινωνική απόδειξη;		
<b>Ενέργειες πωλήσεων / Προσέγγιση</b>	Είναι τα βήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ρεαλιστικά και εφαρμόσιμα;		
<b>Συνολική συνοχή</b>	Το σχέδιο μάρκετινγκ σας έχει λογική ροή και συνέπεια;		
<b>Αναμενόμενη επίδραση στους πελάτες</b>	Η στρατηγική σας θα δημιουργήσει μετρήσιμα αποτελέσματα και θα ενισχύσει την αφοσίωση των πελατών;		

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

# Ενότητα 5

## Υποστήριξη της στρατηγικής επικοινωνίας

# Ενότητα 5: Υποστήριξη της στρατηγικής επικοινωνίας

## Ορισμός/Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα βοηθά τους συμμετέχοντες να σχεδιάσουν και να βελτιώσουν τη στρατηγική επικοινωνίας τους, προσδιορίζοντας την ομάδα-στόχο τους, αναλύοντας τις ανάγκες της και προσαρμόζοντας την προσέγγισή τους. Οι μαθητές θα εξερευνήσουν μεθόδους για την έρευνα και τον προσδιορισμό του κατάλληλου κοινού, τη δημιουργία προφίλ για την καταγραφή των χαρακτηριστικών του και τη διαμόρφωση μηνυμάτων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες προκλήσεις ή στόχους. Η ενότητα δίνει έμφαση στην επιλογή των καταλληλότερων καναλιών, από ψηφιακά εργαλεία έως παραδοσιακές μεθόδους, για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική προσέγγιση του κοινού. Εισάγει επίσης τη χρήση χρονοδιαγραμμάτων, δείχνοντας πώς ο βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βοηθά τους συμμετέχοντες να υλοποιήσουν, να παρακολουθήσουν και να βελτιώσουν τις δράσεις τους, εξασφαλίζοντας ουσιαστική συμμετοχή και την επιτυχή ανάπτυξη της στρατηγικής τους.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να διδάσκουν και να υποστηρίζουν αποτελεσματικά άλλους στην ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών επικοινωνίας.
- Να καθοδηγούν τους μαθητές στον εντοπισμό και την ανάλυση του κοινού-στόχου.
- Να βοηθούν τους μαθητές στη διαμόρφωση σαφών, αποτελεσματικών μηνυμάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες του κοινού.
- Να παρέχουν συμβουλές για την επιλογή των καταλληλότερων καναλιών επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών, ψηφιακών και αναδυόμενων πλατφορμών.
- Να ενισχύουν την ικανότητα των μαθητών να βελτιώνουν την προβολή και την εμπλοκή της επιχείρησης μέσω στρατηγικής προβολής.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να εφαρμόζουν αρχές επικοινωνίας και να σχεδιάζουν εκστρατείες.
- Να μάθουν μεθόδους για τον προσδιορισμό του κοινού-στόχου και την επιλογή των κατάλληλων καναλιών και εργαλείων.
- Να παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο προσέλκυσης, αφοσίωσης και διατήρησης πελατών.
- Να αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία και την τεχνητή νοημοσύνη.
- Να υποστηρίζουν την ισχυρή εσωτερική επικοινωνία.

- Διαχείριση της επικοινωνίας σε περιπτώσεις κρίσης με αποτελεσματικό τρόπο.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση του αντίκτυπου της επικοινωνίας με στόχο τη συνεχή βελτίωση

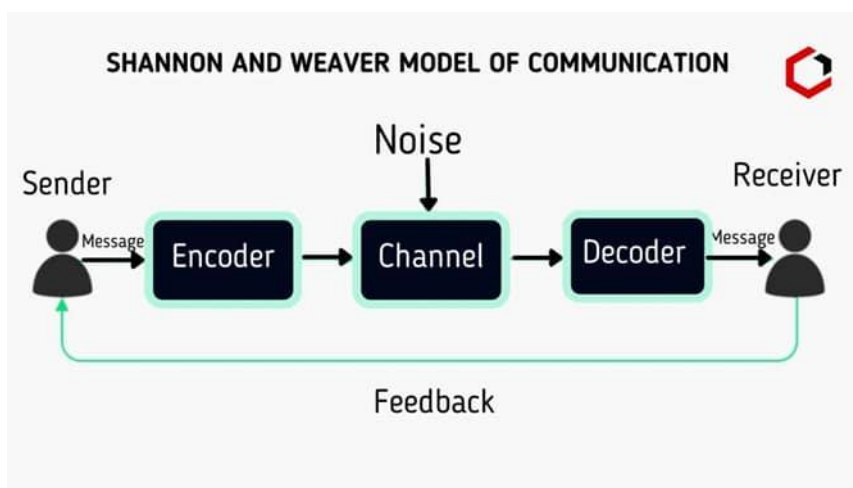
## Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να επενδύσω χρόνο σε αυτό;

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην αποτελεσματική επικοινωνία τόσο με εσωτερικές ομάδες όσο και με εξωτερικούς πελάτες. Συνηθισμένες δυσκολίες περιλαμβάνουν την κατανόηση και την εμπλοκή του κοινού-στόχου, τη διαχείριση κρίσεων και τη μέτρηση του αντίκτυπου των επικοινωνιακών προσπαθειών. Στη σημερινή ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, οι οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι και προληπτικοί, αξιοποιώντας τόσο παραδοσιακά όσο και ψηφιακά εργαλεία για να διατηρούν τη σαφήνεια, να χτίζουν εμπιστοσύνη και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων όχι μόνο βελτιώνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, αλλά και ενισχύει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τοποθετεί τον οργανισμό σε θέση μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Εφαρμογή αρχών επικοινωνίας και σχεδιασμός εκστρατειών.

Πρώτα απ' όλα, αυτή η ενότητα θα βοηθήσει τους μαθητές να αναπτύξουν μια ισχυρή κατανόηση των βασικών αρχών της επικοινωνίας και των θεωριών που εξηγούν πώς δημιουργούνται και ερμηνεύονται τα μηνύματα. Θεμελιώδη μοντέλα, όπως το Γραμμικό Μοντέλο Επικοινωνίας των Shannon και Weaver (1949), περιγράφουν την επικοινωνία ως μια μονόδρομη διαδικασία όπου ο αποστολέας κωδικοποιεί ένα μήνυμα, το μεταδίδει μέσω ενός καναλιού και ο παραλήπτης το αποκωδικοποιεί. Αναγνωρίζοντας παράλληλα τον αντίκτυπο του «θορύβου» που μπορεί να παραμορφώσει την κατανόηση.

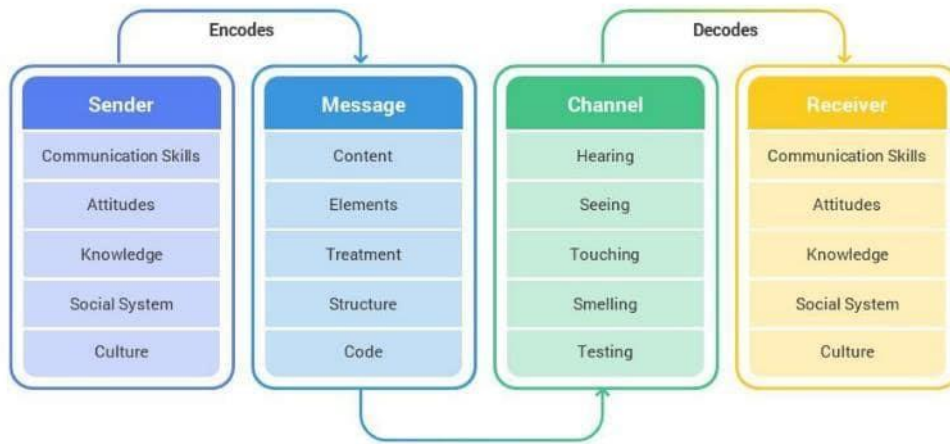


Πηγή: [Το μοντέλο Shannon-Weaver](#)

Το μοντέλο SMCR του Berlo (Πηγή, Μήνυμα, Κανάλι, Δέκτης) επεκτείνει αυτό το μοντέλο, τονίζοντας τη σημασία των δεξιοτήτων, των στάσεων, των γνώσεων και του πολιτισμικού υπόβαθρου του επικοινωνούντος στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται και κατανοούνται τα μηνύματα. Αντίθετα, το Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας παρουσιάζει την επικοινωνία ως μια αμφίδρομη, δυναμική διαδικασία στην οποία και οι δύο συμμετέχοντες είναι ταυτόχρονα αποστολείς και δέκτες, παρέχοντας συνεχώς ανατροφοδότηση και προσαρμόζοντας τα μηνύματα σε πραγματικό

χρόνο. Μαζί, αυτά τα μοντέλα υπογραμμίζουν πώς η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τη σαφήνεια, το πλαίσιο, την κατάλληλη επιλογή καναλιού και τους ενεργούς βρόχους ανατροφοδότησης.

### Berlo's SMCR Model of Communication

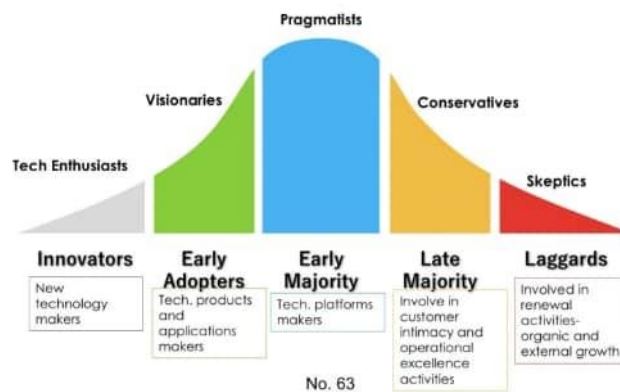


Πηγή: [Το μοντέλο SMCR του Berlo](#)

Οι μαθητές θα εξερευνήσουν επίσης θεωρίες εστιασμένες στο κοινό που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επεξεργάζονται και ανταποκρίνονται στις πληροφορίες. Το Μοντέλο Πιθανότητας Επεξεργασίας (ELM), που αναπτύχθηκε από τους Petty και Cacioppo (1986), υποδηλώνει ότι τα άτομα επεξεργάζονται τα πειστικά μηνύματα μέσω δύο οδών: της κεντρικής οδού, όπου σκέφτονται κριτικά το περιεχόμενο του μηνύματος, και της περιφερειακής οδού, όπου βασίζονται σε εξωτερικά ερεθίσματα, όπως η αξιοπιστία ή η ελκυστικότητα του επικοινωνούντος. Η κατανόηση αυτών των οδών βοηθά τους επικοινωνούντες να προσαρμόζουν τα μηνύματα με βάση την κινητοποίηση και τη συμμετοχή του κοινού.

Η Θεωρία της Διάδοσης των Καινοτομιών, που προτάθηκε από τον Everett Rogers (1962), εξηγεί πώς νέες ιδέες, προϊόντα ή πρακτικές διαδίδονται μέσα σε μια κοινότητα μέσω σταδίων όπως η ευαισθητοποίηση, το ενδιαφέρον, η αξιολόγηση, η δοκιμή και η υιοθέτηση. Υπογραμμίζει τους ρόλους των καινοτόμων, των πρώτων χρηστών και των διαμορφωτών της κοινής γνώμης στην επιρροή των άλλων, κάτι που είναι κρίσιμο για το σχεδιασμό εκστρατειών που ενθαρρύνουν την αλλαγή συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση επαναχρησιμοποιήσιμων μπουκαλιών νερού ή ηλεκτρικών οχημάτων ξεκινά συχνά από καινοτόμους που εκτιμούν τη βιωσιμότητα, ακολουθούμενη από ευρύτερη αποδοχή από το κοινό καθώς αυξάνεται η ευαισθητοποίηση και η κοινωνική απόδειξη.

## Rogers's Innovation Adoption Curve



**Πηγή:** [Τι είναι η καμπύλη υιοθέτησης της καινοτομίας και πώς λειτουργεί;](#)

Για να υποστηρίξουν τον σχεδιασμό πειστικών και αποτελεσματικών μηνυμάτων, οι μαθητές θα μελετήσουν επίσης κλασικά και σύγχρονα πλαίσια επικοινωνίας. Η Ρητορική Θεωρία του Αριστοτέλη προσδιορίζει τρεις βασικές προσφυγές στην πειστική επικοινωνία: το ήθος (αξιοπιστία ή εμπιστοσύνη), το πάθος (συναισθηματική σύνδεση) και το λογικό (λογική συλλογιστική). Η Θεωρία του Πλαισίου εξηγεί πώς ο τρόπος παρουσίασης των πληροφοριών —ποια στοιχεία τονίζονται ή υποβαθμίζονται— μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο το κοινό ερμηνεύει ζητήματα ή γεγονότα. Ομοίως, η Θεωρία του Καθορισμού της Ατζέντας δείχνει πώς τα μέσα ενημέρωσης και οι επικοινωνιολόγοι μπορούν να διαμορφώσουν τις προτεραιότητες του κοινού αποφασίζοντας ποια θέματα θα λάβουν τη μεγαλύτερη προσοχή. Μαζί, αυτές οι θεωρίες καθοδηγούν τους μαθητές στη δημιουργία μηνυμάτων που είναι στρατηγικά πλαισιωμένα, αξιόπιστα, συναισθηματικά ελκυστικά και διανοητικά πειστικά.

Μόλις οι μαθητές κατανοήσουν αυτές τις αρχές, η ενότητα προχωρά στην πρακτική εφαρμογή της θεωρίας στον σχεδιασμό και την εκτέλεση καμπανιών. Το πλαίσιο AIDA (Προσοχή, Ενδιαφέρον, Επιθυμία, Δράση) περιγράφει τα ψυχολογικά βήματα που ακολουθεί το κοινό πριν ανταποκριθεί σε ένα μήνυμα ή λάβει μια απόφαση. Περιγράφει πώς η επικοινωνία πρέπει πρώτα να τραβήξει την προσοχή μέσω ελκυστικών οπτικών στοιχείων ή τίτλων, στη συνέχεια να δημιουργήσει ενδιαφέρον με σχετικές και ελκυστικές πληροφορίες, να δημιουργήσει επιθυμία τονίζοντας τα οφέλη ή την αξία και, τέλος, να προτρέψει σε δράση, όπως εγγραφή, αγορά ή υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που λανσάρει ένα νέο εργαλείο λογισμικού μπορεί να τραβήξει την προσοχή με ένα εντυπωσιακό βίντεο επίδειξης, να δημιουργήσει ενδιαφέρον εξηγώντας τα μοναδικά χαρακτηριστικά του, να δημιουργήσει επιθυμία δείχνοντας πώς βελτιώνει την παραγωγικότητα και να προτρέψει σε δράση προσφέροντας δωρεάν δοκιμή ή σύνδεσμο λήψης. Το μοντέλο AIDA βοηθά τους μαθητές να σχεδιάσουν καμπάνιες που μετακινούν το κοινό συστηματικά από την ευαισθητοποίηση στην εμπλοκή και τελικά σε μετρήσιμα αποτελέσματα.

Επίσης, το μοντέλο RACE (Έρευνα, Δράση, Επικοινωνία, Αξιολόγηση) παρέχει μια δομημένη διαδικασία για τον σχεδιασμό στρατηγικών επικοινωνίας — από τη συλλογή πληροφοριών και τον καθορισμό στόχων έως την υλοποίηση μηνυμάτων και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Η προσέγγιση της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (IMC) δίνει έμφαση στη συνέπεια και τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών καναλιών — διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, ψηφιακά μέσα και κοινωνικές πλατφόρμες — για να διασφαλίσει ότι όλα τα μηνύματα ενισχύουν μια ενοποιημένη ταυτότητα και στόχο της μάρκας.

Τέλος, οι μαθητές θα εξερευνήσουν εργαλεία αξιολόγησης και μηχανισμούς ανατροφοδότησης που μετρούν την αποτελεσματικότητα της καμπάνιας. Οι έλεγχοι επικοινωνίας αξιολογούν εάν τα μηνύματα φτάνουν στο κοινό στο οποίο απευθύνονται και επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς στόχους, ενώ το μοντέλο αξιολόγησης τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick εξετάζει την επιτυχία της καμπάνιας μέσω τεσσάρων σταδίων: αντίδραση (απόκριση του κοινού), μάθηση (απόκτηση γνώσεων), συμπεριφορά (αλλαγές στις ενέργειες) και αποτελέσματα (συνολικός αντίκτυπος ή αποτελέσματα). Αυτές οι τεχνικές αξιολόγησης βοηθούν τους επαγγελματίες να βελτιώσουν τις μελλοντικές καμπάνιες, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν επικεντρωμένες στο κοινό, έχουν αντίκτυπο και προσαρμόζονται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα επικοινωνίας.

## AIDA MODEL

The AIDA model is just one of a class of models known as hierarchy of effects models, all of which imply that consumers move through steps or stages when they make purchase decisions



## Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model



Πηγή: [Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης: Ένας πρακτικός οδηγός](#)

Μέχρι το τέλος της ενότητας, οι μαθητές όχι μόνο θα κατανοήσουν πώς λειτουργεί η επικοινωνία στη θεωρία, αλλά θα έχουν επίσης τις πρακτικές δεξιότητες για να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να αξιολογήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας που εμπλέκουν το κοινό και οδηγούν σε σημαντικά αποτελέσματα.

## 2. Μάθετε μεθόδους για τον προσδιορισμό του κοινού-στόχου και την επιλογή των κατάλληλων καναλιών και εργαλείων.

Μια επιτυχημένη εκστρατεία ξεκινά με μια βαθιά κατανόηση των ανθρώπων που προσπαθείτε να προσεγγίσετε. Οι επιχειρηματίες πρέπει να κατανοήσουν ποιο είναι **το κοινό-στόχος** τους, τι καθοδηγεί τις αποφάσεις του και πώς προτιμά να αλληλεπιδρά με προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό το κεφάλαιο βοηθά τους μαθητές να προσδιορίσουν και να κατανοήσουν τους πελάτες τους εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές τους.

**Τα χαρακτηριστικά των πελατών** περιλαμβάνουν μετρήσιμα στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο και η τοποθεσία, καθώς και ο τρόπος ζωής, οι αξίες, τα ενδιαφέροντα και οι αγοραστικές συνήθειες ([Δημογραφική και Ψυχογραφική Τμηματοποίηση](#)). Αναλύοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, οι επιχειρηματίες μπορούν να ομαδοποιήσουν πελάτες με παρόμοια προφίλ και να προσαρμόσουν προϊόντα, υπηρεσίες και μηνύματα μάρκετινγκ ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

**Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών** (Πηγή: <https://amoeboids.com/blog/stakeholder-analysis/>) είναι μια μέθοδος για τον εντοπισμό όλων των ατόμων ή ομάδων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από μια επιχείρηση. Για τους επιχειρηματίες, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, επενδυτές και ακόμη και ανταγωνιστές.

Ακολουθούν μερικές συνήθεις μέθοδοι για την ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών:

1. **Προσδιορίστε τους ενδιαφερόμενους:** Το πρώτο βήμα είναι να δημιουργήσετε μια λίστα με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Βεβαιωθείτε ότι περιλαμβάνετε όλους όσους θα επηρεάσουν το έργο σας ή θα επηρεαστούν από αυτό. Όσο πιο ολοκληρωμένη είναι η λίστα σας, τόσο καλύτερα θα είστε προετοιμασμένοι.
2. **Ταξινόμηση των ενδιαφερόμενων μερών:** Κάθε ενδιαφερόμενο μέρος στη λίστα σας θα έχει διαφορετικό επίπεδο επιρροής και ενδιαφέροντος για το έργο. Τώρα, κατηγοριοποιήστε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας σε αυτές τις κατηγορίες για να δώσετε προτεραιότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη με μεγάλη επιρροή. Αυτό θα διασφαλίσει ότι η εστίασή σας στην ανάλυση και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σαφής.
3. **Αναλύστε τις προσδοκίες:** Συζητήστε με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος και κατανοήστε τις προσδοκίες του. Διεξάγετε συνεντεύξεις και συναντήσεις για να κατανοήσετε ποια ενδιαφερόμενα μέρη υποστηρίζουν το έργο σας και ποια θα σας δημιουργήσουν εμπόδια.
4. **Δημιουργήστε ένα σχέδιο επικοινωνίας:** Αναλύστε τη συχνότητα με την οποία πρέπει να επικοινωνείτε με τους ενδιαφερόμενους. Ορισμένοι αναμένουν τακτική επικοινωνία, ενώ άλλοι ζητούν ενημερώσεις μόνο για σημαντικές εξελίξεις. Πρέπει να καθοριστεί το κανάλι επικοινωνίας με κάθε ενδιαφερόμενο, καθώς και η συχνότητα.
5. **Παρακολουθήστε τη συμμετοχή:** Το τελευταίο βήμα στην ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών είναι να παρακολουθείτε αν οι απαιτήσεις τους ικανοποιούνται συνεχώς. Αυτό είναι κρίσιμο, επειδή οι απαιτήσεις μπορεί να αλλάξουν με τον καιρό και πρέπει να τις αντιμετωπίσετε. Παρακολουθήστε τη συμμετοχή και κάντε αλλαγές όποτε είναι απαραίτητο.

Πηγή: [Οι περιπλοκές των ενδιαφερόμενων μερών: Ποιος κατέχει την πραγματική εξουσία στις επιχειρήσεις;](#)



Συνδυάζοντας την άμεση εμπλοκή, τα δεδομένα ερευνών και ευρύτερες πληροφορίες από μελέτες όπως το [Ευρωβαρόμετρο](#), οι επιχειρηματίες μπορούν να αναπτύξουν μια πιο τεκμηριωμένη στρατηγική, βασισμένη σε στοιχεία, για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τεχνικές όπως η τμηματοποίηση του κοινού, η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών και η δημιουργία προφίλ κοινού παρέχουν στους επιχειρηματίες πληροφορίες που καθιστούν τις προσφορές και το μάρκετινγκ τους πιο σχετικές και ελκυστικές. Εξίσου σημαντικό είναι να γνωρίζετε **πώς να επικοινωνείτε με κάθε ομάδα**. Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή του σωστού καναλιού, τον προσδιορισμό της καλύτερης ώρας για να τους προσεγγίσετε, την απόφαση για τον τρόπο μετάδοσης του μηνύματος και την επιλογή του κατάλληλου τόνου. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που πωλεί επιτραπέζια παιχνίδια για παιδιά μπορεί να προβάλει μια ραδιοφωνική διαφήμιση στις αρχές Δεκεμβρίου για να προωθήσει δημοφιλή παιχνίδια για τα Χριστούγεννα. Η διαφήμιση θα μπορούσε να έχει έναν χαρούμενο και εορταστικό τόνο, τονίζοντας τη διασκέδαση και την εκπαιδευτική αξία των παιχνιδιών. Ο προγραμματισμός της διαφήμισης τις πρώτες πρωινές ώρες, όταν οι γονείς βρίσκονται κολλημένοι στην κίνηση ενώ πηγαίνουν τα παιδιά τους στο σχολείο, μπορεί να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό-στόχο και να αυξήσει την πιθανότητα αφοσίωσης και αγορών για τις γιορτές

### 3. Καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο προσέλκυσης, αλληλεπίδρασης και διατήρησης των πελατών.

Η προσέγγιση ενός κοινού είναι μόνο το πρώτο βήμα μιας επιτυχημένης καμπάνιας. Για να δημιουργήσουν διαρκή αντίκτυπο, οι επιχειρηματίες πρέπει να επικεντρωθούν στην προσέλκυση της προσοχής, στην ουσιαστική αλληλεπίδραση με τους πελάτες και στη διατήρηση της αφοσίωσής τους με την πάροδο του χρόνου. Η προσέλκυση πελατών ξεκινά με τη σαφή επικοινωνία της αξίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρουσιάζουν λύσεις που ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες ή επιθυμίες, χρησιμοποιώντας συνοπτική και απλή γλώσσα που είναι εύκολη στην κατανόηση. Οι προωθητικές ενέργειες, οι προσφορές περιορισμένου χρόνου, οι δωρεάν δοκιμές και το υψηλής ποιότητας περιεχόμενο μπορούν να προσελκύσουν το αρχικό ενδιαφέρον, ενώ τα δημιουργικά μηνύματα ή οι παιχνιδιάρικες διατυπώσεις μπορούν να κάνουν τις καμπάνιες πιο αξιομνημόνευτες.

Μόλις κερδηθεί η προσοχή, η εστίαση μετατοπίζεται στην αλληλεπίδραση. Η αλληλεπίδραση απαιτεί συνεχή, αμφίδρομη επικοινωνία που χτίζει εμπιστοσύνη και ενισχύει τις σχέσεις. Η άμεση ανταπόκριση σε ερωτήσεις ή σχόλια, η ενθάρρυνση της συμμετοχής μέσω δημοσκοπήσεων, διαγωνισμών ή διαδραστικού περιεχομένου και η διατήρηση ενός συνεπούς τόνου σε όλα τα κανάλια είναι κρίσιμα στοιχεία. Η ανατροφοδότηση πρέπει να αναζητείται ενεργά και να ενσωματώνεται, δείχνοντας ότι η φωνή του πελάτη εκτιμάται. Τα μηνύματα πρέπει να παραμένουν σύντομα, σαφή και επικεντρωμένα στο κοινό, διευκολύνοντας τους πελάτες να αφομοιώσουν τις πληροφορίες και να ενεργήσουν βάσει αυτών.

Τέλος, η διατήρηση των πελατών εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη επιτυχία και καλλιεργεί την αφοσίωση. Η παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης, η γρήγορη επίλυση προβλημάτων και η υπέρβαση των προσδοκιών ενισχύουν τη σχέση με τον πελάτη. Τα προγράμματα αφοσίωσης, τα αποκλειστικά προνόμια και η εξατομικευμένη επικοινωνία ενθαρρύνουν περαιτέρω την επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν να προσφέρουν αξία, είτε μέσω ενημερωτικού περιεχομένου, ενημερώσεων προϊόντων είτε διασκεδαστικών εμπειριών, ενισχύοντας τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες πρέπει να παραμείνουν αφοσιωμένοι στο εμπορικό σήμα. Σε όλα τα στάδια, η παρακολούθηση της αλληλεπίδρασης, της ικανοποίησης και της επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς επιτρέπει στους επιχειρηματίες να βελτιώνουν τις στρατηγικές τους και να διατηρούν την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών.



#### 4. Αξιοποιήστε τα ψηφιακά εργαλεία και την τεχνητή νοημοσύνη.

Καθώς ζούμε σε έναν κόσμο που καθοδηγείται από την τεχνολογία, τα ψηφιακά εργαλεία και η τεχνητή νοημοσύνη (AI) έχουν καταστεί απαραίτητα για την αποτελεσματική επικοινωνία, την αφοσίωση και τη διαχείριση των καμπανιών. Οι σύγχρονες καμπάνιες βασίζονται στην τεχνολογία όχι μόνο για να προσεγγίσουν το κοινό, αλλά και για να το κατανοήσουν, να εξατομικεύσουν τις αλληλεπιδράσεις και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα.

- **Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM)**

Οι πλατφόρμες CRM παρακολουθούν τις αλληλεπιδράσεις των πελατών σε όλα τα σημεία επαφής, από τις επισκέψεις στον ιστότοπο έως τις αγορές και τα αιτήματα για υπηρεσίες. Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποθηκεύουν πολύτιμες πληροφορίες για τους πελάτες, να τμηματοποιούν το κοινό με βάση τη συμπεριφορά και να στέλνουν στοχευμένες επικοινωνίες. Αυτό διασφαλίζει ότι οι καμπάνιες δεν είναι γενικές, αλλά προσαρμοσμένες στις ανάγκες, τις προτιμήσεις και το ιστορικό αφοσίωσης κάθε πελάτη, ενισχύοντας την ικανοποίηση και την πιστότητα. Παραδείγματα εργαλείων CRM περιλαμβάνουν τα Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Pipedrive και Microsoft Dynamics 365. Άλλες δημοφιλείς επιλογές είναι τα Zendesk, Insightly και [monday.com](https://www.monday.com), τα οποία εξυπηρετούν μια σειρά επιχειρηματικών αναγκών, από το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις έως την εξυπηρέτηση πελατών και τη διαχείριση έργων.

- **Εργαλεία που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη**

Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των καμπανιών, παρέχοντας δυνατότητες που υπερβαίνουν τις χειροκίνητες προσπάθειες. Τα chatbots μπορούν να χειριστούν άμεσα τις συνήθεις ερωτήσεις, απελευθερώνοντας ανθρώπινο δυναμικό για πιο σύνθετες εργασίες. Η προγνωστική ανάλυση χρησιμοποιεί δεδομένα του παρελθόντος για να προβλέψει τη συμπεριφορά των πελατών, όπως πιθανές αγορές ή κίνδυνο απώλειας πελατών. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να δημιουργήσει προτάσεις περιεχομένου, να εξατομικεύσει προσφορές και να εντοπίσει αναδυόμενες τάσεις, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να ενεργούν προληπτικά. Αυτές οι δυνατότητες επιτρέπουν στις καμπάνιες να είναι ευέλικτες, προσαρμοστικές και επικεντρωμένες στο κοινό. Παραδείγματα περιλαμβάνουν chatbots όπως το Drift και το Intercom για άμεση υποστήριξη πελατών, **προγνωστική**

**ανάλυση** όπως το Salesforce Einstein για την πρόβλεψη συμπεριφοράς και **εργαλεία περιεχομένου** όπως το Jasper για τη δημιουργία εξατομικευμένων μηνυμάτων μάρκετινγκ.

- **Μέτρηση και βελτιστοποίηση**

Τα ψηφιακά εργαλεία και η τεχνητή νοημοσύνη παρέχουν ισχυρές αναλύσεις για την παρακολούθηση της απόδοσης των καμπανιών σε πραγματικό χρόνο. Τα ταμπλό εμφανίζουν μετρήσεις αφοσίωσης, ποσοστά μετατροπής και συμπεριφορά πελατών, ενώ η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αποκαλύψει μοτίβα που οι άνθρωποι ενδέχεται να παραβλέψουν. Αυτό επιτρέπει στους επιχειρηματίες να βελτιστοποιούν συνεχώς τις καμπάνιες, να προσαρμόζουν τα μηνύματα και να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, διασφαλίζοντας ότι οι καμπάνιες παραμένουν αποτελεσματικές ακόμη και σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

- **Στρατηγική ανταπόκρισης**

Είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει μια σαφής στρατηγική για τη διαχείριση των απαντήσεων σε κάθε κανάλι ή εργαλείο. Τα chatbots τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να διαχειριστούν βασικές ή συνήθεις ερωτήσεις, παρέχοντας άμεσες απαντήσεις, ενώ οι πιο σύνθετες ερωτήσεις πρέπει να κατευθύνονται στην κατάλληλη ομάδα ανθρώπων — όπως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για θέματα προσωπικού, η εξυπηρέτηση πελατών για αιτήματα υποστήριξης ή οι υπεύθυνοι επικοινωνίας για ερωτήσεις του κοινού. Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων εξασφαλίζει έγκαιρη, ακριβή και συνεπή επικοινωνία.

Με την ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων και τεχνητής νοημοσύνης, οι επιχειρηματίες μπορούν να σχεδιάσουν πιο έξυπνες καμπάνιες που είναι αποτελεσματικές, εξατομικευμένες και μετρήσιμες, μειώνοντας τη χειροκίνητη εργασία και ενισχύοντας παράλληλα την αφοσίωση του κοινού και τα συνολικά αποτελέσματα.

## 5. Υποστήριξη ισχυρής εσωτερικής επικοινωνίας και διαχείριση κρίσεων.

Η ισχυρή εσωτερική επικοινωνία και η διαχείριση κρίσεων βασίζονται στη **θεωρία της οργανωτικής επικοινωνίας** και στις **αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας** ([Ορισμός της στρατηγικής επικοινωνίας](#)). Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία ευθυγραμμίζει τους υπαλλήλους με τους οργανωτικούς στόχους, χτίζει εμπιστοσύνη και ενισχύει την εμπλοκή.

### **Βασικές αρχές της εσωτερικής επικοινωνίας:**

- **Σαφήνεια και συνέπεια:** Τα μηνύματα πρέπει να είναι σαφή, χωρίς αμφιβολίες και να ευθυγραμμίζονται με συνέπεια με τους οργανωτικούς στόχους. Οι αντικρουόμενες πληροφορίες μπορούν να δημιουργήσουν σύγχυση και να μειώσουν την εμπιστοσύνη
- **Αμφίδρομη επικοινωνία:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να παρέχουν ανατροφοδότηση, να υποβάλλουν ερωτήσεις και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι έρευνες, τα κουτιά προτάσεων και οι διαδραστικές πλατφόρμες μπορούν να υποστηρίξουν αυτό το στόχο.
- **Επικαιρότητα:** Οι πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται άμεσα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργήσουν αποτελεσματικά, ειδικά κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών ή κρίσιμων έργων.
- **Προσέγγιση με επίκεντρο το κοινό:** Η επικοινωνία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τον ρόλο και το επίπεδο κατανόησης του κοινού, προσαρμόζοντας τα μηνύματα αναλόγως.

Η επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσης περιλαμβάνει προετοιμασία, ταχεία ανταπόκριση και διαφάνεια, με σκοπό τον μετριασμό των κινδύνων και την προστασία της φήμης του οργανισμού. Οι κρίσεις μπορεί να κυμαίνονται από ανακλήσεις προϊόντων και διακοπές λειτουργίας έως ζητήματα φήμης ή καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που επηρεάζουν τους υπαλλήλους.

### **Τα βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν:**

- Ετοιμότητα για κρίσεις: Αναπτύξτε ένα σχέδιο επικοινωνίας κρίσεων που προσδιορίζει πιθανά σενάρια, ορίζει εκπροσώπους και καθιερώνει πρωτόκολλα για εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.
- Γρήγορη και ακριβής επικοινωνία: Παρέχετε έγκαιρες και τεκμηριωμένες ενημερώσεις για την αποφυγή της παραπληροφόρησης και τη μείωση της αβεβαιότητας. Αυτό συχνά περιλαμβάνει τη χρήση πολλαπλών καναλιών, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το εσωτερικό δίκτυο, εφαρμογές εσωτερικής επικοινωνίας ή βιντεοδιασκέψεις.
- Σαφήνεια ρόλων και συντονισμός: Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ευθύνες τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, κάτι που μειώνει τη σύγχυση και υποστηρίζει τη συντονισμένη δράση.
- Ανατροφοδότηση και παρακολούθηση: Διατηρήστε ανοιχτά κανάλια για την ανατροφοδότηση των εργαζομένων, παρακολουθήστε το κλίμα και προσαρμόστε τα μηνύματα καθώς εξελίσσεται η κατάσταση.

Πρακτικά εργαλεία και στρατηγικές μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και να υποστηρίξουν την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Οι οργανισμοί μπορούν να **χρησιμοποιούν εσωτερικά ενημερωτικά δελτία ή ανακοινώσεις** για να παρέχουν τακτικές ενημερώσεις και να ενισχύουν τις βασικές προτεραιότητες, ενώ **πλατφόρμες συνεργασίας** όπως το Slack, το Microsoft Teams ή το Workplace by Meta επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και την ομαδική εργασία. Τα προετοιμασμένα πρότυπα επικοινωνίας κρίσεων επιτρέπουν την ταχεία και συνεπή διάδοση πληροφοριών κατά τη διάρκεια επείγουσων καταστάσεων. Επιπλέον, **η εκπαίδευση των υπαλλήλων και οι προσομοιώσεις** βοηθούν το προσωπικό να εξασκηθεί στην αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν τους ρόλους τους και μπορούν να ενεργούν με αυτοπεποίθηση όταν προκύπτουν προκλήσεις.

## 6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση του αντίκτυπου της επικοινωνίας για συνεχή βελτίωση.

Η **αποτελεσματική επικοινωνία** δεν είναι μια εφάπαξ προσπάθεια· απαιτεί συνεχή **παρακολούθηση και αξιολόγηση**. Οι μαθητές θα εξερευνήσουν πρακτικές μεθόδους για την παρακολούθηση της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της εμπλοκής του κοινού, της ανατροφοδότησης και των ποσοστών ανταπόκρισης σε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.

Οι μαθητές θα ανακαλύψουν επίσης πώς να μετρούν την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων χρησιμοποιώντας μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών. Αυτά περιλαμβάνουν έρευνες και ερωτηματολόγια για τη συλλογή ανατροφοδότησης από πελάτες, πελάτες ή υπαλλήλους και την εκτίμηση της σαφήνειας, της συνάφειας και της συνολικής ικανοποίησης· πλατφόρμες ανάλυσης για την παρακολούθηση μετρήσεων ιστότοπων ή email, όπως ποσοστά ανοίγματος, ποσοστά κλικ, μετατροπές και χρόνος παραμονής στο περιεχόμενο· πληροφορίες από τα κοινωνικά μέσα για την παρακολούθηση των «μου αρέσει», των κοινοποιήσεων, των σχολίων, της εμβέλειας και της αύξησης των ακολούθων σε πλατφόρμες όπως το Facebook, το Instagram, το LinkedIn και το Twitter· βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) για τον καθορισμό μετρήσιμων σημείων αναφοράς, όπως ο χρόνος απόκρισης των πελατών, η δημιουργία δυνητικών πελατών, η συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ή οι συνδρομές σε ενημερωτικά δελτία· Δοκιμές A/B για τη σύγκριση διαφορετικών εκδόσεων μηνυμάτων, email ή αναρτήσεων, προκειμένου να προσδιοριστεί ποια δημιουργεί καλύτερη αλληλεπίδραση. Ομάδες εστίασης ή συνεντεύξεις για τη συλλογή ποιοτικών πληροφοριών σχετικά με τις αντιλήψεις, τη σαφήνεια και τον συναισθηματικό αντίκτυπο των μηνυμάτων. Ανάλυση συναισθημάτων για την αξιολόγηση του τόνου των σχολίων ή των αναφορών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τη μέτρηση των στάσεων του κοινού. Χάρτες θερμότητας αλληλεπίδρασης για την παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο οι χρήστες αλληλεπιδρούν με ιστότοπους ή ψηφιακό περιεχόμενο, προκειμένου να αξιολογηθεί η τοποθέτηση και η αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων.

Για να καταστούν η παρακολούθηση και η αξιολόγηση πιο εστιασμένες και εφαρμόσιμες, οι μαθητές θα εφαρμόσουν στόχους SMART, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι. Για παράδειγμα, ένας στόχος SMART θα μπορούσε να είναι: «Αύξηση των

ερωτήσεων πελατών μέσω του ιστότοπου κατά 15% εντός δύο μηνών με την προσθήκη σαφών κουμπιών παρότρυνσης για δράση και μηνυμάτων παρακολούθησης».

Η αξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, δεν αφορά μόνο τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, αλλά και τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών και των ευκαιριών βελτίωσης. Οι μαθητές μπορούν να αξιολογήσουν εάν ένα μήνυμα καμπάνιας ήταν σαφές, επίκαιρο και πειστικό, ή εάν οι εσωτερικές επικοινωνίες βοήθησαν τους υπαλλήλους να παραμείνουν ενημερωμένοι και παρακινημένοι. Μπορούν να εξετάσουν παράγοντες όπως η συνέπεια των μηνυμάτων σε διαφορετικά κανάλια, η συνάφεια του περιεχομένου με το κοινό-στόχο και η συνολική ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης την κατανόηση της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων του κοινού, όπως ποια μηνύματα προκάλεσαν δράση, ποια δημιούργησαν αφοσίωση και ποια αγνοήθηκαν. Οι μαθητές μπορούν να εντοπίσουν κενά στην επικοινωνία, τομείς όπου προέκυψαν παρεξηγήσεις ή σημεία όπου το επιδιωκόμενο μήνυμα δεν κατάφερε να βρει απήχηση. Αναλογιζόμενοι αυτές τις πληροφορίες, οι μαθητές μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές βελτίωσης, να προσαρμόσουν τα μηνύματα, να βελτιστοποιήσουν το χρονοδιάγραμμα και να επιλέξουν τα πιο αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας. Τελικά, αυτή η διαδικασία επιτρέπει στους αυτοαπασχολούμενους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν μια επικοινωνία με μεγαλύτερο αντίκτυπο, πιο αποτελεσματική και επικεντρωμένη στο κοινό, η οποία προωθεί την ανάπτυξη της επιχείρησης και ενισχύει τις σχέσεις.

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

Argenti, P. A. (2020). *Εταιρική επικοινωνία* (7η έκδοση). McGraw-Hill Education.

Mahoney, J. (2022). *Στρατηγική επικοινωνία: Σχεδιασμός εκστρατείας* (3η έκδοση). Routledge.

West, R., & Turner, L. H. (2022). *Εισαγωγή στη θεωρία της επικοινωνίας: Ανάλυση και εφαρμογή* (7η έκδοση). McGraw-Hill Education.

Rogers, E. M. (2003). *Διάδοση καινοτομιών* (5η έκδοση). Free Press.

Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Ένα στρατηγικό πλαίσιο*. Wiley.

Solomon, M. R. (2021). *Συμπεριφορά καταναλωτή: Αγορά, κατοχή και ύπαρξη* (13η έκδοση). Pearson.  
[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=HtFfoQoAAAAJ&citation\\_for\\_view=HtFfoQoAAAAJ:KTwcwpFFj4wC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=HtFfoQoAAAAJ&citation_for_view=HtFfoQoAAAAJ:KTwcwpFFj4wC)

Ryan, D. (2020). *Κατανόηση του ψηφιακού μάρκετινγκ: Στρατηγικές μάρκετινγκ για την προσέλκυση της ψηφιακής γενιάς* (5η έκδοση). Kogan Page.

Strategic Management Insights, 2025. Business Model Canvas (BMC). [Business Model Canvas \(BMC\): Ο απόλυτος οδηγός - SM Insight](#)

Διατήρηση και πιστότητα πελατών: Βασικές διαφορές και στρατηγικές το 2025  
<https://emarsys.com/learn/blog/customer-retention-loyalty-strategies/>

20 αποδεδειγμένες στρατηγικές διατήρησης πελατών για το 2024  
<https://www.outreach.io/resources/blog/customer-retention-strategies>

CMI, 2020. Ανάπτυξη στρατηγικής. [Ανάπτυξη στρατηγικής - CMI](#)

Ο απόλυτος οδηγός σας για την οικοδόμηση της αφοσίωσης των πελατών με 10 εύκολους τρόπους  
<https://www.sprinkl.com/blog/building-customer-loyalty/>

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

## Πρακτικές βασικές ενέργειες:

- **Αναλύστε το προϊόν/την υπηρεσία και το κοινό σας**  
Διεξάγετε διεξοδική έρευνα για να κατανοήσετε την προσφορά σας και το κοινό-στόχο σας. Προσδιορίστε τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τα κανάλια επικοινωνίας τους.
- **Μελετήστε τους ανταγωνιστές και διαφοροποιηθείτε**  
Εξετάστε τις στρατηγικές των ανταγωνιστών και εντοπίστε ευκαιρίες για να ξεχωρίσετε. Εστιάστε σε μοναδικές προτάσεις αξίας και μηνύματα που σας διαφοροποιούν.
- **Δημιουργήστε ή ενισχύστε το branding σας**  
Καθορίστε την ταυτότητα, τη φωνή και τα μηνύματα της μάρκας σας. Εξασφαλίστε συνέπεια σε όλα τα κανάλια και τα σημεία επαφής για να χτίσετε αναγνωρισιμότητα, εμπιστοσύνη και μια σαφή θέση στην αγορά.
- **Σχεδιάστε με ένα διάγραμμα Gantt και τακτικές ενημερώσεις**  
Χρησιμοποιήστε ένα διάγραμμα Gantt για να προγραμματίσετε εργασίες, ορόσημα και προθεσμίες.
- **Παρακολουθήστε τους δείκτες απόδοσης (KPI) της καμπάνιας**  
Παρακολουθήστε τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI), όπως τα ποσοστά αλληλεπίδρασης, τις μετατροπές, την εμβέλεια και τα σχόλια, για να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητα των καμπανιών. Χρησιμοποιήστε τις πληροφορίες για να βελτιστοποιήσετε τις στρατηγικές και να βελτιώσετε συνεχώς τα αποτελέσματα.
- **Ενσωματώστε πρόσφατες μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα από την πραγματική ζωή**  
Ενσωματώστε επίκαιρα παραδείγματα από πραγματικά γεγονότα για να απεικονίσετε αποτελεσματικές και αναποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, βοηθώντας τους μαθητές να εφαρμόσουν τη θεωρία σε πρακτικές καταστάσεις

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Κουίζ πολλαπλής επιλογής

1. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί βασική αρχή της αποτελεσματικής επικοινωνίας;

α) Σαφήνεια

β) Συνέπεια

γ) Υποθέτοντας ότι ο ακροατής καταλαβαίνει

δ) Γνώση του κοινού

2. Ο πιο σημαντικός παράγοντας στην επιλογή ενός καναλιού επικοινωνίας είναι:

α) Η δημοτικότητα του καναλιού

- β) Το κόστος χρήσης του καναλιού
- γ) Το πόσο αποτελεσματικά προσεγγίζει και εμπλέκει το κοινό-στόχο
- δ) Η ευκολία χρήσης για τον αποστολέα

**3. Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών χρησιμοποιείται κυρίως για:**

- α) Τον εντοπισμό ατόμων ή ομάδων που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις επικοινωνιακές προσπάθειες
- β) Την κατάτμηση των πελατών βάσει των καταναλωτικών τους συνηθειών
- γ) Την αξιολόγηση των δεικτών απόδοσης (KPI) της καμπάνιας
- δ) Τη δημιουργία προφίλ του κοινού των ανταγωνιστών

**4. Ποιο από τα παρακάτω είναι λιγότερο πιθανό να συμπεριληφθεί στη δημιουργία προφίλ κοινού;**

- α) Προτιμώμενα κανάλια επικοινωνίας
- β) Κίνητρα αγοράς
- γ) Προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις
- δ) Τα περιθώρια κέρδους των ανταγωνιστών

**5. Μια εταιρεία παρατηρεί ότι οι επαναλαμβανόμενες αγορές έχουν μειωθεί μεταξύ των πιο πιστών πελατών της. Ποια στρατηγική θα ήταν πιο αποτελεσματική για να επαναπροσελκύσει αυτό το τμήμα της αγοράς;**

- α) Να ξεκινήσει μια γενική εκστρατεία εκπτώσεων για όλους τους πελάτες
- β) Ανάλυση προηγούμενων αλληλεπιδράσεων και αποστολή εξατομικευμένων προσφορών ή περιεχομένου
- γ) Μείωση των σημείων επαφής με την εξυπηρέτηση πελατών για εξοικονόμηση κόστους
- δ) Εστίαση αποκλειστικά στην προσέλκυση νέων πελατών

**6. Ποιος δείκτης θα έδειχνε καλύτερα τη μακροπρόθεσμη πιστότητα των πελατών σε μια στρατηγική διατήρησης;**

- α) Αριθμός νέων επισκεπτών του ιστότοπου
- β) Η αξία του πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης (CLV)
- γ) Συνολικές εμφανίσεις διαφημίσεων
- δ) Οι βαθμολογίες αφοσίωσης των εργαζομένων

**7. Μια εταιρεία επιθυμεί να βελτιώσει την αφοσίωση στα ψηφιακά της κανάλια χρησιμοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη. Ποια προσέγγιση αξιοποιεί καλύτερα τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης;**

- α) Αυτόματη δημοσίευση του ίδιου περιεχομένου σε όλα τα κανάλια
- β) Χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για τη δημιουργία εξατομικευμένου περιεχομένου, τη βελτιστοποίηση των ωρών δημοσίευσης και την πρόταση θεμάτων με βάση τη συμπεριφορά του κοινού
- γ) Χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μόνο για τον έλεγχο γραμματικής και ορθογραφίας
- δ) Αποφυγή της τεχνητής νοημοσύνης για τη διατήρηση της δημιουργίας περιεχομένου «αποκλειστικά από ανθρώπους»

**8. Κατά τη διάρκεια μιας αναδιοργάνωσης του τμήματος, οι εργαζόμενοι εκφράζουν σύγχυση σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Ποια είναι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση εσωτερικής επικοινωνίας;**

- α) Αποστολή ενός μακροσκελούς email που περιγράφει λεπτομερώς τις αλλαγές χωρίς περαιτέρω επικοινωνία
- β) Διοργάνωση διαδραστικών εργαστηρίων και παροχή καναλιών ερωτήσεων και απαντήσεων για τη διευκρίνιση των ρόλων
- γ) Να βασιστείτε αποκλειστικά στους επικεφαλής των ομάδων για να ενημερώσουν προφορικά τους υπαλλήλους
- δ) Δημοσιεύστε μια σύντομη ανακοίνωση στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας και περιμένετε τις ερωτήσεις

**9. Ποια πρακτική εσωτερικής επικοινωνίας ενισχύει περισσότερο την αφοσίωση των υπαλλήλων;**

- α) Ανακοινώσεις από την κορυφή προς τα κάτω χωρίς ανατροφοδότηση
- β) Αμφίδρομη επικοινωνία με σαφείς στόχους, αναγνώριση και διαφάνεια
- γ) Ο περιορισμός της ανταλλαγής πληροφοριών στα ανώτερα διοικητικά στελέχη
- δ) Χρήση αποκλειστικά αυτοματοποιημένων εργαλείων ανταλλαγής μηνυμάτων

**10. Ποιος από τους παρακάτω είναι ο πιο προηγμένος τρόπος για να ελέγξετε την ετοιμότητα μιας οργάνωσης σε περίπτωση κρίσης;**

- α) Διεξαγωγή ασκήσεων προσομοίωσης που προσομοιώνουν ρεαλιστικά σενάρια με λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο
- β) Παροχή γραπτού εγχειριδίου σχετικά με τις διαδικασίες αντιμετώπισης κρίσεων
- γ) Να ζητήσετε από το προσωπικό να διαβάσει προηγούμενα δελτία τύπου
- δ) Παρακολούθηση διαδικτυακών σεμιναρίων σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων

## Σκέψη

Προσθέστε 2–3 ερωτήσεις που προκαλούν τη σκέψη, ώστε οι μαθητές να προβληματιστούν

Ενθαρρύνετε τη βαθύτερη σκέψη σχετικά με τα κίνητρα, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στη διακρατική επιχειρηματικότητα

- Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι της κακής επικοινωνίας ή της ασαφούς επικοινωνίας σε ένα διακρατικό επιχειρηματικό περιβάλλον και πώς μπορείτε να τους προλάβετε προληπτικά;
- Γιατί είναι σημαντικό να αξιολογείτε τους δείκτες απόδοσης (KPI) και να ενημερώνετε συνεχώς τη στρατηγική επικοινωνίας;
- Πώς μπορεί η χρήση ιδεών και συνδέσεων από διαφορετικές χώρες να βοηθήσει την επιχείρησή σας να αναπτυχθεί και να παραμείνει στην κορυφή;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2020). *Τεχνητή νοημοσύνη στη διαφήμιση: Πώς μπορούν οι έμποροι να αξιοποιήσουν την τεχνητή νοημοσύνη κατά τη διάρκεια της διαδρομής του καταναλωτή*. *Journal of Advertising Research*, 60(3), 263-267.
- Coombs, W.T. (2021). *Συνεχής επικοινωνία κρίσεων: Σχεδιασμός, διαχείριση και ανταπόκριση*. Sage Publications.
- Argenti, P.A. (2015). *Εταιρική επικοινωνία*. McGraw-Hill Education.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). *Επανεξέταση της εσωτερικής επικοινωνίας: μια προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Keller, K.L. (2013). *Στρατηγική διαχείριση εμπορικών σημάτων*. Pearson.
- Hall, E.T. (1976). *Πέρα από τον πολιτισμό*. Anchor Books.

## Εργαλείο αρ. 1: Εργαστήριο σχεδιασμού επικοινωνίας.

### ΣΤΟΧΟΣ

Οι μαθητές αναπτύσσουν ένα στρατηγικό σχέδιο επικοινωνίας υπό ανταγωνιστικούς και πραγματικούς περιορισμούς, ενσωματώνοντας πληροφορίες για το κοινό, μηνύματα, ψηφιακά εργαλεία και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικά σχέδια επικοινωνίας που στοχεύουν αποτελεσματικά στο κοινό, αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία και την τεχνητή νοημοσύνη, διαχειρίζονται την εσωτερική επικοινωνία και ανταποκρίνονται σε κρίσεις. Θα αξιολογούν επίσης τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης (KPI) και ανατροφοδότηση, προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς τις στρατηγικές τους για μέγιστο αντίκτυπο.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

#### 1. Περιγραφές σεναρίων

Παράδειγμα:

#### Λανσάρισμα προϊόντος – Ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο

- **Εταιρεία:** BookHive  
**Προϊόν:** Βιβλιοπωλείο που προσφέρει καινούργια και μεταχειρισμένα βιβλία, με επιλεγμένες κατηγορίες, εξατομικευμένες προτάσεις και εύκολη παράδοση.  
**Στοχευόμενο κοινό:** Φοιτητές που αναζητούν προσιτά εγχειρίδια, άπληστοι αναγνώστες που αναζητούν μυθιστορήματα, μπεστ σέλερ ή σπάνιες εκδόσεις, καθώς και καταναλωτές με οικολογική συνείδηση που ενδιαφέρονται για βιώσιμες αγορές και μεταχειρισμένα βιβλία.
- **Πρόκληση:** Τμηματοποίηση του κοινού-στόχου, σχεδιασμός εξατομικευμένων μηνυμάτων για κάθε ομάδα, επιλογή των πιο αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και καθορισμός μετρήσιμων δεικτών απόδοσης (KPI) για την ενίσχυση της αφοσίωσης, των πωλήσεων και της διατήρησης των πελατών του διαδικτυακού βιβλιοπωλείου.

#### 2. Πρότυπα πινάκων τμηματοποίησης κοινού

Παράδειγμα:

#### Πίνακας τμηματοποίησης κοινού για το ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο BookHive

Τμήμα κοινού	Ηλικία	Ενδιαφέροντα / Αξίες	Συμπεριφορά / Συνήθειες	Προτιμώμενα κανάλια	Σημειώσεις / Εστίαση μηνυμάτων
Φοιτητές	18 – 25	Προσιτά εγχειρίδια, οικονομικά	Αναζήτηση βιβλίων στο διαδίκτυο, σύγκριση τιμών	Instagram, TikTok, Email	Επισημάνετε τις εκπτώσεις, διαθεσιμότητα και τη γρήγορη παράδοση

<b>Άπληστοι αναγνώστες</b>	20 – 40	Διαβάζουν για αναψυχή, συλλέγουν βιβλία	Περιήγηση σε μπεστ σέλερ, ιστολόγια βιβλίων, κριτικές	Κοινωνικά μέσα, blog, email	Δώστε έμφαση σε επιλεγμένες συλλογές, προτάσεις και σπάνια ευρήματα
<b>Οικολογικά ευαισθητοποιημένοι καταναλωτές</b>	20 – 45	Βιωσιμότητα, μείωση των αποβλήτων	Προτιμούν μεταχειρισμένα βιβλία και προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον	Instagram, Facebook, email	Εστίαση στα οικολογικά οφέλη των μεταχειρισμένων επιλογών

### 3. Πρότυπα χαρτογράφησης ενδιαφερομένων

Παράδειγμα

**Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων – BookHive Online Bookstore**

Ενδιαφερόμενος	Επιρροή	Ενδιαφ έρον	Ανάγκες επικοινωνίας	Προτεραι ότητα
<b>Μαθητές (Κύριοι αγοραστές)</b>	Μέτρια	Υψηλή	Πληροφορίες για εκπτώσεις, νέες παραλαβές, υλικό μαθημάτων	1
<b>Άπληστοι αναγνώστες</b>	Μεσαίο	Μέτρια	Ενημερώσεις για μπεστ σέλερ, σπάνια ευρήματα, προτάσεις	2
<b>Οικολογικά ευαισθητοποιημένοι καταναλωτές</b>	Χαμηλό	Μεσαίο	Πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, επιλογές μεταχειρισμένων βιβλίων	3
<b>Προμηθευτές / Εκδότες</b>	Υψηλή	Υψηλή	Ενημερώσεις αποθεμάτων, όροι συνεργασίας, προβλέψεις παραγγελιών	1
<b>Ομάδα μάρκετινγκ</b>	Υψηλή	Υψηλή	Σχεδιασμός καμπάνιας, πληροφορίες για το κοινό, ενημερώσεις KPI	1
<b>Ομάδα υποστήριξης πελατών</b>	Μεσαία	Υψηλή	Ενημερώσεις σχετικά με ερωτήσεις πελατών, συχνές ερωτήσεις, διαχείριση παραγγελιών	2
<b>Επενδυτές / Ενδιαφερόμενα μέρη</b>	Υψηλή	Μέτρια	Ενημερώσεις σχετικά με την επιχειρηματική απόδοση, δείκτες ανάπτυξης	1

### 4. Παρακολούθηση και ανάλυση KPI

Χρήση προτύπου Excel για να συγκεντρωθούν όλες οι λεπτομέρειες σε ένα μέρος και να παρακολουθείται η απόδοση των καμπανιών.

### 5. Λευκοί πίνακες, πίνακες παρουσιάσεων, μαρκαδόροι, αυτοκόλλητα σημειώματα

Για brainstorming, χαρτογράφηση τμημάτων κοινού, οπτικοποίηση μηνυμάτων και συνεργασία της ομάδας.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- **Βιωματική μάθηση:** Πρακτικές ασκήσεις όπου οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν έννοιες σχεδιασμού επικοινωνίας σε ρεαλιστικά σενάρια.
- **Συνεργατική επίλυση προβλημάτων:** Ομαδικές δραστηριότητες για την κατάτμηση του κοινού, τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών και τον σχεδιασμό μηνυμάτων και καναλιών επικοινωνίας.
- **Πρακτική βασισμένη σε σενάρια:** Πραγματικές προκλήσεις που προσομοιώνουν ανταγωνιστικούς και οργανωτικούς περιορισμούς.
- **Καθοδηγούμενη αναστοχασμός και ανατροφοδότηση:** Αξιολόγηση και συζήτηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων, των κενών και των βελτιώσεων.
- **Επαναληπτική ανάπτυξη στρατηγικής:** Χρήση δεικτών απόδοσης (KPI) και αναλυτικών στοιχείων για τη συνεχή βελτίωση και βελτιστοποίηση των επικοινωνιακών σχεδίων

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. **Εισαγωγή (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει εν συντομία τις βασικές έννοιες: τμηματοποίηση του κοινού, μηνύματα, κανάλια, ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων και KPI.
2. **Ενημέρωση για το σενάριο και παρουσίαση παραδείγματος (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα σενάριο και εξηγεί τους επιχειρηματικούς στόχους, το κοινό-στόχο και τις προκλήσεις.
3. **Ομαδική εργασία: Ανάπτυξη σχεδίου επικοινωνίας (40 λεπτά)** – Οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται πάνω στα εξής:
  - Τμηματοποίηση κοινού
  - Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων
  - Δημιουργία μηνυμάτων
  - Επιλογή καναλιών
  - Πρότυπο παρακολούθησης KPI και χρήση αυτοκόλλητων σημειώσεων και οπτικών βοηθημάτων για συνεργατικό σχεδιασμό.
4. **Παρουσιάσεις και συζήτηση των ομάδων (25 λεπτά)** – Κάθε ομάδα παρουσιάζει το επικοινωνιακό της σχέδιο. Ο εκπαιδευτής διευκολύνει τη συζήτηση σχετικά με τις επιλογές, τη λογική και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών, παρέχοντας ανατροφοδότηση και ενθαρρύνοντας τη μάθηση μεταξύ ομοτίμων.
5. **Σύνοψη (5 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα διδάγματα, τις βέλτιστες πρακτικές και ενθαρρύνει τον προβληματισμό σχετικά με την εφαρμογή στην πράξη.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- **Ενθαρρύνετε τη συνεργασία:** Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμβάλλουν ενεργά και αναλαμβάνουν ρόλους κατά τη διάρκεια των ομαδικών ασκήσεων.

- **Χρησιμοποιήστε οπτικά βοηθήματα:** Οι πίνακες, οι αυτοκόλλητες σημειώσεις και τα διαγράμματα βοηθούν τις ομάδες να χαρτογραφήσουν με σαφήνεια το κοινό, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μηνύματα.
- **Καθοδηγήστε, μην επιλύετε:** Αφήστε τις ομάδες να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την τμηματοποίηση, τα μηνύματα, τα κανάλια και τους δείκτες απόδοσης (KPI), παρεμβαίνοντας μόνο όταν είναι απαραίτητο.

**Διευκολύνετε τον αναστοχασμό:** Κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων, προτρέψτε τις ομάδες να εξηγήσουν τη λογική τους και να εξετάσουν πιθανές βελτιώσεις.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου, τα επικοινωνιακά σχέδια των συμμετεχόντων μπορούν να αξιολογηθούν με βάση την **πληρότητα της τμηματοποίησης του κοινού** και τη **σαφήνεια της χαρτογράφησης των ενδιαφερόμενων μερών**, διασφαλίζοντας ότι όλα τα βασικά κοινά και οι σχέσεις τους έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια. Κατά τη διάρκεια των ομαδικών παρουσιάσεων, οι συμμετέχοντες μπορούν **να ψηφίσουν για κάθε σχέδιο** ανάλογα με την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων, την καταλληλότητα των επιλεγμένων καναλιών και τον ρεαλισμό των KPI.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Smith, R. D. (2020). *Strategic Planning for Public Relations* (5η έκδοση). Routledge.
- Coombs, W. T. (2019). *Συνεχής επικοινωνία κρίσεων: Σχεδιασμός, διαχείριση και ανταπόκριση* (5η έκδοση). Sage Publications.
- Εργαλειοθήκη τμηματοποίησης - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/Custom-Segmentation-Toolkit.pdf

## Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο προσομοίωσης και αντίδρασης σε κρίσεις.

### ΣΤΟΧΟΣ

Προετοιμασία των μαθητών για την αποτελεσματική αντίδραση σε απρόβλεπτες κρίσεις επικοινωνίας.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Διαχείριση σεναρίων επικοινωνίας υπό μεγάλη πίεση.
- Εφαρμογή πλαισίων επικοινωνίας κρίσεων.
- Χρήση ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση και την ανταπόκριση στις ανησυχίες των ενδιαφερομένων.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ανταπόκρισης χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης (KPIs) και βρόχους ανατροφοδότησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Συνοπτικές περιγραφές σεναρίων κρίσης (π.χ. αρνητική αντίδραση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ανάκληση προϊόντων, αρνητική δημοσιότητα).
- Πρότυπα χαρτογράφησης ενδιαφερομένων μερών.
- Πρότυπα μηνυμάτων, βήματα δράσης και ανάθεση ρόλων.

Παράδειγμα

Ρόλος	Αρμόδιος	Κύρια εργασία	Αποτέλεσμα/Παραδοτέο
Εκπρόσωπος Τύπου		Προετοιμασία και διεξαγωγή συνέντευξης Τύπου	Σύνταξη δήλωσης
Υπεύθυνος κοινωνικών μέσων		Σύνταξη και δημοσίευση απάντησης στο διαδίκτυο	Αναρτήσεις/νήματα
Συντονισμός με τους ενδιαφερόμενους		Συντονισμός με συνεργάτες/αρχές	Ηλεκτρονικά μηνύματα/ενημερώσεις
Υπεύθυνος παρακολούθησης		Παρακολούθηση της κοινής γνώμης και της κάλυψης από τα ΜΜΕ	Αναφορά πίνακα ελέγχου

## Φύλλα παρακολούθησης KPI για τον καθορισμό των KPI.

Παράδειγμα

Πρότυπο παρακολούθησης KPI για την αντιμετώπιση κρίσεων

Όνομα ομάδας / Σενάριο: \_\_\_\_\_  
 Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

KPI	Ορισμός / Μέτρηση	Στόχος / Σημείο αναφοράς	Πραγματικό αποτέλεσμα	Σημειώσεις / Παρατηρήσεις
Ταχύτητα αντίδρασης	Χρόνος που μεσολάβησε από τη διαπίστωση της κρίσης έως την πρώτη δημόσια δήλωση	π.χ., <2 ώρες		
Κάλυψη ενδιαφερομένων	Ποσοστό των βασικών ενδιαφερόμενων μερών που ενημερώθηκαν (πελάτες, λιανοπωλητές, ρυθμιστικές αρχές, προσωπικό)	π.χ., 90% εντός 24 ωρών		
Σαφήνεια μηνύματος	Επίπεδο κατανόησης και συμμετοχής (σχόλια, ερωτήσεις, σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης)	π.χ., <10% αιτήματα για διευκρινίσεις		
Ανάλυση συναισθημάτων	Θετικές έναντι αρνητικών αναφορών στο διαδίκτυο και στα μέσα ενημέρωσης	π.χ., >70% ουδέτερες/θετικές		
Προαιρετικός πρόσθετος δείκτης KPI	_____	_____		

- Λευκοί πίνακες, αυτοκόλλητα σημειώματα, πίνακες παρουσιάσεων, μαρκαδόροι.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- **Βιωματική μάθηση:** Ρεαλιστικά σενάρια κρίσεων και πρακτική εφαρμογή εννοιών επικοινωνίας κρίσεων.
- **Λήψη αποφάσεων σε ομάδες:** Οι συμμετέχοντες συνεργάζονται για να αξιολογήσουν την κρίση, να προσδιορίσουν τους βασικούς ενδιαφερόμενους και να αναπτύξουν μια συντονισμένη αντίδραση.
- **Πρακτική με βάση σενάρια:** Πραγματικές προκλήσεις όπου οι εκπαιδευόμενοι εξασκούνται στην ταυτόχρονη διαχείριση πολλαπλών αναγκών του κοινού.
- **Καθοδηγούμενη αναστοχασμός και ανατροφοδότηση:** Αξιολόγηση και συζήτηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων, των κενών και των βελτιώσεων.
- **Αξιολόγηση με χρήση δεικτών απόδοσης (KPI) και αναλυτικών στοιχείων:** Μετά την προσομοίωση, οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της αντίδρασής τους στην κρίση χρησιμοποιώντας προκαθορισμένους δείκτες. Αναστοχασμός σχετικά με το τι λειτούργησε, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί και πώς θα μπορούσε να μετρηθεί η απόδοση σε ένα πραγματικό σενάριο.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. **Εισαγωγή (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει εν συντομία βασικές έννοιες, όπως αρχές επικοινωνίας σε περιπτώσεις κρίσης, προσδιορισμός ενδιαφερόμενων μερών, διαβίβαση μηνυμάτων κ.λπ.
2. **Ενημέρωση για το σενάριο & Παρουσίαση παραδείγματος (5 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα σενάριο κρίσης.
3. **Ομαδική εργασία: Ανάπτυξη αντίδρασης σε κρίση (30 λεπτά)** – Οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται σε ομάδες για να αξιολογήσουν την κρίση, να χαρτογραφήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, να συντάξουν εσωτερικά και εξωτερικά μηνύματα και να καθορίσουν τα βήματα δράσης. Οι ομάδες αναθέτουν ρόλους (π.χ. εκπρόσωπος Τύπου, υπεύθυνος κοινωνικών μέσων) και σχεδιάζουν τις απαντήσεις ψηφιακής επικοινωνίας χρησιμοποιώντας πρότυπα και αυτοκόλλητα σημειώματα για συνεργατικό σχεδιασμό.
4. **Παρουσιάσεις ομάδων & συζήτηση (20 λεπτά)** – Κάθε ομάδα παρουσιάζει τη στρατηγική αντίδρασης σε κρίσεις. Ο εκπαιδευτής διευκολύνει τη συζήτηση σχετικά με τις αποφάσεις, τη λογική, την ταχύτητα αντίδρασης, τη σαφήνεια των μηνυμάτων και την κάλυψη των ενδιαφερόμενων μερών, παρέχοντας ανατροφοδότηση και ενθαρρύνοντας τη μάθηση μεταξύ ομοτίμων.
5. **Ανασκόπηση & Αξιολόγηση KPI (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής καθοδηγεί την ανασκόπηση σχετικά με τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές. Οι ομάδες αξιολογούν την απόδοσή τους χρησιμοποιώντας προκαθορισμένα KPI, εξετάζοντας τι λειτούργησε, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί και πώς αυτές οι γνώσεις εφαρμόζονται σε πραγματικές κρίσεις

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- **Προσομοιώστε πραγματική πίεση:** Τηρήστε αυστηρά χρονικά όρια για να προσομοιώσετε την επείγουσα φύση των πραγματικών κρίσεων.
- **Ενθαρρύνετε την κατανομή ρόλων:** Αναθέστε ρόλους όπως εκπρόσωπος Τύπου, διαχειριστής κοινωνικών μέσων και σύνδεσμος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε η άσκηση να είναι ρεαλιστική και να εξασφαλίζεται η ισότιμη συμμετοχή.

- **Καθοδηγήστε, μην δίνετε εντολές:** Κρατήστε αποστάσεις και αφήστε τις ομάδες να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις για την κρίση, παρεμβαίνοντας μόνο όταν απαιτείται διευκρίνιση.
- **Επισημάνετε τις πολλαπλές οπτικές γωνίες:** Προτρέψτε τους εκπαιδευόμενους να εξετάσουν πώς διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες, μέσα ενημέρωσης, εσωτερικό προσωπικό) μπορεί να αντιλαμβάνονται τα μηνύματα.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αποτελεσματικότητα του εργαστηρίου μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της **ποιότητας της αντίδρασης κάθε ομάδας στην κρίση**. Τα βασικά κριτήρια περιλαμβάνουν την πληρότητα της χαρτογράφησης των ενδιαφερόμενων μερών, τη σαφήνεια και την καταλληλότητα των εσωτερικών και εξωτερικών μηνυμάτων, καθώς και την ταχύτητα και τον συντονισμό της συνολικής στρατηγικής αντίδρασης. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες αξιολογούνται ως προς την ικανότητά τους να αναστοχάζονται την απόδοσή τους χρησιμοποιώντας προκαθορισμένους δείκτες απόδοσης (KPI).

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Coombs, W.T. (2021). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications

## Εργαλείο αρ. 3: Εργαστήριο βελτιστοποίησης ψηφιακών καναλιών.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθηθούν οι μαθητές να επιλέξουν και να βελτιστοποιήσουν τα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας για μέγιστη συμμετοχή.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Προσδιορισμός των βέλτιστων καναλιών επικοινωνίας για διαφορετικά ακροατήρια.
- Δημιουργία ψηφιακών μηνυμάτων που μεγιστοποιούν την εμβέλεια και την αφοσίωση.
- Χρήση εργαλείων ανάλυσης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των εκστρατειών.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75-90 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Φορητοί υπολογιστές ή tablet με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Κάρτες σεναρίων που περιλαμβάνουν τον στόχο της καμπάνιας, το κοινό-στόχο και τις βασικές προκλήσεις
- Λευκός πίνακας ή ψηφιακό εργαλείο συνεργασίας (π.χ. Miro, Jamboard ή Google Slides)
- Πρόσβαση σε εργαλεία ανάλυσης (λογαριασμός επίδειξης Google Analytics ή στιγμιότυπα οθόνης, εάν δεν είναι δυνατή η ζωντανή πρόσβαση)

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μια εμπειρική και οπτική προσέγγιση μάθησης, που συνδυάζει πρακτικές ασκήσεις με εννοιολογική κατανόηση, για να βοηθήσει τους μαθητές να επιλέξουν και να βελτιστοποιήσουν τα κανάλια ψηφιακής επικοινωνίας. Οι συμμετέχοντες ασχολούνται με την ανάλυση του κοινού, τη χαρτογράφηση καναλιών και το σχεδιασμό μηνυμάτων, ενώ συνεργάζονται σε ζεύγη ή μικρές ομάδες. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούν εργαλεία ανάλυσης για να αξιολογήσουν την αφοσίωση και να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους, προωθώντας τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. **Εισαγωγή & Πλαίσιο (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής εισάγει την έννοια της βελτιστοποίησης των ψηφιακών καναλιών, δίνοντας έμφαση στην καταλληλότητα για το κοινό, την εμβέλεια και την αφοσίωση. Μοιράζεται μερικές σύντομες μελέτες περιπτώσεων που δείχνουν πώς τα κανάλια μπορούν να επιτύχουν ή να αποτύχουν.
2. **Ανάθεση σεναρίου (10 λεπτά)** – Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε μικρές ομάδες (2–3 άτομα) και ο εκπαιδευτής μοιράζει κάρτες σεναρίων σε κάθε ομάδα.
3. **Ομαδική εργασία: Ανάλυση καναλιών & Μηνύματα (30 λεπτά)** – Οι ομάδες αναλύουν το σενάριό τους για να εντοπίσουν όλα τα πιθανά ψηφιακά κανάλια, επιλέγουν τα 2–3 κορυφαία κανάλια και συντάσσουν πρότυπα μηνυμάτων για κάθε κανάλι (τόνος, μορφή, παρότρυνση για δράση).
4. **Αξιολόγηση από ομοτίμους & συζήτηση (20 λεπτά)** – Αντί να παρουσιάσει κάθε ομάδα τα αποτελέσματα της εργασίας της σε ολόκληρη την ομάδα, οι ομάδες εναλλάσσονται για να αξιολογήσουν το σχέδιο καναλιών και τα μηνύματα μιας άλλης ομάδας. Κάθε ομάδα αφιερώνει

2–3 λεπτά στην αξιολόγηση της εργασίας μιας άλλης ομάδας, αφήνοντας αυτοκόλλητα σημειώματα ή ψηφιακά σχόλια με ανατροφοδότηση, προτάσεις ή ερωτήσεις.

5. **Σύνοψη (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της δραστηριότητας και εξηγεί πώς μπορούν να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές σε πραγματικές καμπάνιες.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- **Προετοιμάστε προσεκτικά τα σενάρια:** Βεβαιωθείτε ότι κάθε κάρτα σεναρίου έχει έναν σαφή στόχο, κοινό-στόχο και σχετικούς περιορισμούς, ώστε η άσκηση να είναι ρεαλιστική και ενδιαφέρουσα.
- **Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα:** Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι μπορούν να λειτουργήσουν πολλαπλά κανάλια και προσεγγίσεις επικοινωνίας. Εστιάστε στη λογική και τη συμμετοχή και όχι στις «σωστές απαντήσεις».
- **Διευκολύνετε, μην κυριαρχείτε:** Κυκλοφορήστε ανάμεσα στις ομάδες, κάντε διερευνητικές ερωτήσεις και δώστε παραδείγματα όταν οι συμμετέχοντες κολλάνε, αλλά αφήστε τους να καθοδηγήσουν τη συζήτηση.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην ικανότητα των συμμετεχόντων να επιλέγουν τα κατάλληλα ψηφιακά κανάλια για ένα δεδομένο κοινό και να δημιουργούν σαφή, ελκυστικά μηνύματα για κάθε κανάλι. Οι εκπαιδευτές αξιολογούν πόσο καλά οι συμμετέχοντες αιτιολογούν τις επιλογές τους, επιδεικνύουν δημιουργικότητα και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του κοινού και τους στόχους της καμπάνιας. Αξιολογούνται επίσης η ενεργή συμμετοχή στις ομαδικές συζητήσεις, η συνεργασία κατά τη διάρκεια του «Peer Review Carousel» και η ποιότητα των ιδεών που μοιράζονται κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης, δίνοντας έμφαση στην πρακτική εφαρμογή και τη στρατηγική σκέψη αντί για «σωστές» ή «λάθος» απαντήσεις.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Ψηφιακό μάρκετινγκ: Στρατηγική και εφαρμογή (7η έκδοση). Pearson.

## Εργαλείο αρ. 4: Δημιουργία μηνυμάτων που γοητεύουν.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί στους μαθητές η δυνατότητα να δημιουργήσουν συναρπαστικά, ευφάνταστα μηνύματα που τραβούν την προσοχή του κοινού, προκαλούν συναισθήματα και αφήνουν μια αξέχαστη εντύπωση, συνδυάζοντας την πρακτική επικοινωνία με τη δημιουργική αφήγηση.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτού του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Μετατρέπουν την απλή επικοινωνία σε συναρπαστικές αφηγήσεις.
- Να εφαρμόζουν πλαίσια δημιουργικής αφήγησης σε πραγματικά σενάρια.
- Προσαρμόζουν τα μηνύματα σε διαφορετικά ακροατήρια και κανάλια χρησιμοποιώντας ευφάνταστες προσεγγίσεις.
- Αξιολογούν τον αντίκτυπο των μηνυμάτων χρησιμοποιώντας ανατροφοδότηση και απλούς δείκτες απόδοσης (KPI).

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

70 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Πλαίσια/πρότυπα αφήγησης (π.χ. Πρόβλημα–Λύση, Το ταξίδι του ήρωα).
- Πίνακες τμηματοποίησης κοινού
- Πρότυπα μηνυμάτων (σύντομα μηνύματα, αναρτήσεις ή δελτία τύπου).
- Λευκοί πίνακες, πίνακες παρουσιάσεων, μαρκαδόροι, αυτοκόλλητα σημειώματα

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει τη βιωματική μάθηση, τον ομαδικό σχεδιασμό αφηγήσεων και την πρακτική με βάση σενάρια, προκειμένου να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν συναρπαστικά μηνύματα εστιασμένα στο κοινό. Οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται σε ομάδες για να δημιουργήσουν ιστορίες χρησιμοποιώντας δομημένα πλαίσια, όπως το μοντέλο «Το ταξίδι του ήρωα» ή «Πρόβλημα–Λύση», ενώ αναθέτουν δημιουργικούς ρόλους για να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη συμμετοχή. Τα σενάρια έχουν σχεδιαστεί για να προκαλούν τους συμμετέχοντες να προσαρμόσουν τα μηνύματά τους σε διαφορετικά ακροατήρια, κανάλια και πλαίσια, συνδυάζοντας τη φαντασία με πρακτικούς στόχους επικοινωνίας. Οι εκπαιδευτές διευκολύνουν την καθοδηγούμενη αναστοχασμό και την ανατροφοδότηση, βοηθώντας τις ομάδες να αξιολογήσουν τη σαφήνεια, τον συναισθηματικό αντίκτυπο και την πειστικότητα των μηνυμάτων τους. Χρησιμοποιούνται απλοί δείκτες απόδοσης (KPI) και ανατροφοδότηση από το κοινό για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, συνδέοντας τις δημιουργικές τεχνικές αφήγησης με μετρήσιμα αποτελέσματα επικοινωνίας.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. **Εισαγωγή (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει πλαίσια αφήγησης και τεχνικές φανταστικής αφήγησης. Τονίζει πώς ακόμη και τα συνηθισμένα μηνύματα μπορούν να γίνουν μαγικά.

2. **Ενημέρωση για το σενάριο & Παρουσίαση παραδείγματος (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα ευφάνταστο σενάριο και επιδεικνύει μια δημιουργική ιστορία/μήνυμα χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο αφήγησης.
3. **Ομαδική εργασία: Ανάπτυξη αφήγησης (30 λεπτά)** – Ομάδες: Ανάθεση δημιουργικών ρόλων, επιλογή καναλιού επικοινωνίας, ανάπτυξη εσωτερικών και εξωτερικών μηνυμάτων χρησιμοποιώντας φανταστικούς χαρακτήρες και εφαρμογή πλαισίων αφήγησης, τόνος μηνυμάτων, διάρκεια/μήκος του μηνύματος.
4. **Παρουσιάσεις ομάδων & συζήτηση (10 λεπτά)** – Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα μηνύματά της με βάση την αφήγηση. Ο εκπαιδευτής διευκολύνει τη συζήτηση σχετικά με τη σαφήνεια, τη δημιουργικότητα, την εμπλοκή και την ευθυγράμμιση με τους χαρακτήρες του κοινού.
5. **Σύνοψη & Ανασκόπηση (10 λεπτά)** – Ο εκπαιδευτής επισημαίνει τις βέλτιστες πρακτικές, τις τεχνικές φαντασίας και ενθαρρύνει την ανασκόπηση σχετικά με την εφαρμογή της δημιουργικότητας στα μηνύματα του πραγματικού κόσμου

#### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τη φαντασία, διατηρώντας παράλληλα τη σαφήνεια του μηνύματος.
- Προωθήστε το παιχνίδι ρόλων για να κάνετε τη δημιουργία μηνυμάτων ελκυστική.
- Καθοδηγήστε τις ομάδες να εξετάσουν πώς οι αρχές της φανταστικής αφήγησης μπορούν να μεταφραστούν σε επαγγελματική επικοινωνία

#### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι εκπαιδευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα «**Story Impact Score**» (**Δείκτη Αντίκτυπου της Ιστορίας**), βαθμολογώντας κάθε ομάδα με βάση κριτήρια όπως η πρωτοτυπία, η συναισθηματική απήχηση, η σαφήνεια του μηνύματος και η αντιστοιχία με τις ανάγκες του κοινού. Ενσωματώνεται η αξιολόγηση από ομοτίμους, επιτρέποντας στις ομάδες να ψηφίσουν τις πιο συναρπαστικές ιστορίες, δημιουργώντας ένα παιχνιδιάρικο, ανταγωνιστικό και στοχαστικό μαθησιακό περιβάλλον.

#### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Simmons, A. (2007). *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer.

Συνολική  
διάρκεια:

**7** ώρες

# Μαθησιακή Ενότητα 6

Λογιστική  
επιχειρήσεων και  
χρηματοοικονομική

# Ενότητα 6: Λογιστική επιχειρήσεων και χρηματοοικονομική διαχείριση

## Ορισμός / Τι είναι αυτό;

Η λογιστική και η χρηματοοικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων αναφέρονται στη συστηματική καταγραφή, ανάλυση και διαχείριση χρηματοοικονομικών πληροφοριών με σκοπό τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Η κατάκτηση αυτών των δεξιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για τους επιχειρηματίες, προκειμένου να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησής, να παρακολουθούν την κερδοφορία και να εξασφαλίζουν χρηματοδότηση. Η επένδυση χρόνου σε αυτή την ενότητα εξοπλίζει τους εκπαιδευτές ώστε να βοηθήσουν τους μαθητές να αντιμετωπίσουν την οικονομική αβεβαιότητα και να αναπτύξουν δομημένες δεξιότητες λήψης αποφάσεων βασισμένες σε δεδομένα.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να εξηγούν βασικές λογιστικές αρχές και να ερμηνεύουν οικονομικές καταστάσεις.
- Να καταρτίζουν προσωρινό προϋπολογισμό και να εφαρμόζουν τεχνικές εκτίμησης κόστους/εσόδων.
- Να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής απόδοσης.
- Να αναλύουν την κερδοφορία, τις ταμειακές ροές και τη βιωσιμότητα.
- Να εντοπίζουν χρηματοοικονομικούς εταίρους και να υποστηρίζουν τους μαθητές στη συγκέντρωση κεφαλαίων.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα μάθησης παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των βασικών χρηματοοικονομικών και λογιστικών εννοιών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις αρχές της λογιστικής και την κατάρτιση και ερμηνεία των οικονομικών καταστάσεων, θέτοντας τα θεμέλια για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Οι μαθητές θα εξερευνήσουν τεχνικές κατάρτισης προϋπολογισμού, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας προσωρινών προϋπολογισμών, για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και έλεγχο των πόρων του οργανισμού. Το μάθημα εξετάζει επίσης τους χρηματοοικονομικούς δείκτες και τους δείκτες διαχείρισης, εξοπλίζοντας τους μαθητές με εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης και της λειτουργικής αποδοτικότητας. Η ενότητα ασχολείται με την ανάλυση κερδοφορίας, τη διαχείριση ταμειακών ροών και τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αξιολογούν και να διατηρούν την οικονομική υγεία μιας επιχείρησης. Τέλος, η ενότητα καλύπτει στρατηγικές για τον εντοπισμό χρηματοοικονομικών εταίρων και την εξασφάλιση χρηματοδότησης, παρέχοντας πρακτικές οδηγίες για τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την ανάπτυξη επενδύσεων.

## Θεωρητική προσέγγιση

### Αρχές κατάρτισης προϋπολογισμού

#### Επιχειρηματική λογιστική

Η επιχειρηματική λογιστική περιγράφεται συχνά ως η γλώσσα των επιχειρήσεων, επειδή μεταφράζει τις καθημερινές δραστηριότητες σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές, οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές αρχές για τη λήψη αποφάσεων. Στην ουσία, είναι η διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και επικοινωνίας οικονομικών πληροφοριών, προκειμένου να επιτρέψει στους χρήστες της να διαμορφώσουν τεκμηριωμένες κρίσεις και να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις. Η λογιστική αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της επιχειρηματικής διαχείρισης, και οι ανεπαρκείς χρηματοοικονομικές πρακτικές μπορούν να υπονομεύσουν σημαντικά τη σταθερότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Η λογιστική μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία ανάλυσης, ταξινόμησης, καταγραφής, σύνοψης και ερμηνείας των επιχειρηματικών συναλλαγών. Μία από τις βασικές πτυχές της διαδικασίας είναι η τήρηση «τρέχοντων συνόλων» των «στοιχείων»» (University of North Georgia, n.d., σ. 1)

#### Προβλέψεις

Η πρόβλεψη είναι η διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών οικονομικών αποτελεσμάτων με βάση ιστορικά δεδομένα, τάσεις της αγοράς και τεκμηριωμένες υποθέσεις. Για τους επιχειρηματίες, η πρόβλεψη βοηθά στην εκτίμηση των εσόδων, του κόστους και των ταμειακών ροών για μια καθορισμένη περίοδο, παρέχοντας έναν οδικό χάρτη για τη λήψη αποφάσεων. Οι ακριβείς προβλέψεις υποστηρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό, επισημαίνουν εκ των προτέρων τις ανάγκες χρηματοδότησης και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για κινδύνους και ευκαιρίες. Αν και οι προβλέψεις δεν είναι ακριβείς, προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν τους επιχειρηματίες να προσαρμοστούν στην αβεβαιότητα, ειδικά σε διασυνοριακές επιχειρήσεις όπου οι διακυμάνσεις της αγοράς και οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα.

#### Χρηματοοικονομική διαχείριση

Η χρηματοοικονομική διαχείριση υπερβαίνει την καταγραφή των καθημερινών συναλλαγών — είναι η διαδικασία σχεδιασμού, παρακολούθησης και ελέγχου των πόρων για να διασφαλιστεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο. Σύμφωνα με τους μαθησιακούς στόχους, οι επιχειρηματίες πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να ερμηνεύουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις για να κατανοήσουν την τρέχουσα θέση τους και, στη συνέχεια, να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να καταρτίζουν προσωρινούς προϋπολογισμούς και να εκτιμούν τα μελλοντικά έσοδα και κόστη. Μέσω της ανάλυσης κερδοφορίας, μπορούν να αξιολογήσουν εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους αποφέρουν επαρκή απόδοση, ενώ η παρακολούθηση της ρευστότητας και των ταμειακών ροών τους επιτρέπει να προβλέπουν και να αποτρέπουν ελλείψεις που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τις δραστηριότητές τους. Οι έλεγχοι φερεγγυότητας —χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως η ανάλυση δεικτών— βοηθούν στην αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της επιχείρησης. Τεχνικές όπως η ανάλυση του ορίου κέρδους καθοδηγούν επίσης τη λήψη αποφάσεων, διευκρινίζοντας τον ελάχιστο όγκο πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη των εξόδων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η χρηματοοικονομική διαχείριση δεν αφορά μόνο την εσωτερική παρακολούθηση, αλλά και την οικοδόμηση εξωτερικής αξιοπιστίας. Οι επιχειρηματίες που μπορούν να παρουσιάσουν σαφείς και αξιόπιστους προϋπολογισμούς και δείκτες απόδοσης βρίσκονται σε καλύτερη θέση να συνεργαστούν με χρηματοοικονομικούς εταίρους και να προσελκύσουν χρηματοδότηση. Με την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων, οι εκπαιδευτές μπορούν να υποστηρίξουν τους μαθητές στη διαχείριση των επιχειρήσεών τους με αποτελεσματικό τρόπο, στην ανάλυση των κινδύνων και των

ευκαιριών, καθώς και στην εξασφάλιση των πόρων που απαιτούνται για τη διασυννοριακή επιχειρηματικότητα.

## Εκτίμηση κόστους

Η εκτίμηση κόστους είναι η συστηματική διαδικασία πρόβλεψης των συνολικών δαπανών που σχετίζονται με μια επιχειρηματική δραστηριότητα, ένα έργο ή μια λειτουργία, με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα, τα ιστορικά αρχεία και την κρίση των ειδικών, με σκοπό την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, της κατάρτισης προϋπολογισμών και του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού.

Τέσσερις θεμελιώδεις αρχές στηρίζουν την εκτίμηση κόστους:

- 1- **Η θεωρία της εκτίμησης κόστους:** Στη διαχείριση επιχειρήσεων, η εκτίμηση κόστους είναι η διαδικασία πρόβλεψης της ποσότητας, του κόστους και της τιμής των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου ή μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Ένα έργο, σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να είναι οποιοδήποτε προγραμματισμένο σύνολο δραστηριοτήτων που στοχεύει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος, η εφαρμογή ενός συστήματος ή η ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων. Η ακρίβεια της εκτίμησης κόστους εξαρτάται από το πόσο σαφώς ορίζονται το πεδίο εφαρμογής και οι στόχοι του έργου. Καθώς οι λεπτομέρειες του έργου —συμπεριλαμβανομένων των εργασιών, των πόρων και των λειτουργικών συνθηκών— καθορίζονται με μεγαλύτερη ακρίβεια, οι εκτιμήσεις γίνονται πιο ακριβείς, επιτρέποντας πιο αποτελεσματικό προϋπολογισμό, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων
- 2- **Εκτίμηση κόστους για τον προϋπολογισμό και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων:** Η εκτίμηση κόστους αποτελεί κρίσιμο εργαλείο στη διαχείριση των επιχειρήσεων, επιτρέποντας στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αξιολογούν επενδυτικές επιλογές, να συγκρίνουν εναλλακτικές λύσεις και να καταρτίζουν προϋπολογισμούς κατά τα αρχικά στάδια των έργων ή των πρωτοβουλιών. Για τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, όπως οι πελάτες, οι εκτιμήσεις κόστους παρέχουν επίσης ένα μέσο για την επικύρωση προτάσεων από προμηθευτές ή εργολάβους. Καθώς τα έργα προχωρούν, ο αρχικός προϋπολογισμός χρησιμεύει ως βάση αναφοράς για την παρακολούθηση της απόδοσης και την αξιολόγηση του κατά πόσον επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- 3- **Οπτικοποίηση του πεδίου εφαρμογής του έργου σε διάφορες δομές αναφοράς:** Η εκτίμηση στη διαχείριση επιχειρήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση του συνολικού πεδίου εφαρμογής ενός έργου σε μικρότερα, διαχειρίσιμα στοιχεία, την κατανομή των απαραίτητων πόρων και τον υπολογισμό των σχετικών κόστους. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργούν δομημένες αναλύσεις που επικοινωνούν αποτελεσματικά τις εκτιμήσεις στους ενδιαφερόμενους. Κοινές τυποποιημένες μέθοδοι περιλαμβάνουν τη Δομή Ανάλυσης Εργασιών (WBS), τη Δομή Ανάλυσης Κόστους (CBS) και τη Δομή Ανάλυσης Πόρων (RBS). Στην πράξη, οι ομάδες έργου και οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι χρησιμοποιούν συχνά ταυτόχρονα πολλαπλές δομές ανάλυσης για να διασφαλίσουν ότι τα δεδομένα κόστους αναφέρονται με ακρίβεια, κοινοποιούνται και ευθυγραμμίζονται με τις διαφορετικές ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- 4- Ο ρόλος μιας Λεπτομερούς Βάσης Εκτίμησης (BOE): Μια εκτίμηση κόστους είναι κάτι περισσότερο από μια απλή συλλογή αριθμών· θα πρέπει να συνοδεύεται από μια λεπτομερή έκθεση Βάσης Εκτίμησης (BOE). Η BOE περιγράφει τις παραδοχές, τις συμπεριλήψεις, τις εξαιρέσεις, το επίπεδο ακρίβειας και άλλους κρίσιμους παράγοντες που απαιτούνται για την ερμηνεία του συνολικού κόστους ενός έργου ή μιας πρωτοβουλίας. Χωρίς αυτό το πλαίσιο, η εκτίμηση από μόνη της παρέχει ελάχιστες ουσιαστικές πληροφορίες. Η BOE είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επικοινωνία των εκτιμήσεων στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Χρησιμεύει επίσης ως πολύτιμη αναφορά κατά τη διάρκεια της

ολοκλήρωσης του έργου, επιτρέποντας συγκρίσεις με άλλα έργα και υποστηρίζοντας την οργανωτική μάθηση.



**Σχήμα SEQ Σχήμα \ \* ARABIC 4-** Τέσσερις αρχές εκτίμησης κόστους- Προσαρμογή από [to Cleopatra](#)

### Κόστος εσόδων

«Ο όρος κόστος εσόδων αναφέρεται στο συνολικό κόστος κατασκευής και παράδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στους καταναλωτές. Οι πληροφορίες σχετικά με το κόστος εσόδων βρίσκονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων μιας εταιρείας. Έχει σχεδιαστεί για να αντιπροσωπεύει τα άμεσα κόστη που σχετίζονται με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία. Ο κλάδος των υπηρεσιών συχνά προτιμά τη χρήση του δείκτη κόστους εσόδων, επειδή αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη καταγραφή των διαφόρων κόστους που σχετίζονται με την πώληση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας» (Investopedia, 2025).<sup>5</sup>

Το κόστος εσόδων (CoR) αναφέρεται στο συνολικό κόστος που συνδέεται άμεσα με την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στους πελάτες. Περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία εσόδων, όπως:

- Κόστος παραγωγής (υλικά, κατασκευή ή παροχή υπηρεσιών)
- Άμεσα έξοδα εργασίας
- Κόστος διανομής και αποστολής
- Τέλη που σχετίζονται με πλατφόρμες πωλήσεων ή ψηφιακές υπηρεσίες

Ο τύπος για το κόστος εσόδων είναι:

Κόστος εσόδων = Άμεσα κόστη παραγωγής + Άμεσα κόστη εργασίας + Κόστη διανομής/αποστολής + Άλλα άμεσα κόστη

**Όπου:**

**Άμεσα έξοδα παραγωγής** = Έξοδα υλικών, κατασκευής ή παροχής υπηρεσιών.

**Άμεσα έξοδα εργασίας** = Μισθοί/αμοιβές για υπαλλήλους που εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή ή την παράδοση του προϊόντος/της υπηρεσίας.

**Κόστος διανομής/παράδοσης** = Έξοδα αποστολής, διαχείρισης ή πλατφόρμας.

<sup>5</sup> Investopedia. (2025). Κόστος εσόδων. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-of-revenue.asp>

**Άλλα άμεσα κόστη** = Τέλη αδειοδότησης, υποστήριξη πελατών για την παροχή υπηρεσιών ή άλλα κόστη που συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία εσόδων.

Είναι σημαντικό στη διαχείριση των επιχειρήσεων καθώς:

- Βοηθά στον υπολογισμό του μικτού κέρδους: Έσοδα – Κόστος εσόδων = Μικτό κέρδος
- Καθοδηγεί τις αποφάσεις τιμολόγησης για τη διασφάλιση της κερδοφορίας
- Υποστηρίζει τον προϋπολογισμό και τον οικονομικό σχεδιασμό
- Αξιολογεί την λειτουργική αποδοτικότητα στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών

### Μέθοδος λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση έναντι μεθόδου λογιστικής σε ταμειακή βάση

	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ</b>	Καταγράφει τα έσοδα όταν πραγματοποιούνται και τα έξοδα όταν προκύπτουν, ανεξάρτητα από το πότε εισπράττονται ή καταβάλλονται τα μετρητά	Καταγράφει τα έσοδα όταν εισπράττονται τα μετρητά και τα έξοδα όταν καταβάλλονται τα μετρητά
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:</b>		
<b>Χρονική στιγμή αναγνώρισης εσόδων</b>	Όταν πραγματοποιείται η πώληση ή η παροχή της υπηρεσίας (αποκτήθηκαν)	Όταν εισπράττονται τα μετρητά
<b>Χρόνος αναγνώρισης εξόδων</b>	Όταν πραγματοποιείται το έξοδο (προκύπτει η υποχρέωση)	Όταν καταβάλλονται τα μετρητά
<b>Αρχή της αντιστοίχισης</b>	Ναι, αντιστοιχίζει τα έσοδα με τα σχετικά έξοδα της ίδιας περιόδου	Όχι, ο χρόνος εξαρτάται από τις ταμειακές ροές
<b>Πολυπλοκότητα</b>	Πιο περίπλοκο· απαιτεί διορθωτικές εγγραφές	Απλούστερο και ευκολότερο στη διατήρηση
<b>Ακρίβεια της χρηματοοικονομικής θέσης</b>	Πιο ακριβής, παρουσιάζει την πραγματική απόδοση και τις υποχρεώσεις	Λιγότερο ακριβής, μπορεί να παραποιήσει τα κέρδη εάν διαφέρει ο χρόνος των ταμειακών ροών
<b>Κατάλληλο για</b>	Μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εταιρείες, όσους χρειάζονται ελεγμένες καταστάσεις	Μικρές επιχειρήσεις, ατομικές επιχειρήσεις ή εκείνες που εστιάζουν στις ταμειακές ροές
<b>Συμμόρφωση με GAAP / IFRS</b>	Απαιτείται σύμφωνα με τα GAAP και τα IFRS	Δεν γίνεται αποδεκτό σύμφωνα με τα GAAP/IFRS (εκτός από πολύ μικρές οντότητες)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ		
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Παρέχει μια πιο ακριβή εικόνα της οικονομικής κατάστασης</li> <li>- Αντιστοιχίζει σωστά τα έσοδα και τα έξοδα</li> <li>- Απαιτείται για επενδυτές και ελέγχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Απλό και εύκολο στη διαχείριση</li> <li>- Σαφής εικόνα των ταμειακών ροών</li> <li>- Κατάλληλο για μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν με μετρητά</li> </ul>
<b>Μειονεκτήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Πιο περίπλοκη τήρηση λογιστικών βιβλίων</li> <li>- Δεν δείχνει τη διαθεσιμότητα μετρητών σε πραγματικό χρόνο</li> <li>- Απαιτεί προσαρμογές και εκτιμήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μπορεί να παραποιήσει την κερδοφορία</li> <li>- Δεν συμμορφώνεται με τα GAAP/IFRS</li> <li>- Ακατάλληλο για πολύπλοκες οργανώσεις</li> </ul>

### Δομή και βασικά στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων

Οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούν βασικές πηγές πληροφοριών για τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Κάθε στοιχείο μιας οικονομικής κατάστασης διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, καθώς όλα μαζί αποτελούν τη βάση της χρηματοοικονομικής αναφοράς μιας εταιρείας. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως τα δομικά στοιχεία της οικονομικής κατάστασης, τα οποία αντιπροσωπεύουν — τόσο με λέξεις όσο και με αριθμούς — τους πόρους του οργανισμού, τις απαιτήσεις έναντι αυτών των πόρων και τις συναλλαγές που προκαλούν αλλαγές σε αυτούς<sup>6</sup>.

Τα βασικά στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων έχουν ως στόχο να παρέχουν μια διαφανή και ακριβή εικόνα της χρηματοοικονομικής θέσης, της απόδοσης και των ταμειακών ροών ενός οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά διαρθρώνονται σύμφωνα με τυποποιημένα λογιστικά πλαίσια, όπως τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ) ή οι Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (GAAP). Τα κύρια στοιχεία περιλαμβάνουν τα εξής:

#### 1. Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι μια χρηματοοικονομική κατάσταση που παρέχει μια συνοπτική εικόνα των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Περιλαμβάνει τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

- **Ενεργητικό:** Ενεργητικό είναι κάθε πόρος που ανήκει ή ελέγχεται από μια επιχείρηση ή οικονομική οντότητα, ο οποίος έχει παρούσα οικονομική αξία και μπορεί να αποφέρει μελλοντικά χρηματικά οφέλη. Τα ενεργητικά μπορεί να είναι ενσώματα, όπως μετρητά, αποθέματα, ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, ή άυλα, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα και υπεραξία. Τα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία κατηγοριοποιούνται περαιτέρω ως κυκλοφορούν ενεργητικό, συμπεριλαμβανομένων των αποθεμάτων, των απαιτήσεων και άλλων βραχυπρόθεσμων επενδύσεων, ή ως πάγιο ενεργητικό, όπως κτίρια, εξοπλισμός και άλλοι μακροπρόθεσμοι φυσικοί πόροι. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν μη φυσικούς πόρους που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση, όπως η υπεραξία,

<sup>6</sup> Johnson, R. (9 Νοεμβρίου 2022). Επεξήγηση των βασικών στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων. Invensis. <https://www.invensis.net/blog/essential-components-of-financial-statement>

τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά σήματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και παρόμοια δικαιώματα.

- **Υποχρεώσεις:** Οι υποχρεώσεις είναι τα νομικά χρέη ή οι υποχρεώσεις μιας επιχείρησης που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της. Αντιπροσωπεύουν απαιτήσεις που έχουν τρίτοι επί των πόρων της εταιρείας και συνήθως διακανονίζονται με την πάροδο του χρόνου μέσω της μεταβίβασης οικονομικών οφελών, όπως μετρητά, αγαθά ή υπηρεσίες.

Οι υποχρεώσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κύριους τύπους:

- Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις: Υποχρεώσεις που λήγουν εντός ενός έτους, όπως πληρωτέοι λογαριασμοί, πληρωτέοι μισθοί ή ημερομίσθια, πληρωτέοι τόκοι, καταθέσεις πελατών και άλλες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.
- Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις: Υποχρεώσεις που λήγουν μετά από περισσότερο από ένα έτος, συμπεριλαμβανομένων μακροπρόθεσμων ομολόγων, πληρωτέων γραμματίων, μισθώσεων, συνταξιοδοτικών υποχρεώσεων και μακροπρόθεσμων εγγυήσεων προϊόντων.

Ουσιαστικά, οι υποχρεώσεις αντικατοπτρίζουν τα χρέη μιας επιχείρησης προς τρίτους και βοηθούν στην αξιολόγηση των οικονομικών υποχρεώσεων και της σταθερότητας της εταιρείας.

- **Ίδια κεφάλαια ή κεφάλαια ιδιοκτητών:** Τα ίδια κεφάλαια (ή κεφάλαια ιδιοκτητών) αντιπροσωπεύουν το υπολειπόμενο συμφέρον στα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης μετά την αφαίρεση των υποχρεώσεων. Με άλλα λόγια, είναι το τμήμα της εταιρείας που ανήκει στους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της. Τα ίδια κεφάλαια αντικατοπτρίζουν την απαίτηση των ιδιοκτητών επί των πόρων της εταιρείας και μπορούν να αυξηθούν μέσω κερδών ή πρόσθετων επενδύσεων, και να μειωθούν μέσω ζημιών ή αναλήψεων.

Τα βασικά στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων περιλαμβάνουν συχνά:

- Μετοχικό κεφάλαιο ή εισφερόμενο κεφάλαιο (κεφάλαια που επενδύονται από τους ιδιοκτήτες)
- Κέρδη εις νέον (κέρδη που επανεπενδύονται στην επιχείρηση)
- Αποθεματικά (κεφάλαια που έχουν διατεθεί για συγκεκριμένους σκοπούς)

Οι ισολογισμοί είναι απαραίτητοι για τη λήψη δανείων ή την προσέλκυση επενδυτών, καθώς υποδηλώνουν την πιστοληπτική ικανότητα και τη συνολική οικονομική υγεία μιας επιχείρησης. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν τα στοιχεία του ισολογισμού για να υπολογίζουν χρηματοοικονομικούς δείκτες ρευστότητας, κερδοφορίας και φερεγγυότητας, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτιμήσουν την εργασιακή ασφάλεια και τη σταθερότητα της εταιρείας. Παρά τη χρησιμότητά του, ο ισολογισμός έχει περιορισμούς. Αντικατοπτρίζει μόνο μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, οπότε ενδέχεται να μην αποτυπώνει τάσεις ή τη διαχρονική απόδοση. Τα στοιχεία μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις λογιστικές μεθόδους, τις αποσβέσεις και την αποτίμηση των αποθεμάτων, γεγονός που ενδέχεται να επιτρέπει τη χειραγώγηση. Οι επαγγελματικές κρίσεις, όπως η εκτίμηση των ανεπίδεκτων εισπράξεως απαιτήσεων, εισάγουν υποκειμενικότητα. Για να αποκτήσετε μια πλήρη εικόνα, ο ισολογισμός πρέπει να αναλύεται παράλληλα με τις καταστάσεις αποτελεσμάτων, τις καταστάσεις ταμειακών ροών και τα συγκριτικά στοιχεία σε βάθος χρόνου.

## Παράδειγμα ισολογισμού:

Apple Inc. CONSOLIDATED BALANCE SHEETS (In millions, except number of shares which are reflected in thousands and par value)		
	September 26, 2020	September 28, 2019
<b>ASSETS:</b>		
<b>Current assets:</b>		
Cash and cash equivalents	\$ 38,016	\$ 48,844
Marketable securities	52,927	51,713
Accounts receivable, net	16,120	22,926
Inventories	4,061	4,106
Vendor non-trade receivables	21,325	22,878
Other current assets	11,264	12,352
<b>Total current assets</b>	<b>143,713</b>	<b>162,819</b>
<b>Non-current assets:</b>		
Marketable securities	100,887	105,341
Property, plant and equipment, net	36,766	37,378
Other non-current assets	42,522	32,978
<b>Total non-current assets</b>	<b>180,175</b>	<b>175,697</b>
<b>Total assets</b>	<b>\$ 323,888</b>	<b>\$ 338,516</b>
<b>LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY:</b>		
<b>Current liabilities:</b>		
Accounts payable	\$ 42,296	\$ 46,236
Other current liabilities	42,684	37,729
Deferred revenue	6,643	5,522
Commercial paper	4,996	5,980
Term debt	8,773	10,260
<b>Total current liabilities</b>	<b>105,392</b>	<b>105,718</b>
<b>Non-current liabilities:</b>		
Term debt	98,667	91,807
Other non-current liabilities	54,490	50,503
<b>Total non-current liabilities</b>	<b>153,157</b>	<b>142,310</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>258,549</b>	<b>248,028</b>
<b>Commitments and contingencies</b>		
<b>Shareholders' equity:</b>		
Common stock and additional paid-in capital, \$0.00001 par value: 50,400,000 shares authorized; 16,976,763 and 17,772,945 shares issued and outstanding, respectively		
	50,779	45,174
Retained earnings	14,966	45,898
Accumulated other comprehensive income/(loss)	(406)	(584)
<b>Total shareholders' equity</b>	<b>65,339</b>	<b>90,488</b>
<b>Total liabilities and shareholders' equity</b>	<b>\$ 323,888</b>	<b>\$ 338,516</b>

See accompanying Notes to Consolidated Financial Statements.  
Apple Inc. | 2020 Form 10-K

**Σχήμα SEQ Figure \ \* ARABIC 5** Ισολογισμός της Apple  
Πηγή: [Investopedia](#)

## 2. Κατάσταση αποτελεσμάτων

Η κατάσταση αποτελεσμάτων παρέχει μια σύνοψη της χρηματοοικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου και συνήθως καταρτίζεται σε τριμηνιαία ή ετήσια βάση. Τα βασικά στοιχεία αυτής της κατάστασης περιλαμβάνουν:

- **Έσοδα:** Τα έσοδα αντιπροσωπεύουν το συνολικό ποσό σε μετρητά ή τις απαιτήσεις που μια επιχείρηση κερδίζει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου από τις βασικές δραστηριότητές της, όπως η πώληση αγαθών ή υπηρεσιών. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει προσαρμογές για εκπτώσεις, επιστροφές ή επιδοτήσεις και μπορεί επίσης να ενσωματώνει έσοδα που προέρχονται από τη χρήση των περιουσιακών στοιχείων ή του κεφαλαίου της εταιρείας κατά τη διάρκεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τα έσοδα αναφέρονται συχνά ως «καθαρά έσοδα» ή «ακαθάριστα έσοδα», καθώς αποτελούν το σημείο εκκίνησης για τον υπολογισμό του κέρδους μετά την αφαίρεση των εξόδων.
- **Έξοδα:** Τα έξοδα είναι τα οικονομικά κόστη που επιβαρύνουν μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία δημιουργίας εσόδων μέσω των δραστηριοτήτων της. Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ), τα έξοδα είναι «μειώσεις των οικονομικών οφελών κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου υπό τη μορφή εκροών ή εξάντλησης περιουσιακών στοιχείων ή ανάληψης υποχρεώσεων που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των ιδίων κεφαλαίων, εκτός από εκείνες που σχετίζονται με διανομές στους συμμετέχοντες στα ίδια κεφάλαια» (Εννοιολογικό Πλαίσιο ΔΠΧΑ, 2018). Τα έξοδα περιλαμβάνουν κόστη όπως μισθούς και ημερομίσθια, ενοίκια, κοινόχρηστα, κόστος πωληθέντων, αποσβέσεις, τόκους και φόρους. Θεωρητικοί της λογιστικής όπως οι Horngren et al. (2013) τονίζουν ότι τα έξοδα καταγράφονται

στην περίοδο κατά την οποία πραγματοποιούνται, σύμφωνα με την αρχή της αντιστοίχισης, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα κόστη που συνδέονται με την απόκτηση εσόδων ευθυγραμμίζονται σωστά με τα έσοδα αυτά, παρέχοντας μια ακριβή μέτρηση των καθαρών κερδών ή ζημιών. Για να διευκρινιστεί αυτή η έννοια, εάν μια επιχείρηση πουλήσει ένα προϊόν τον Ιούνιο, το κόστος παραγωγής αυτού του προϊόντος (υλικά, εργατικό κόστος κ.λπ.) θα πρέπει επίσης να καταχωρηθεί τον Ιούνιο, ακόμη και αν η πληρωμή πραγματοποιήθηκε νωρίτερα ή αργότερα.

- **Κέρδη:** Τα κέρδη είναι αυξήσεις στα ίδια κεφάλαια μιας εταιρείας που προέρχονται από περιφερειακές ή παρεπόμενες συναλλαγές που δεν αποτελούν μέρος των κύριων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Σε αντίθεση με τα έσοδα, τα οποία προκύπτουν από κύριες δραστηριότητες όπως η πώληση αγαθών ή υπηρεσιών, τα κέρδη προκύπτουν από γεγονότα όπως η πώληση ενός περιουσιακού στοιχείου πάνω από τη λογιστική του αξία, ο διακανονισμός μιας υποχρέωσης για ποσό μικρότερο από το καταχωρημένο ή τα συναλλαγματικά κέρδη. Τα κέρδη αντιπροσωπεύουν θετικές μεταβολές στα καθαρά περιουσιακά στοιχεία που ενισχύουν τη χρηματοοικονομική θέση μιας επιχείρησης, αλλά διακρίνονται από τα λειτουργικά έσοδα.
- **Ζημίες:** Μια ζημία προκύπτει όταν τα έξοδα μιας εταιρείας υπερβαίνουν τα έσοδά της κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει δαπανήσει περισσότερα χρήματα από όσα κέρδισε. Οι ζημίες μειώνουν τα καθαρά έσοδα της εταιρείας και, ως εκ τούτου, μειώνουν τα ίδια κεφάλαια των ιδιοκτητών. Είναι το αντίθετο των κερδών. Τύποι ζημιών:
  - Λειτουργική ζημία: Συμβαίνει όταν τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης (όπως μισθοί, ενοίκια και υλικά) είναι υψηλότερα από τα έσοδα από τις πωλήσεις. Παράδειγμα: Μια επιχείρηση έχει έσοδα 10.000 € από πωλήσεις, αλλά δαπανά 12.000 € για έξοδα → Λειτουργική ζημία = 2.000 €
    - Μη λειτουργική ζημία: Προκύπτει από δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την κύρια δραστηριότητα, όπως η απώλεια χρημάτων από μια επένδυση ή από διαφορές συναλλαγματικών ισοτιμιών.
    - Παράδειγμα: Πώληση παλαιού εξοπλισμού σε τιμή χαμηλότερη από τη λογιστική του αξία
    - Κεφαλαιακή ζημία: Προκύπτει όταν ένα μακροπρόθεσμο περιουσιακό στοιχείο (όπως ακίνητα ή μετοχές) πωλείται σε τιμή χαμηλότερη από την τιμή αγοράς του. Παράδειγμα: Αγορά εξοπλισμού αξίας 5.000 €, πώληση του εξοπλισμού αυτού έναντι 3.500 € → Κεφαλαιακή ζημία = 1.500 €.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων είναι ένα θεμελιώδες εργαλείο για την κατανόηση της χρηματοοικονομικής υγείας μιας εταιρείας, την καθοδήγηση των αποφάσεων της διοίκησης, την εκπλήρωση των κανονιστικών απαιτήσεων και την επικοινωνία των επιδόσεων στους ενδιαφερόμενους. Υποστηρίζει:

- Τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης
- Την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Την παρακολούθηση των τάσεων στο χρόνο
- Την εξασφάλιση χρηματοδότησης
- Τη συμμόρφωση με τις νομικές και φορολογικές απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων

# Income Statement

Cascadia Wikimedians User Group

For the period September 1, 2014 to December 13, 2015

Income	Sep 1, 2014-Dec 13, 2015
Individual donation	198.00
Membership Dues: Individual	69.00
Nonprofit Organization Grant	7,208.00
<b>Total Income</b>	<b>7,475.00</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>7,475.00</b>
<b>Operating Expenses</b>	
Accounting Fees	134.94
Food, drinks, meal supplies, and meals	153.66
Government licenses and fees	248.46
Insurance, Non-Employee	250.00
Postage, Shipping, Delivery	4.12
Rent and Other Occupancy	359.00
Sales & use tax-custom	14.81
Supplies	103.67
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>1,268.66</b>
<b>Operating Income</b>	<b>6,206.34</b>
<b>Net Income</b>	<b>6,206.34</b>

Πηγή: Παράδειγμα κατάστασης αποτελεσμάτων Πηγή: [Wikimedia Commons](#)

### 3. Κατάσταση ταμειακών ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι μια χρηματοοικονομική έκθεση που παρουσιάζει τις εισροές και εκροές μετρητών μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Σε αντίθεση με τον ισολογισμό, ο οποίος παρέχει μια στιγμιαία εικόνα των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ή την κατάσταση αποτελεσμάτων, η οποία μετρά την κερδοφορία, η κατάσταση ταμειακών ροών εστιάζει ειδικά στη ρευστότητα — την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί μετρητά.<sup>7</sup>

Χωρίζεται σε τρεις κύριες ενότητες:

1. **Λειτουργικές δραστηριότητες:** Ταμειακά διαθέσιμα που δημιουργούνται ή χρησιμοποιούνται από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (π.χ. ταμειακά διαθέσιμα που εισπράττονται από πωλήσεις, ταμειακά διαθέσιμα που καταβάλλονται σε προμηθευτές και υπαλλήλους).
2. **Επενδυτικές δραστηριότητες:** Ταμειακές ροές που σχετίζονται με την αγορά ή πώληση μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων, όπως εξοπλισμός, ακίνητα ή επενδύσεις.
3. **Χρηματοδοτικές δραστηριότητες:** Ταμειακές ροές από δανεισμό, αποπληρωμή δανείων, έκδοση μετοχών ή καταβολή μερισμάτων.

<sup>7</sup> Collins, M. (28 Μαρτίου 2018). Καταστάσεις ταμειακών ροών: Πώς να τις συντάξετε και να τις διαβάσετε. Investopedia. <https://www.investopedia.com/investing/what-is-a-cash-flow-statement/>

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι σημαντική καθώς:

- Δείχνει αν η εταιρεία μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
- Βοηθά στον προγραμματισμό και τη διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων για την αποφυγή προβλημάτων ρευστότητας
- Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι λειτουργίες, οι επενδύσεις και η χρηματοδότηση επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα ταμειακών διαθεσίμων.

Εν ολίγοις, απαντά στο ερώτημα: «Από πού προήλθαν τα ταμειακά διαθέσιμα και πού διατέθηκαν;». Βοηθά να δείξει αν η επιχείρηση μπορεί να πληρώσει τους λογαριασμούς της και να επενδύσει στην ανάπτυξη. Βοηθά επίσης στην παρακολούθηση της ρευστότητας και των μελλοντικών δαπανών.

Company ABC					
	January	February	March	April	May
<b>CASH BALANCE</b>					
Opening Cash Balance	\$1,000.00	\$2,220.00	\$3,139.00	\$3,524.00	\$6,423.00
<b>REVENUES</b>					
In-store sales	\$500.00	\$1,000.00	\$700.00	\$3,800.00	\$1,000.00
Online sales	\$3,000.00	\$2,000.00	\$1,700.00	\$2,000.00	\$2,500.00
Other revenues	\$200.00	\$300.00	\$300.00	\$250.00	\$400.00
<b>Total Revenues</b>	<b>\$3,700.00</b>	<b>\$3,300.00</b>	<b>\$2,700.00</b>	<b>\$6,050.00</b>	<b>\$3,900.00</b>
<b>GROSS PROFITS</b>					
Cost of goods sold	\$900.00	\$830.00	\$750.00	\$1,600.00	\$950.00
<b>Gross Profits</b>	<b>\$2,800.00</b>	<b>\$2,470.00</b>	<b>\$1,950.00</b>	<b>\$4,450.00</b>	<b>\$2,950.00</b>
<b>Gross Profit Margins</b>	<b>75.7%</b>	<b>74.8%</b>	<b>72.2%</b>	<b>73.6%</b>	<b>75.6%</b>
<b>EXPENSES</b>					
<b>Fixed costs</b>					
Rent	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Insurance	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Fees (banking, licenses, etc.)	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
<b>Total Fixed Costs</b>	<b>\$635.00</b>	<b>\$635.00</b>	<b>\$635.00</b>	<b>\$635.00</b>	<b>\$635.00</b>
<b>Variable costs</b>					
Payroll	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Shipping costs	\$75.00	\$46.00	\$60.00	\$46.00	\$65.00
Utilities	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Equipment and supplies	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
Marketing spend	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Other expenses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total Variable Costs</b>	<b>\$945.00</b>	<b>\$916.00</b>	<b>\$930.00</b>	<b>\$916.00</b>	<b>\$935.00</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>\$1,580.00</b>	<b>\$1,551.00</b>	<b>\$1,565.00</b>	<b>\$1,551.00</b>	<b>\$1,570.00</b>
<b>NET PROFIT MARGINS</b>					
<b>EBITDA</b> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization	<b>\$1,220.00</b>	<b>\$919.00</b>	<b>\$385.00</b>	<b>\$2,899.00</b>	<b>\$1,380.00</b>
Interest					
Taxes					
<b>Net Profit / Losses</b>	<b>\$1,220.00</b>	<b>\$919.00</b>	<b>\$385.00</b>	<b>\$2,899.00</b>	<b>\$1,380.00</b>
<b>Net Profit Margins</b>	<b>33.0%</b>	<b>27.8%</b>	<b>14.3%</b>	<b>47.9%</b>	<b>35.4%</b>
<b>CLOSING CASH BALANCE</b>					
Closing Cash Balance	\$2,220.00	\$3,139.00	\$3,524.00	\$6,423.00	\$7,803.00

#### 4. Κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων

Η κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων (ή κατάσταση κερδών εις νέον) παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρείας κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Συνδέει τα αρχικά και τελικά υπόλοιπα ιδίων κεφαλαίων, επισημαίνοντας παράγοντες όπως κέρδη, ζημίες και συναλλαγές μετόχων.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Collins, M. (28 Μαρτίου 2018). Κατάσταση κερδών εις νέον. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/statement-of-retained-earnings.asp>

Τα κύρια στοιχεία περιλαμβάνουν:

- **Συναλλαγές μετοχικού κεφαλαίου:** Έκδοση ή επαναγορά μετοχών που αυξάνουν ή μειώνουν τα ίδια κεφάλαια.
- **Κέρδη εις νέον:** Μεταβολές που προκύπτουν από κέρδη, ζημίες ή πληρωμές μερισμάτων.
- **Αποθεματικά και λοιπά συνολικά έσοδα (OCI):** Κέρδη ή ζημίες που μεταφέρονται απευθείας στα ίδια κεφάλαια χωρίς να επηρεάζουν την κατάσταση αποτελεσμάτων (π.χ. πλεόνασμα αναπροσαρμογής, προσαρμογές μετατροπής ξένου νομίσματος).

Η κατάσταση αυτή βοηθά τους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν πώς μεταβάλλεται το ίδιο κεφάλαιο λόγω της λειτουργικής απόδοσης, της διαχείρισης κεφαλαίων και των στρατηγικών αποφάσεων. Δείχνει πώς τα κέρδη, οι ζημίες και οι ενέργειες των μετόχων μεταβάλλουν την αξία της εταιρείας. Βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση, του τρόπου με τον οποίο τα μερίσματα επηρεάζουν το ίδιο κεφάλαιο και του τρόπου με τον οποίο οι αποφάσεις των ιδιοκτητών επηρεάζουν την καθαρή θέση.

## 5. Σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις

Οι σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης μιας εταιρείας. Παρέχουν πρόσθετο πλαίσιο, εξηγήσεις και λεπτομέρειες που βοηθούν τους χρήστες να κατανοήσουν τα αριθμητικά στοιχεία που παρουσιάζονται στις κύριες οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κατάσταση ταμειακών ροών και κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων).

Στόχος τους είναι να διευκρινίσουν τις λογιστικές πολιτικές, τις παραδοχές και τις εκτιμήσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων.

Περιλαμβάνουν:

- **Λογιστικές πολιτικές:** Γνωστοποίηση μεθόδων (π.χ. απόσβεση, αποτίμηση αποθεμάτων) και τυχόν αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου.
- **Ενδεχόμενες υποχρεώσεις και δεσμεύσεις:** Λεπτομέρειες σχετικά με υποχρεώσεις που δεν έχουν ακόμη υλοποιηθεί, αλλά ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- **Ανάλυση εσόδων και εξόδων:** Διευκρινίσεις σχετικά με τις κύριες πηγές εσόδων ή κατηγορίες εξόδων.
- **Συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη:** Γνωστοποίηση συναλλαγών με οντότητες ή άτομα που συνδέονται με την επιχείρηση.

Οι σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις βοηθούν στην κατανόηση των λογιστικών κανόνων, των ασυνήθιστων συναλλαγών και των κινδύνων, με σκοπό τη λήψη καλύτερων αποφάσεων.

## Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες και δείκτες διαχείρισης για την παρακολούθηση της επιχείρησης

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και οι δείκτες διαχείρισης είναι βασικά εργαλεία για την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής υγείας μιας επιχείρησης. Συμπυκνώνουν τις πολύπλοκες οικονομικές καταστάσεις σε κατανοητούς δείκτες, επιτρέποντας στους επιχειρηματίες και τους διευθυντές να αξιολογούν γρήγορα την απόδοση και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Η χρήση αυτών των εργαλείων βοηθά στην απάντηση βασικών ερωτημάτων όπως:

Μπορεί η επιχείρηση να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της;

Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι πόροι;

Είναι η επιχείρηση κερδοφόρα;

Είναι η επιχείρηση οικονομικά σταθερή μακροπρόθεσμα;

### 1. Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες

Υπάρχουν τέσσερις τύποι χρηματοοικονομικών δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησής σας<sup>9</sup>:

- **Δείκτες ρευστότητας:** Οι δείκτες ρευστότητας λειτουργούν ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για μια επιχείρηση, δείχνοντας αν διαθέτει αρκετούς άμεσα διαθέσιμους πόρους για να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Μετρούν τα μετρητά και άλλα εύκολα μετατρέψιμα περιουσιακά στοιχεία, παρέχοντας μια γρήγορη εικόνα της ικανότητας της εταιρείας να πληρώσει τα χρέη της και να διατηρήσει τη χρηματοοικονομική της σταθερότητα.

Παραδείγματα δεικτών ρευστότητας:

- Δείκτης ρευστότητας: μετρά την ικανότητά σας να δημιουργείτε μετρητά για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων οικονομικών σας υποχρεώσεων. **Τύπος: Κυκλοφορούν ενεργητικό ÷ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (Ιδανικό: ≥ 1,5)**
- Δείκτης άμεσης ρευστότητας: Όπως και ο δείκτης τρέχουσας ρευστότητας, μετρά την ικανότητα γρήγορης πρόσβασης σε μετρητά για την κάλυψη άμεσων αναγκών. Ωστόσο, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας εξαιρεί τα αποθέματα. **Τύπος: Άμεσα περιουσιακά στοιχεία (μετρητά + λογαριασμοί + βραχυπρόθεσμες επενδύσεις) ÷ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (Ιδανικό: ≥ 1)**

Τόσο για τον δείκτη ρευστότητας όσο και για τον δείκτη άμεσης ρευστότητας, μια τιμή 1,0 ή υψηλότερη θεωρείται συνήθως ικανοποιητική, αν και αυτό το σημείο αναφοράς μπορεί να διαφέρει μεταξύ των κλάδων.

Ένας χαμηλότερος δείκτης μπορεί να υποδηλώνει πιθανές δυσκολίες στην κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και θα μπορούσε να περιορίσει την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί γρήγορα σε ευκαιρίες που απαιτούν άμεσα κεφάλαια. Η χαμηλή ρευστότητα υποδηλώνει κίνδυνο αδυναμίας πληρωμής λογαριασμών, ενώ η υψηλή ρευστότητα μπορεί να υποδηλώνει υποαξιοποίηση πόρων.

- **Δείκτες αποδοτικότητας:** Μετρούν πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία και τους πόρους της.
  - Δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων: Σας δείχνει πόσο γρήγορα πωλούνται τα προϊόντα σας. Σας επιτρέπει να δείτε πόσο χρόνο χρειάζεται για να πωληθούν και να αντικατασταθούν τα αποθέματα κατά τη διάρκεια του έτους. **Τύπος: Κόστος πωληθέντων προϊόντων ÷ Μέσος όρος αποθεμάτων**
  - Δείκτης κυκλοφορίας απαιτήσεων: Σκοπός του είναι να μετρήσει πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση εισπράττει πληρωμές από τους πελάτες της μετά την πραγματοποίηση πιστωτικών πωλήσεων

**Τύπος: Καθαρές πιστωτικές πωλήσεις ÷ Μέσος όρος απαιτήσεων**

- **Δείκτες μόχλευσης:** Ο κύριος στόχος των δεικτών μόχλευσης ή φερεγγυότητας είναι η αξιολόγηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου — δηλαδή, πόσο εξαρτάται η εταιρεία από

<sup>9</sup> Τράπεζα Ανάπτυξης Επιχειρήσεων του Καναδά. (χ.χ.). Χρηματοοικονομικοί δείκτες: 4 τρόποι αξιολόγησης της επιχείρησής σας, <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/money-finance/manage-finances/financial-ratios-4-ways-assess-business>

δανειακά κεφάλαια και αν μπορεί να συνεχίσει να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της, ακόμη και αν τα κέρδη μειωθούν.

- Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια: Δείχνει πόσο χρέος χρησιμοποιεί η εταιρεία για κάθε μονάδα ιδίων κεφαλαίων. Υψηλός δείκτης, υψηλότερο χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Χαμηλός δείκτης, συντηρητική χρηματοδότηση, χαμηλότερο κίνδυνο.

**Τύπος:  $\text{Σύνολο παθητικού} \div \text{Ίδια κεφάλαια}$**

- Δείκτης χρέους: Δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων που χρηματοδοτείται από χρέος

**Τύπος:  $\text{Σύνολο υποχρεώσεων} \div \text{Σύνολο ενεργητικού}$**

- **Δείκτες κερδοφορίας:** Μετρούν την ικανότητα μιας επιχείρησης να αποφέρει κέρδη σε σχέση με τις πωλήσεις, τα περιουσιακά στοιχεία ή τα ίδια κεφάλαια. Χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν πόσα χρήματα κερδίζει ή χάνει η επιχείρησή σας.

- Περιθώριο μικτού κέρδους: Αντιπροσωπεύει τα χρήματα που απομένουν αφού μια εταιρεία αφαιρέσει όλα τα άμεσα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή ή την απόκτηση των αγαθών ή των υπηρεσιών που πωλεί. **Τύπος:  $(\text{Καθαρά έσοδα} - \text{Άμεσα έξοδα}) \div \text{Καθαρά έσοδα} \times 100\%$**

- Περιθώριο καθαρού κέρδους: Το περιθώριο καθαρού κέρδους δείχνει πόσα κέρδη διατηρεί μια εταιρεία από τις συνολικές πωλήσεις της μετά την κάλυψη όλων των εξόδων, συμπεριλαμβανομένων των φόρων. Δείχνει τη συνολική κερδοφορία και αποδοτικότητα. Ένα υψηλότερο περιθώριο καθαρού κέρδους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές αντανακλά συχνά καλύτερο έλεγχο του κόστους, λειτουργική ευελιξία και ικανότητα ανάπτυξης.

**Τύπος:  $\text{Καθαρό κέρδος} \div \text{Έσοδα} \times 100\%$**

## **Κερδοφορία, σημείο ισορροπίας και οικονομική βιωσιμότητα**

Η κερδοφορία, η ανάλυση του σημείου ισορροπίας και η οικονομική βιωσιμότητα αντιπροσωπεύουν τρεις αλληλένδετες διαστάσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης που καθορίζουν από κοινού τη βιωσιμότητα και τη στρατηγική κατεύθυνση κάθε επιχείρησης. Ενώ η κερδοφορία αντανακλά την ικανότητα μιας επιχείρησης να αποφέρει αποδόσεις από τις δραστηριότητές της, το σημείο ισορροπίας προσδιορίζει το επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο τα συνολικά έσοδα ισούνται με το συνολικό κόστος, υποδεικνύοντας το κατώφλι της οικονομικής ισορροπίας. Η οικονομική βιωσιμότητα, με τη σειρά της, εκτείνεται πέρα από τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία για να αξιολογήσει εάν η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τις δραστηριότητές της, να εκπληρώσει τις οικονομικές της υποχρεώσεις και να αναπτυχθεί μακροπρόθεσμα (Atrill & McLaney, 2022).

### **1. Κερδοφορία έναντι κέρδους**

Η κερδοφορία μετρά την ικανότητα μιας εταιρείας να αποφέρει κέρδη σε σχέση με το μέγεθος και τις δραστηριότητές της. Δείχνει εάν τα έσοδα υπερβαίνουν τα έξοδα και υποδεικνύει την οικονομική υγεία, το αναπτυξιακό δυναμικό και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Η κερδοφορία εκφράζεται συχνά μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών που βοηθούν τη διοίκηση και τους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα και την ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Η κερδοφορία μετρά πόσο αποτελεσματικά μια εταιρεία δημιουργεί κέρδη σε σχέση με το μέγεθος και τις δραστηριότητές της. Το κέρδος, αντίθετα, είναι το απόλυτο χρηματικό ποσό που κερδίζεται μετά την αφαίρεση των εξόδων από τα έσοδα:

Κέρδος = Συνολικά έσοδα – Συνολικά έξοδα

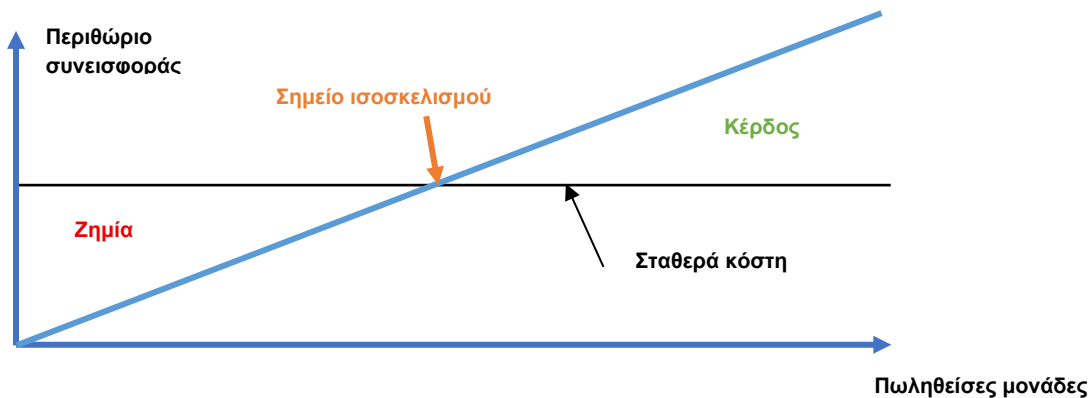
## 2. Σημείο ισοζυγίου

Το σημείο ισοσκελισμού<sup>10</sup> είναι το επίπεδο πωλήσεων στο οποίο τα συνολικά έσοδα μιας εταιρείας ισούνται με τα συνολικά έξοδά της, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κέρδος ή ζημία. Σηματοδοτεί το όριο μεταξύ λειτουργίας με ζημία και δημιουργίας κέρδους.

Η κατανόηση του σημείου ισοροπίας βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν την τιμολόγηση, να προβλέπουν τους στόχους πωλήσεων και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα κόστη. Αποτελεί βασικό εργαλείο για τον οικονομικό σχεδιασμό, καθώς δείχνει πόσα πρέπει να πωληθούν για να καλυφθούν όλα τα έξοδα και να αρχίσει η δημιουργία κέρδους.

Ο τύπος είναι:

Σημείο ισοζυγίου (Μονάδες) = Σταθερά Κόστη ÷ (Τιμή Πώλησης ανά Μονάδα - Μεταβλητό Κόστος ανά Μονάδα)



## Οικονομική βιωσιμότητα

Η οικονομική βιωσιμότητα<sup>11</sup> αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί επαρκή έσοδα (ταμειακές ροές) ώστε να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της, να διατηρεί τις δραστηριότητές της και να αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου. Απαντά στο ερώτημα: Μπορεί αυτή η επιχείρηση να επιβιώσει και να ευημερήσει οικονομικά μακροπρόθεσμα;

Η αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας περιλαμβάνει την εξέταση της κερδοφορίας, της ταμειακής ροής, των σημείων ισοσκελισμού και της πρόσβασης σε χρηματοδότηση. Μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση μπορεί να καλύψει τα έξοδα, να επενδύσει στην ανάπτυξη, να αντέξει τις οικονομικές προκλήσεις και να δημιουργήσει αξία για τους ενδιαφερόμενους.

Η οικονομική βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο, να διατηρήσει τις δραστηριότητές της και να επιτύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία. Επιτρέπει στις εταιρείες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις ταμειακές ροές, να αξιολογούν την κερδοφορία των προϊόντων και των υπηρεσιών και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις και τη στόχευση πελατών. Μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει

<sup>10</sup> Ita, D-A. (19 Μαρτίου 2025). Σημείο ισοζυγίου: Ορισμός, παραδείγματα και τρόπος υπολογισμού. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/breakevenpoint.asp>

<sup>11</sup> OneAdvanced. (13 Αυγούστου 2022). Η σημασία της οικονομικής βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις. <https://www.oneadvanced.com/resources/the-importance-of-financial-viability-for-businesses/>

χρηματοδότηση πιο εύκολα, να βελτιστοποιήσει τη χρήση των πόρων και να διατηρήσει τη λειτουργική συνέχεια.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση ταμειακών ροών: Διασφάλιση της διαθεσιμότητας επαρκών ταμειακών διαθεσίμων για τις καθημερινές λειτουργίες.
- Κερδοφορία προϊόντων και υπηρεσιών: Αξιολόγηση των προσφορών που αποφέρουν βιώσιμες αποδόσεις.
- Διαχείριση χρέους και περιουσιακών στοιχείων: Παρακολούθηση των υποχρεώσεων και αποτελεσματική αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων.
- Ανάλυση αγοράς και έργων: Αξιολόγηση του κατά πόσον νέες πρωτοβουλίες ή προϊόντα θα προσφέρουν επαρκείς αποδόσεις.

Οι βέλτιστες πρακτικές για τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας περιλαμβάνουν:

- Προτεραιοποίηση των ταμειακών ροών μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και παρακολούθησης.
- Διατήρηση πολλαπλών πιστωτικών ορίων για τη στήριξη των λειτουργιών.
- Την τακτική επανεξέταση και διαχείριση των χρεών.
- Τον έλεγχο των δαπανών και τη βελτιστοποίηση των δαπανών.
- Εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης πιστώσεων για τους πελάτες.
- Χρήση εργαλείων και λογισμικού χρηματοοικονομικής διαχείρισης για τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποδοτικότητας.

## Κύριες πηγές χρηματοδότησης και χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών εταιρών

### 1. Οι κύριες πηγές χρηματοδότησης

Υπάρχουν 5 κύριες πηγές χρηματοδότησης, ως εξής:

#### A. Χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια

Η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια περιλαμβάνει την άντληση κεφαλαίων μέσω της πώλησης μετοχών της εταιρείας. Αυτά μπορεί να προέρχονται από τους ιδρυτές, φίλους και συγγενείς ή εξωτερικούς επενδυτές, όπως επενδυτές-άγγελοι ή επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι επενδυτές με ίδια κεφάλαια γίνονται συνιδιοκτήτες της επιχείρησης και αναμένουν απόδοση της επένδυσής τους μέσω μερισμάτων ή υπεραξίας κεφαλαίου. Αν και δεν απαιτεί αποπληρωμή όπως τα δάνεια, η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια μπορεί να αποδυναμώσει την ιδιοκτησία και τον έλεγχο των αρχικών ιδρυτών.

#### B. Χρηματοδότηση μέσω δανεισμού

Η χρηματοδότηση μέσω δανεισμού περιλαμβάνει δάνεια, πιστωτικά όρια ή ομόλογα που η επιχείρηση πρέπει να αποπληρώσει με τόκους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα κεφάλαια αυτά παρέχονται συνήθως από τράπεζες, πιστωτικές ενώσεις ή άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο δανεισμός επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρήσει την ιδιοκτησία, αλλά απαιτεί επίσης σταθερή ταμειακή ροή για την κάλυψη των τόκων και της αποπληρωμής του κεφαλαίου. Η κακή διαχείριση του δανεισμού μπορεί να επηρεάσει την πιστοληπτική ικανότητα και τη δυνατότητα εξασφάλισης μελλοντικής χρηματοδότησης.

#### C. Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις

Οι επιχορηγήσεις είναι μη επιστρεπτέα κεφάλαια που παρέχονται από κυβερνήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή διεθνείς οργανισμούς για τη στήριξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως η έρευνα, η καινοτομία ή οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Ενώ οι επιχορηγήσεις μειώνουν το οικονομικό βάρος, συνήθως συνοδεύονται από αυστηρά κριτήρια επιλεξιμότητας και απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων για να διασφαλιστεί η ορθή χρήση των κεφαλαίων.

#### D. Συλλογική χρηματοδότηση

Το crowdfunding επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν μικρά ποσά κεφαλαίου από μια μεγάλη ομάδα ατόμων, συχνά μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για επιχειρήσεις που βασίζονται σε προϊόντα ή πρωτοβουλίες που υποστηρίζονται από την κοινότητα. Πέρα από τη χρηματοδότηση, το crowdfunding μπορεί επίσης να επικυρώσει το ενδιαφέρον της αγοράς και να δημιουργήσει μια βάση πρώιμων χρηστών.

#### E. Επιχειρηματικά κεφάλαια και επενδυτές-άγγελοι

Το επιχειρηματικό κεφάλαιο (VC) και οι επενδυτές-άγγελοι παρέχουν χρηματοδότηση σε επιχειρήσεις με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης σε αντάλλαγμα για μετοχικό κεφάλαιο. Αυτοί οι επενδυτές συχνά προσφέρουν στρατηγική καθοδήγηση, εμπειρογνωμοσύνη στον κλάδο και δίκτυα, εκτός από κεφάλαιο. Αναμένουν σημαντικές αποδόσεις της επένδυσής τους, συνήθως μέσω της τελικής πώλησης της εταιρείας ή της δημόσιας προσφοράς

#### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα<sup>12</sup>

Πηγές χρηματοδότησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>Χρηματοδότηση με μετοχικό κεφάλαιο</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν απαιτείται αποπληρωμή</li> <li>• Πρόσβαση στην εμπειρογνωμοσύνη και τα δίκτυα των επενδυτών</li> <li>• Κοινό χρηματοοικονομικό κίνδυνο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αραίωση της ιδιοκτησίας και του ελέγχου</li> <li>• Οι επενδυτές ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις</li> <li>• Πιθανή πίεση για υψηλές αποδόσεις</li> </ul>
<b>Χρηματοδότηση μέσω δανεισμού</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ιδιοκτησία παραμένει στους ιδρυτές</li> <li>• Οι πληρωμές τόκων εκπίπτουν από τη φορολογία</li> <li>• Προβλέψιμο χρονοδιάγραμμα αποπληρωμής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαιτεί τακτικές αποπληρωμές</li> <li>• Ο κίνδυνος αθέτησης υποχρεώσεων μπορεί να επηρεάσει την πιστοληπτική ικανότητα</li> <li>• Το κόστος των τόκων μπορεί να είναι υψηλό</li> </ul>

<sup>12</sup> Ομάδα Investopedia. (17 Οκτωβρίου 2024). Ποιες είναι οι διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης για τις εταιρείες; Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/03/062003.asp>

<b>Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότηση που δεν επιστρέφεται</li> <li>• Ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανάπτυξη</li> <li>• Μπορεί να βελτιώσει την αξιοπιστία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυστηρές προϋποθέσεις επιλεξιμότητας και υποβολής εκθέσεων</li> <li>• Περιορισμένη διαθεσιμότητα</li> <li>• Ανταγωνιστική διαδικασία υποβολής αιτήσεων</li> </ul>
<b>Συλλογική χρηματοδότηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να επικυρώσει το ενδιαφέρον της αγοράς</li> <li>• Δημιουργεί μια βάση πρώιμων υποστηρικτών</li> <li>• Ευέλικτη συγκέντρωση κεφαλαίων χωρίς μεγάλους επενδυτές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να απαιτεί σημαντική προσπάθεια μάρκετινγκ</li> <li>• Περιορισμένη χρηματοδότηση σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς επενδυτές</li> <li>• Υποχρεώσεις ανταμοιβής των συνεισφερόντων</li> </ul>
<b>Επιχειρηματικά κεφάλαια και επενδυτές-άγγελοι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γρήγορη πρόσβαση σε μεγάλο κεφάλαιο</li> <li>• Στρατηγική καθοδήγηση και συμβουλευτική υποστήριξη</li> <li>• Ευκαιρίες δικτύωσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μερική απώλεια ελέγχου</li> <li>• Υψηλές προσδοκίες για ταχεία ανάπτυξη</li> <li>• Πίεση για έξοδο ή επίτευξη αποδόσεων</li> </ul>

## 2. Χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών εταιρών

### A. Τράπεζες και δανειστές

Οι παραδοσιακοί δανειστές εστιάζουν στη χρηματοοικονομική σταθερότητα της επιχείρησης. Αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα, τις εξασφαλίσεις και την ικανότητα αποπληρωμής των δανείων. Οι όροι είναι δομημένοι, με σταθερά ή μεταβλητά επιτόκια, χρονοδιαγράμματα αποπληρωμής και συχνά ρήτρες που ρυθμίζουν ορισμένες επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι τράπεζες γενικά εμπλέκονται λιγότερο στις επιχειρησιακές αποφάσεις, αλλά παρέχουν προβλέψιμη χρηματοδότηση.

### B. Επενδυτές (άγγελοι και επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων)

Αυτοί οι εταίροι προσφέρουν τόσο κεφάλαια όσο και τεχνογνωσία. Συνήθως αναμένουν μερίδιο στο μετοχικό κεφάλαιο και δικαίωμα λόγου στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι επενδυτές-άγγελοι τείνουν να επενδύουν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο, προσφέροντας συχνά καθοδήγηση, ενώ οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύουν συνήθως μεγαλύτερα ποσά σε

επιχειρήσεις με αποδεδειγμένο αναπτυξιακό δυναμικό. Η συμμετοχή τους μπορεί να επιταχύνει την ανάπτυξη, αλλά ενδέχεται να επηρεάσει την κατεύθυνση της εταιρείας.

### C. Κρατικοί φορείς

Οι κρατικοί χρηματοδοτικοί εταίροι παρέχουν υποστήριξη που συνάδει με τους στόχους της δημόσιας πολιτικής, όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας, η καινοτομία ή η περιφερειακή ανάπτυξη. Επιχορηγήσεις, δάνεια με χαμηλό επιτόκιο και φορολογικά κίνητρα μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένα έργα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων και τα ορόσημα του έργου για να διατηρήσουν την επιλεξιμότητά τους.

### D. Επενδυτές μέσω crowdfunding

Οι μεμονωμένοι επενδυτές μέσω πλατφορμών crowdfunding συνήθως επιδιώκουν την εμπλοκή με το προϊόν ή την κοινότητα και όχι την επίσημη επιρροή στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Αυτή η μορφή χρηματοδότησης μπορεί να δημιουργήσει μια αφοσιωμένη πελατειακή βάση, αλλά απαιτεί προσεκτική διαχείριση των προσδοκιών και διαφανή επικοινωνία σχετικά με την πρόοδο και τις αποδόσεις

## Ευρωπαϊκή προοπτική: Εργαλεία χρηματοδότησης για επιχειρηματίες

Οι επιχειρηματίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν πρόσβαση σε διάφορα βασικά χρηματοδοτικά μέσα σε επίπεδο ΕΕ, τα οποία έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα ακόλουθα προγράμματα συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων για τις νεοφυείς επιχειρήσεις και τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ):

### 1. COSME

Το COSME (Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων και των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων) είναι ένα πρόγραμμα της ΕΕ που βοηθά τις ΜΜΕ να αναπτυχθούν, να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση και να επεκτείνουν την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές. Λειτουργήσει από το 2014 έως το 2020 και πολλές από τις δραστηριότητές του συνεχίζονται πλέον στο πλαίσιο του Προγράμματος Ενιαίας Αγοράς (SMP).

Στόχοι του είναι:

- Να διευκολύνει την πρόσβαση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση μέσω εγγυήσεων δανείων και μηχανισμών συμμετοχικού κεφαλαίου.
- Να βελτιώσει την πρόσβαση στις αγορές εντός και εκτός της ΕΕ.
- Δημιουργία καλύτερων συνθηκών για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και τη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Την ενθάρρυνση της επιχειρηματικής κουλτούρας και τη στήριξη της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων

**Αιτούντες:** ΜΜΕ, επιχειρηματίες και ενδιάμεσα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (μέσω των οποίων διοχετεύονται τα κεφάλαια)

**Περισσότερες πληροφορίες:** <https://single-market-economy.ec.europa.eu/smp>

### 2. InvestEU

Το πρόγραμμα InvestEU (2021–2027) βασίζεται στην επιτυχία του προηγούμενου **Ευρωπαϊκού Ταμείου Στρατηγικών Επενδύσεων (EFSI)**. Στόχος του είναι η κινητοποίηση **δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων** μέσω εγγυήσεων της ΕΕ που μειώνουν τον κίνδυνο για τους επενδυτές.

Στόχοι του προγράμματος:

- Να υποστηρίξει **τις βιώσιμες επενδύσεις**, την καινοτομία και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.
- Την κινητοποίηση **ιδιωτικών κεφαλαίων** για στρατηγικές προτεραιότητες της ΕΕ, όπως η πράσινη μετάβαση, η ψηφιοποίηση και η κοινωνική ένταξη.
- Την απλοποίηση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση της ΕΕ μέσω της συνένωσης πολλαπλών μέσων σε ένα ενιαίο πλαίσιο.

**Αιτούντες:** Επιχειρήσεις (ιδίως ΜΜΕ και νεοφυείς επιχειρήσεις), δημόσιες αρχές και φορείς υλοποίησης έργων μέσω χρηματοπιστωτικών διαμεσολαβητών ή του δικτύου ΕΤΕπ/ΕΤΕ.

**Περισσότερες πληροφορίες:** <https://investeu.europa.eu>

### 3. EIC Accelerator

Το **EIC Accelerator**, που αποτελεί μέρος του **Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας (EIC)** στο πλαίσιο του **προγράμματος «Ορίζοντας Ευρώπη»**, υποστηρίζει **καινοτομίες υψηλού κινδύνου και μεγάλου αντίκτυπου** που αναπτύσσονται από νεοφυείς επιχειρήσεις και ΜΜΕ. Εστιάζει σε πρωτοποριακές τεχνολογίες και επαναστατικά επιχειρηματικά μοντέλα με ισχυρό δυναμικό στην αγορά.

**Κύριοι στόχοι:**

- Να βοηθήσει τις καινοτόμες ΜΜΕ **να αναπτύξουν και να επεκτείνουν** νέες τεχνολογίες.
- Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ **έρευνας και αγοράς**.
- Να υποστηρίξει καινοτομίες deep-tech που συμβάλλουν στις προτεραιότητες της ΕΕ, όπως η **Πράσινη Συμφωνία** και ο **Ψηφιακός Μετασχηματισμός**.

**Υποψήφιοι:** Νεοφυείς επιχειρήσεις και ΜΜΕ με επαναστατικές, επεκτάσιμες καινοτομίες και ισχυρό εμπορικό δυναμικό.

**Περισσότερες πληροφορίες:** <https://eic.ec.europa.eu>

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

1. Δημιουργήστε απλά λογιστικά αρχεία χρησιμοποιώντας υπολογιστικά φύλλα ή λογισμικό λογιστικής
2. Προετοιμάστε έναν προσωρινό προϋπολογισμό που να περιλαμβάνει τα σταθερά έξοδα (ενοίκιο, μισθούς) και τα μεταβλητά έξοδα (παραγωγή, logistics).
3. Υπολογίστε τα έσοδα ρεαλιστικά χρησιμοποιώντας έρευνα αγοράς και ανάλυση ευαισθησίας για να λάβετε υπόψη την αβεβαιότητα.
4. Παρακολουθήστε την απόδοση κάθε μήνα, συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα με τον προϋπολογισμό.
5. Χρησιμοποιήστε βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες (περιθώριο κέρδους, δείκτης ρευστότητας, σημείο ισοσκελισμού) για να παρακολουθείτε την υγεία και την ανάπτυξη της επιχείρησής.
6. Σχεδιάστε τις ταμειακές ροές προβλέποντας τις εισροές και τις εκροές· εξασφαλίστε ένα ταμειακό απόθεμα για έκτακτες ανάγκες.

7. Προσδιορίστε πηγές χρηματοδότησης (τράπεζες, επενδυτές, επιχορηγήσεις της ΕΕ, crowdfunding) και ευθυγραμμίστε τις στρατηγικές χρηματοδότησης με τους επιχειρηματικούς στόχους.
8. Προετοιμάστε τα οικονομικά έγγραφα (επιχειρηματικό σχέδιο, προβλέψεις ταμειακών ροών, προβλέψεις κερδών) πριν προσεγγίσετε συνεργάτες

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Δραστηριότητα 1 – Ερωτηματολόγιο πολλαπλής επιλογής

Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της λογιστικής των επιχειρήσεων;

α) Να παρέχει οικονομικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων

β) Να παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων

γ) Να δημιουργήσει στρατηγικές μάρκετινγκ

δ) Να προγραμματίζει τις λειτουργίες του γραφείου

Ποια οικονομική κατάσταση παρέχει μια συνοπτική εικόνα των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή;

α) Κατάσταση ταμειακών ροών

β) Ισολογισμός

γ) Κατάσταση αποτελεσμάτων

δ) Κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων

Ποιος δείκτης μετρά την ικανότητα μιας εταιρείας να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με εύκολα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία;

α) Δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια

β) Δείκτης άμεσης ρευστότητας

γ) Περιθώριο μικτού κέρδους

δ) Απόδοση ιδίων κεφαλαίων

Τι δείχνει το σημείο ισοσκελισμού;

α) Τα συνολικά έσοδα σε ένα έτος

β) Το επίπεδο πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα ισούνται με τις συνολικές δαπάνες

γ) Το μέγιστο δυνατό κέρδος

δ) Τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας

**Ποια πηγή χρηματοδότησης συνήθως δεν απαιτεί αποπληρωμή, αλλά μπορεί να μειώσει το ποσοστό ιδιοκτησίας;**

α) Τραπεζικό δάνειο

β) Έκδοση ομολόγων

γ) Χρηματοδότηση μέσω δανεισμού

**δ) Χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια**

## **Δραστηριότητα 2 - Σωστό ή λάθος**

1. Το σημείο ισοσκελισμού είναι το επίπεδο πωλήσεων στο οποίο μια επιχείρηση αρχίζει να αποφέρει κέρδη. – **Λάθος**

2. Το κόστος εσόδων περιλαμβάνει τα άμεσα έξοδα παραγωγής, εργασίας και διανομής. – **Σωστό**

3. Η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια απαιτεί αποπληρωμή όπως ένα παραδοσιακό δάνειο. – **Λάθος**

4. Οι δείκτες ρευστότητας βοηθούν στον προσδιορισμό του κατά πόσον μια επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. – **Σωστό**

5. Η κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων δείχνει πώς τα κέρδη, οι ζημίες και οι ενέργειες των μετόχων επηρεάζουν την αξία της εταιρείας. – **Σωστό**

## **Σκέψη**

Πώς διαφέρουν οι πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης όταν δραστηριοποιείται κανείς σε πολλές χώρες και ποιες στρατηγικές μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρηματίες για να προσαρμοστούν;

Ποιοι είναι οι κύριοι κίνδυνοι ενός κακού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού για τις νεοφυείς επιχειρήσεις και πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να τους μετριάσουν;

Πέρα από την εξασφάλιση χρηματοδότησης, πώς μπορούν η χρηματοοικονομική διαφάνεια και η λογοδοσία να χτίσουν μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη με διεθνείς εταίρους;

## **Αναφορές & Βιβλιογραφία**

- <sup>1</sup> Chartered Institute of Management Accountants. (Μάρτιος 2008). Budgeting Topic Gateway Series No. 27 (L. Ross & Technical Information Service, Συγγραφείς). CIMA. Ανακτήθηκε από [https://web.archive.org/web/20130810055251/http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig\\_tg\\_budgeting\\_mar08.pdf](https://web.archive.org/web/20130810055251/http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf)
- Atrill, P., & McLaney, E. (2019). Λογιστική και Χρηματοοικονομικά για Μη Ειδικούς (11η έκδοση). Pearson.
- Chartered Institute of Management Accountants. (Μάρτιος 2008). Budgeting Topic Gateway Series No. 27. CIMA. Ανακτήθηκε από [https://web.archive.org/web/20130810055251/http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig\\_tg\\_budgeting\\_mar08.pdf](https://web.archive.org/web/20130810055251/http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf)

- Leach, J. C., & Melicher, R. W. (2018). Επιχειρηματική Χρηματοδότηση (6η έκδοση). Cengage Learning.
- ΟΟΣΑ. (2017). Χρηματοδότηση ΜΜΕ και επιχειρηματιών 2017: Πίνακας αποτελεσμάτων του ΟΟΣΑ. Εκδόσεις ΟΟΣΑ.

## Εργαλείο αρ. 1: Προσωρινός προγραμματιστής προϋπολογισμού.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να καταρτίσουν έναν σαφή και ρεαλιστικό προσωρινό προϋπολογισμό για την επιχειρηματική τους ιδέα, ενσωματώνοντας εκτίμηση κόστους, προγραμματισμό πόρων και πρόβλεψη εσόδων.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με τη συμπλήρωση αυτού του εργαλείου, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίσουν και κατηγοριοποιήσουν τα σταθερά και μεταβλητά κόστη.
- Να εκτιμούν τις πηγές εσόδων και τα σημεία ισοσκελισμού.
- Να καταρτίσουν έναν απλό αλλά ρεαλιστικό προϋπολογισμό για την επιχείρησή τους.
- Να ερμηνεύουν πώς τα έξοδα και τα έσοδα επηρεάζουν τη συνολική κερδοφορία και βιωσιμότητα.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45-60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Αριθμομηχανή ή λογισμικό υπολογιστικών φύλλων (Excel, Google Sheets)
- Περιγραφή επιχειρηματικής ιδέας
- Υποθέσεις κόστους και εσόδων

**Σημείωση:** Ο Προσωρινός Προγραμματιστής Προϋπολογισμού μπορεί να συμπληρωθεί στο Excel (συνιστάται για αυτόματους υπολογισμούς)

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Πρακτική άσκηση σε ατομικό επίπεδο ή σε μικρές ομάδες, με συζήτηση και ανατροφοδότηση.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. **Εισαγωγή** – Ο εκπαιδευτής εξηγεί τον σκοπό ενός προσωρινού προϋπολογισμού και εισάγει βασικούς όρους (σταθερά/μεταβλητά κόστη, έσοδα, κέρδος).
2. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν και εξετάζουν το πρότυπο του Προσωρινού Προϋπολογισμού, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν κάθε ενότητα
3. Οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν την ενότητα των εξόδων του προτύπου, καταγράφοντας και εκτιμώντας τα σταθερά και μεταβλητά κόστη. Ο εκπαιδευτής παρέχει καθοδήγηση και ελέγχει την πληρότητα.
4. Οι εκπαιδευόμενοι εκτιμούν και καταγράφουν τα αναμενόμενα έσοδα, σημειώνοντας τις παραδοχές και τις προβλέψεις πωλήσεων
5. Οι εκπαιδευόμενοι υπολογίζουν το συνολικό κόστος, τα συνολικά έσοδα και τα προβλεπόμενα κέρδη ή ζημίες απευθείας στο πρότυπο.
6. Οι εκπαιδευόμενοι ερμηνεύουν τα αποτελέσματά τους για να αξιολογήσουν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα. Ο εκπαιδευτής διευθύνει μια σύντομη ομαδική συζήτηση σχετικά με τα ευρήματα και τις βελτιώσεις.

7. Οι εκπαιδευόμενοι προσαρμόζουν τους προϋπολογισμούς τους με βάση τα σχόλια του εκπαιδευτή ή των συναδέλφων τους και οριστικοποιούν τον προσωρινό προϋπολογισμό τους

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Βασίστε τις εκτιμήσεις σε πραγματικά δεδομένα όποτε είναι δυνατόν.
- Προβλέψτε πάντα ένα περιθώριο έκτακτης ανάγκης (5–10%).
- Να είστε ειλικρινείς σχετικά με τα έξοδα που ενδέχεται να παραβλέψετε (άδειες, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, φόροι).
- Αναθεωρείτε τακτικά τον προϋπολογισμό σας — είναι ένα ζωντανό έγγραφο

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πληρότητα και ρεαλισμός των δεδομένων.
- Λογική οργάνωση των δαπανών και των εσόδων.
- Συνέπεια μεταξύ των χρηματοοικονομικών παραδοχών και του επιχειρηματικού μοντέλου.

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### Προσωρινός προγραμματιστής προϋπολογισμού

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝ Ο ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ (€)	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ/ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ
<b>ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ</b> (Ενοίκια, μισθοί, ασφάλιση)				
<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ</b> (Υλικά, συσκευασία, αποστολή)				
<b>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ &amp; ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>				
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>				
<b>ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>				
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ</b>		=ΣΥΝ(...)		
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</b>			=ΣΥΝ(...)	
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ</b>			= Έσοδα - Κόστη	

**Σημείωση:** Για όσους είναι αρχάριοι στη χρήση υπολογιστικών φύλλων, ο τύπος του Excel =SUM() χρησιμοποιείται για να αθροίσει μια σειρά κελιών.

*Παράδειγμα:* πληκτρολογώντας =SUM(B2:B6) σε ένα κελί, θα αθροιστούν αυτόματα οι αριθμοί από τα κελιά B2 έως B6.

Αυτό βοηθά στην αποφυγή σφαλμάτων χειροκίνητων υπολογισμών και επιτρέπει εύκολες προσαρμογές κατά την αλλαγή των αριθμών κόστους ή εσόδων.

## Εργαλείο αρ. 2: Πίνακας ελέγχου οικονομικής υγείας.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί η δυνατότητα στους μαθητές να αναλύουν την οικονομική απόδοση μιας εταιρείας χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες και δείκτες, με βάση τις παρεχόμενες εικονικές οικονομικές καταστάσεις.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση αυτού του εργαλείου, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να ερμηνεύουν τις οικονομικές καταστάσεις για να αξιολογούν την υγεία της επιχείρησης.
- Να υπολογίζουν δείκτες κερδοφορίας, ρευστότητας και αποδοτικότητας.
- Να εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρηματοοικονομικής απόδοσης.
- Να προτείνουν δράσεις για τη βελτίωση της οικονομικής βιωσιμότητας.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45-60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Προσέγγιση συνδυασμένης μάθησης
- Πρακτική με επίκεντρο τον μαθητή
- Αναστοχασμός και συζήτηση

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ατομική ή ομαδική πρακτική άσκηση που υποστηρίζεται από συζήτηση και ανατροφοδότηση.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει την εικονική εταιρεία GreenBean Café και εξηγεί ότι όλοι οι μαθητές θα χρησιμοποιήσουν τα ίδια δεδομένα για να εξασφαλιστεί η συνέπεια στην ανάλυση και τη σύγκριση.
2. Οι εκπαιδευόμενοι εξετάζουν την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον ισολογισμό, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν τι αντιπροσωπεύει κάθε γραμμή.
3. Χρησιμοποιώντας τα παρεχόμενα οικονομικά δεδομένα, οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν το πρότυπο του Πίνακα Οικονομικής Υγείας υπολογίζοντας τους βασικούς δείκτες.
4. Οι εκπαιδευόμενοι ερμηνεύουν τα αποτελέσματά τους, εντοπίζοντας τομείς οικονομικής ισχύος ή κινδύνου. Ο εκπαιδευτής διευκολύνει μια συζήτηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι δείκτες επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης.
5. Οι εκπαιδευόμενοι προτείνουν 2–3 συγκεκριμένες ενέργειες οικονομικής βελτίωσης (π.χ. μείωση κόστους, βελτίωση είσπραξης μετρητών, επαναδιαπραγμάτευση δανείων).
6. Ο εκπαιδευτής εξετάζει τους υπολογισμούς, αξιολογεί την ποιότητα της ερμηνείας και ενθαρρύνει τους μαθητές να αναλογιστούν πώς αυτά τα εργαλεία εφαρμόζονται στα δικά τους μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ελέγξτε ξανά τους υπολογισμούς πριν ερμηνεύσετε τα αποτελέσματα.
- Οι δείκτες πρέπει να συγκρίνονται με τους μέσους όρους του κλάδου, όποτε είναι δυνατόν.
- Συζητήστε πώς η οικονομική υγεία επηρεάζει την ικανότητά σας να προσελκύσετε επενδυτές

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Ακρίβεια των υπολογισμών
- Βάθος ανάλυσης και ερμηνείας
- Συνάφεια των προτεινόμενων δράσεων βελτίωσης

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Johnson, R. (9 Νοεμβρίου 2022). Βασικά στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων. Invensis. <https://www.invensis.net/blog/essential-components-of-financial-statements>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Φανταστικές οικονομικές καταστάσεις - GreenBean Café

#### Κατάσταση αποτελεσμάτων (Έτος 1)

ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΠΟΣΟ (€)
Έσοδα από πωλήσεις	120.000
Κόστος πωληθέντων (COGS)	60.000
Μικτό κέρδος	60.000
Λειτουργικά έξοδα	35.000
<b>Καθαρό κέρδος</b>	<b>25.000</b>

#### Ισολογισμός (τέλος του έτους 1)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΟ (€)	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ & ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΠΟΣΟ (€)
Ταμειακά διαθέσιμα	10.000	Υποχρεώσεις	8.000
Λογαριασμοί εισπρακτέοι	6.000	Βραχυπρόθεσμο δάνειο	5.000
Αποθέματα	4.000	Μακροπρόθεσμο χρέος	12.000
Εξοπλισμός	25.000	Ίδια κεφάλαια	20.000
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>45.000</b>	<b>Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>45.000</b>

#### Πρότυπο: Πίνακας ελέγχου χρηματοοικονομικής υγείας

Δείκτης	Τύπος	Υπολογισμός	Ερμηνεία	Δράσεις βελτίωσης
Περιθώριο μικτού κέρδους				

Καθαρό περιθώριο κέρδους				
Δείκτης ρευστότητας				
Δείκτης άμεσης ρευστότητας				
Απόδοση Επένδυσης (ROI)				
Σημείο ισοσκελισμού (€)				

Λύση:

Δείκτης	Τύπος	Υπολογισμός	Ερμηνεία	Δράσεις βελτίωσης
Περιθώριο μικτού κέρδους	$(\text{Μικτό κέρδος} \div \text{Πωλήσεις}) \times 100$	$(60.000 \div 120.000) \times 100 = 50\%$	Ισχυρό περιθώριο κέρδους	Διατήρηση της αποδοτικότητας των προμηθευτών
Περιθώριο καθαρού κέρδους	$(\text{Καθαρό κέρδος} \div \text{Πωλήσεις}) \times 100$	$(25.000 \div 120.000) \times 100 = 20,8\%$	Υγιής κερδοφορία	Παρακολούθηση της αύξησης των εξόδων
Δείκτης ρευστότητας	Κυκλοφορούν ενεργητικό ÷ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	$(10.000 + 6.000 + 4.000) \div (8.000 + 5.000) = 1,2$	Αποδεκτή βραχυπρόθεσμη ρευστότητα	Βελτίωση των ταμειακών διαθεσίμων
Δείκτης άμεσης ρευστότητας	(Κυκλοφορούν ενεργητικό – Αποθέματα) ÷ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	$(20.000 - 4.000) \div 13.000 = 1,23$	Καλή άμεση ρευστότητα	Ταχύτερη είσπραξη απαιτήσεων

<b>Απόδοση Επένδυσης (ROI)</b>	(Καθαρά κέρδη ÷ Συνολική επένδυση) × 100	$(25.000 \div 45.000) \times 100 = 55,5\%$	Υψηλή απόδοση	Ενίσχυση της στρατηγικής ανάπτυξης
<b>Σημείο ισοζυγίου (€)</b>	Σταθερά κόστη ÷ (Τιμή μονάδας – Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)	$35.000 \div (5 - 2,5) = 14.000$ μονάδες	Εφικτός στόχος	Αύξηση του όγκου πωλήσεων

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

# Ενότητα 7

## Εντοπισμός νέων τάσεων στην επιχειρηματικότητα

# Ενότητα 7: Αναγνώριση νέων τάσεων στην επιχειρηματικότητα

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα εστιάζει στον εντοπισμό νέων και αναδυόμενων τάσεων στην επιχειρηματικότητα. Παρέχει στους εκπαιδευτές τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για να υποστηρίξουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας ώστε να εντοπίζουν στρατηγικά τις τάσεις και τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να προσαρμόζονται σε αυτά αποτελεσματικά. Θα εξεταστούν επίσης αναδυόμενες πρακτικές διαχείρισης.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Να υποστηρίξουν τους μαθητές στον εντοπισμό εργαλείων και πόρων για την παρακολούθηση των επιχειρηματικών τάσεων και των τάσεων στην επαγγελματική κατάρτιση.
- Να επεξηγήσουν τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης (AI), της εικονικής πραγματικότητας (VR) και της επαυξημένης πραγματικότητας (AR), στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τη δημιουργία περιεχομένου, την αφοσίωση των πελατών και τις οικονομικές προβλέψεις
- Να εκπαιδεύουν τους μαθητές ώστε να προβλέπουν στρατηγικά τις αλλαγές στο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον.
- Να καθοδηγούν τους μαθητές στην εφαρμογή στρατηγικών προσαρμογής σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.
- Να περιγράψουν τις βασικές τάσεις στις πρακτικές διαχείρισης επιχειρήσεων.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

- Εργαλεία για την παρακολούθηση των επιχειρηματικών τάσεων και των τάσεων στην επαγγελματική κατάρτιση: Εργαλεία ειδήσεων και συγκέντρωσης πληροφοριών, εργαλεία ανάλυσης τάσεων και αναζήτησης, εκθέσεις κλάδου και ανοιχτά δεδομένα, επαγγελματικά και κοινοτικά δίκτυα, εργαλεία ειδοποιήσεων και αυτοματοποίησης, καθώς και πλατφόρμες ειδικά για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.
- Ψηφιακές τεχνολογίες (AI, VR και AR) για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, τη δημιουργία περιεχομένου, την αφοσίωση των πελατών και τις οικονομικές προβλέψεις
- Ανάλυση PESTEL για την πρόβλεψη αλλαγών στο περιβάλλον
- Προσαρμοστικές στρατηγικές: Business Model Canvas (BMC) με έμφαση στην «ανθεκτικότητα»
- Βασικές αναδυόμενες στρατηγικές διαχείρισης: Γενετική ΤΝ, Ευέλικτη Διαχείριση και Διαχείριση Αλλαγών, Ευεξία των Εργαζομένων και Συναισθηματική Νοημοσύνη, προώθηση Πολιτισμών Χωρίς Αποκλεισμούς και με Ποικιλομορφία, Επιδίωξη Οργανωτικής Ανθεκτικότητας σε Περίοδοι Αλλαγών και Προώθηση Πολιτισμού Καινοτομίας.

## Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;

Αυτή η ενότητα είναι απαραίτητη για να εξοπλίσει τους εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα εργαλεία που χρειάζονται για να εκπαιδεύσουν τους μαθητές τους ώστε να αναγνωρίζουν και να προσαρμόζονται επιτυχώς στις αναδυόμενες τάσεις στην επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών εξελίξεων, των μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων και των αναδυόμενων πρακτικών διαχείρισης.

## Θεωρητική προσέγγιση

### Εργαλεία και πόροι για την παρακολούθηση των τάσεων στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση

**Κύρια ιδέα:** Υπάρχει μια σειρά από δωρεάν εργαλεία και πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση νέων και αναδυόμενων τάσεων στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση.

Η στρατηγική παρακολούθηση των τάσεων περιλαμβάνει τη συστηματική παρατήρηση των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με σκοπό την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων. Αυτή η στρατηγική και προληπτική προσέγγιση επιτρέπει στους επιχειρηματίες να προβλέπουν τις τάσεις, να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στις νέες και αναδυόμενες τάσεις.

### Εργαλεία και πόροι για την παρακολούθηση των τάσεων:

#### 1. Εργαλεία ειδήσεων και συγκέντρωσης πληροφοριών:

- **Feedly** → Ρυθμίστε ροές με λέξεις-κλειδιά όπως *επιχειρηματικότητα, επαγγελματική κατάρτιση, μικρο-πιστοποιήσεις, μικτή μάθηση*. <https://feedly.com>
- **Google News** → Παρακολουθήστε επιλεγμένα νέα αναζητώντας όρους όπως «*το μέλλον της επαγγελματικής κατάρτισης*» ή «*οικοσύστημα επιχειρηματικότητας*». <https://news.google.com/>
- **Flipboard** → Δημιουργήστε ένα «περιοδικό» με άρθρα σχετικά με την επιχειρηματικότητα και την κατάρτιση δεξιοτήτων. <https://flipboard.com/>



Πηγή: <https://news.google.com>

#### 2. Εργαλεία ανάλυσης τάσεων και αναζήτησης

- **Google Trends** → Εξερευνήστε πώς όροι όπως *μικροπιστοποιήσεις, οικονομία των μικροεργασιών και επαγγελματική εκπαίδευση* κερδίζουν έδαφος σε διάφορες περιοχές. <https://trends.google.com/>
- **Exploding Topics (δωρεάν έκδοση)** → Αναδεικνύει ταχέως αναπτυσσόμενες έννοιες στους τομείς των νεοφυών επιχειρήσεων, της τεχνολογίας στην εκπαίδευση και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. <https://explodingtopics.com/>
- **Think with Google** → Πληροφορίες για τους καταναλωτές και την εκπαίδευση, που συχνά αναδεικνύουν τις ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων και του εργατικού δυναμικού. <https://www.thinkwithgoogle.com/>

Πηγή: <https://explodingtopics.com>

### 3. Εκθέσεις του κλάδου & Ανοιχτά δεδομένα (ενότητες ελεύθερης πρόσβασης)

- **OECD iLibrary (δωρεάν περιλήψεις)** → Εκθέσεις σχετικά με την εκπαίδευση, την επιχειρηματικότητα και τις πολιτικές κατάρτισης. <https://www.oecd-ilibrary.org/>
- **World Bank Open Knowledge Repository** → Δεδομένα και εκθέσεις σχετικά με τις δεξιότητες, τις θέσεις εργασίας και τα οικοσυστήματα επιχειρηματικότητας. <https://openknowledge.worldbank.org/>
- **UNESCO-UNEVOC** → Δημοσιεύσεις σχετικά με την τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (TVET). <https://unevoc.unesco.org/>
- **Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (Έκθεση για το μέλλον της απασχόλησης)** → Καλύπτει την επιχειρηματικότητα, τις ψηφιακές δεξιότητες και τις τάσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση. <https://www.weforum.org/reports>



Πηγή: <http://openknowledge.worldbank.org>

### 4. Επαγγελματικά και κοινοτικά δίκτυα

- **Διαδικτυακά φόρουμ (ανταλλαγή γνώσεων και δικτύωση):**
  - Ομάδες LinkedIn** → π.χ. *Entrepreneurship Development*, *TVET Forum*, *Future of Skills & Learning*. <https://www.linkedin.com/groups/>
  - Κοινότητες Reddit** → *r/Entrepreneur*, *r/Vocational Training*, *r/Futurology* (για ενδείξεις σχετικά με τις αλλαγές στις δεξιότητες). <https://www.reddit.com/>
  - Quora** → Συζητήσεις σχετικά με τις προκλήσεις της επιχειρηματικότητας και τις καινοτομίες στην εκπαίδευση. <https://www.quora.com/>
- **Συνέδρια & Εκδηλώσεις** → Συμμετέχετε σε συνέδρια και εκδηλώσεις του κλάδου για να ενημερώνεστε για τις τελευταίες εξελίξεις, να αποκτάτε γνώσεις από ειδικούς του κλάδου και να έρχεστε σε άμεση επαφή με τις αναδυόμενες τάσεις. <https://www.eventbrite.com>



Πηγή: [Οδηγίες για το εμπορικό σήμα του LinkedIn |](#)

[Λογότυπο του LinkedIn](#)

### 5. Ειδοποιήσεις και εργαλεία αυτοματοποίησης

- **Ειδοποιήσεις Google** → Λάβετε ειδοποιήσεις για νέα άρθρα (π.χ. «επιχειρηματικότητα στην Αφρική 2025» ή «τάσεις επαγγελματικής κατάρτισης»). <https://www.google.com/alerts>
- **Ειδοποιήσεις Talkwalker** → Πιο ολοκληρωμένη κάλυψη αναφορών στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. <https://www.talkwalker.com/alerts>



Πηγή: <https://www.google.com/alerts>

## 6. Πλατφόρμες ειδικά για την εκπαίδευση και την κατάρτιση

- **Coursera Blog & Research Reports** → Τακτικές πληροφορίες σχετικά με την ηλεκτρονική μάθηση, τα μικροπιστοποιητικά και τη μεικτή μάθηση. <https://www.coursera.org/>
- **edX Insights** → Τάσεις στην επαγγελματική και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. <https://blog.edx.org/>

Πηγή: <https://www.courera.org>

## Ψηφιακή καινοτομία και επιχειρηματικότητα



Πηγή: [Λήψη Cyber Glasses, Cyber, Glasses. Εικόνα από αρχείο εικόνων χωρίς δικαιώματα - Pixabay](#)

**Κύρια ιδέα:** Οι επιχειρηματίες μπορούν να αξιοποιήσουν ψηφιακές τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η εικονική πραγματικότητα (VR) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) για να βελτιώσουν την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, τη δημιουργία περιεχομένου, την αφοσίωση των πελατών και τις οικονομικές προβλέψεις.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες μεταμορφώνουν την επιχειρηματικότητα. Έχουν μειώσει τα εμπόδια για να γίνει κανείς επιχειρηματίας και αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, επικοινωνούν και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Μεταξύ των πιο σημαντικών είναι η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η Εικονική Πραγματικότητα (VR) και η Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR), με καθεμία να επιτρέπει την καινοτομία με τον δικό της μοναδικό τρόπο.

**Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)** αναφέρεται σε συστήματα υπολογιστών που είναι ικανά να εκτελούν εργασίες που συνήθως απαιτούσαν ανθρώπινη νοημοσύνη, όπως η ανάλυση δεδομένων και η πραγματοποίηση προβλέψεων.

**Η Εικονική Πραγματικότητα (VR)** είναι μια τεχνολογία εμβύθισης που προσομοιώνει ένα ψηφιακό περιβάλλον όπου οι χρήστες μπορούν να αλληλεπιδρούν μέσω εξειδικευμένων συσκευών, όπως τα ακουστικά VR. Εφαρμόζεται ευρέως στην εκπαίδευση, στις επιδείξεις προϊόντων και στις εικονικές εμπειρίες.

**Η Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR)** επικάθεται ψηφιακές πληροφορίες ή αντικείμενα στον πραγματικό κόσμο, συνήθως μέσω smartphone ή γυαλιών AR. Ενισχύει τις αλληλεπιδράσεις στον πραγματικό κόσμο με διαδραστικά και οπτικά επίπεδα, κάτι που είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για την εμπλοκή των πελατών.

Η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική πραγματικότητα και η επαυξημένη πραγματικότητα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικότητας. Δίνουν τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να καινοτομούν, να αλληλεπιδρούν και να αναπτύσσονται. Αυτές οι ψηφιακές τεχνολογίες εφαρμόζονται σε τομείς όπως η ανάπτυξη επιχειρήσεων, η δημιουργία περιεχομένου, η αφοσίωση των πελατών και οι οικονομικές προβλέψεις με τους ακόλουθους τρόπους:

Τομέας	AI	VR	AR
<b>Ανάπτυξη Επιχειρήσεων</b>	Προβλεπτική βαθμολόγηση δυνητικών πελατών, αυτόματη αναζήτηση πελατών, εξατομικευμένη προσέγγιση	Εικονικές εμπορικές εκθέσεις, εντυπωσιακές επιδείξεις προϊόντων, εκπαίδευση υπαλλήλων	Διαδραστικές παρουσιάσεις πωλήσεων, οπτικοποίηση προϊόντων στο περιβάλλον του πελάτη
<b>Δημιουργία περιεχομένου</b>	Αυτοματοποιημένη σύνταξη κειμένων, εκθέσεων, σχεδιασμός ιστοσελίδων και δημιουργία βίντεο	Εμβυθιστική αφήγηση, εικονικές παρουσιάσεις προϊόντων	Διαδραστικές διαφημίσεις, περιεχόμενο με στοιχεία παιχνιδιού, καμπάνιες «δοκιμάστε πριν αγοράσετε»
<b>Αλληλεπίδραση με τους πελάτες</b>	Chatbots, εξατομικευμένες προτάσεις, φωνητικοί βοηθοί, υποστήριξη πελατών	Εικονικά καταστήματα/εκθεσιακοί χώροι, διαδραστικές εμπειρίες μάρκας	Δοκιμές με AR, οπτικοποίηση προϊόντων στον πραγματικό κόσμο, διαδραστικά σημεία επαφής με τους πελάτες
<b>Οικονομικές προβλέψεις</b>	Προγνωστική ανάλυση, αξιολόγηση κινδύνου, ανίχνευση ανωμαλιών	3D απεικόνιση χρηματοοικονομικών δεδομένων, εμβυθιστικά ταμπλό	Διαδραστικές επικαλύψεις σε οικονομικές εκθέσεις, υποστήριξη λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο

**Πρόβλεψη αλλαγών στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον και προσδιορισμός στρατηγικών προσαρμογής**

**Κύρια ιδέα:** Η πρόβλεψη και η προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα θεσμικά και χρηματοοικονομικά περιβάλλοντα απαιτεί την ανάπτυξη συνειδητοποίησης των εξωτερικών δυνάμεων και πρακτικών στρατηγικών προσαρμογής.

Εργαλεία και πλαίσια για την πρόβλεψη της αλλαγής:

### Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL, η οποία αναφέρεται σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τους επιχειρηματίες στην ανάλυση των ζητημάτων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρησή τους. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών.

P	E	S
<b>Πολιτική</b>	<b>Οικονομικά</b>	<b>Κοινωνικά</b>
Κυβερνητικές πολιτικές, Πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, Περιβαλλοντική νομοθεσία, Δασμοί, Εμπορικοί περιορισμοί, Πολιτικές εξωτερικού εμπορίου, Εργατική νομοθεσία, Φορολογική πολιτική, Πολιτικές τάσεις.	Ανάπτυξη, Επιτόκια, Συναλλαγματικές ισοτιμίες, Ποσοστό πληθωρισμού, Εμπιστοσύνη των καταναλωτών, Ποσοστά ανεργίας, Οικονομική απόδοση, Διαθέσιμο εισόδημα.	Πολιτιστικές πτυχές, Ανάλυση πληθυσμού, Δημογραφικά στοιχεία, Κοινωνικές τάσεις, Επιρροές στον τρόπο ζωής.
T	E	T
<b>Τεχνολογικά</b>	<b>Περιβαλλοντικές</b>	<b>Νομικά</b>
Αυτοματοποίηση, Έρευνα & Ανάπτυξη, Τεχνολογικά κίνητρα, ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής, υιοθέτηση τεχνολογίας.	Καιρός, Κλίμα, Κλιματική αλλαγή, Πολιτικές για την κλιματική αλλαγή.	Ισχύουσα και επικείμενη επιχειρηματική νομοθεσία, ρυθμιστικό πλαίσιο.

### Τεχνικές εντοπισμού τάσεων

Χρησιμοποιήστε τα εργαλεία για την παρακολούθηση των τάσεων, όπως η ανάλυση ειδήσεων, ανακοινώσεων πολιτικής, εκθέσεων του κλάδου και οικονομικών δεικτών! Δείτε **τα εργαλεία και τους πόρους για την παρακολούθηση των τάσεων στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση**

Στρατηγικές προσαρμογής:

**Νοοτροπίες προσαρμογής:** Η ανθεκτικότητα πηγάζει τόσο από τη νοοτροπία όσο και από τη στρατηγική:

**Νοοτροπία ανάπτυξης:** Να βλέπετε τις αλλαγές ως ευκαιρίες, όχι μόνο ως απειλές

Πρακτικά εργαλεία για στρατηγική προσαρμογή:

**Business Model Canvas (BMC) με γωνία θέασης την «ανθεκτικότητα»:** Εξερευνήστε πώς κάθε στοιχείο του BMC μπορεί να διαταραχθεί και να προσαρμοστεί. (Δείτε τη μαθησιακή ενότητα 2 για μια εισαγωγή στο BMC και το επίσημο πρότυπο)

**Εξασφάλιση χρηματοοικονομικής παιδείας για «έκτακτες ανάγκες»:** Διαχείριση ταμειακών ροών, δημιουργία αποθεματικών, πρόσβαση σε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης (μικροχρηματοδότηση, crowdfunding, επενδυτές με αντίκτυπο)

**Στρατηγικές ρυθμιστικής προσαρμογής:** Χαρτογράφηση συμμόρφωσης, άσκηση πίεσης, συνεργασίες με ενώσεις.

**Ψηφιακή προσαρμογή:** Χρήση της τεχνολογίας για γρήγορη προσαρμογή.

**Συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα:** Να παραμένετε ενημερωμένοι για τις αλλαγές στην πολιτική.

**Αναπτύξτε δίκτυα ομοτίμων και μεντόρων:** συλλογική κατανόηση της κατάστασης όταν το περιβάλλον αλλάζει.

**Συνεργαστείτε με χρηματοοικονομικούς φορείς:** διατηρήστε σχέσεις με τράπεζες και επενδυτές για να προβλέπετε έγκαιρα τις αλλαγές.

## Αναδυόμενες πρακτικές διαχείρισης

**Κύρια ιδέα:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι καινοτόμες οργανωτικές πρακτικές αναδιαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης των επιχειρήσεων. Η κατανόηση και η υιοθέτηση αυτών των αναδυόμενων τάσεων μπορεί να προσφέρει στους επιχειρηματίες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Γενετική Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)

Η **γενετική AI** επαναπροσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, απλοποιώντας τις διαδικασίες και επιτρέποντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Μία από τις βασικές της λειτουργίες είναι η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων και εντατικών σε δεδομένα εργασιών, όπως η ανάλυση και η υποβολή εκθέσεων. Αναθέτοντας αυτές τις εργασίες στην AI, οι διευθυντές μπορούν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη στρατηγική σκέψη και στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Η ενσωμάτωση της AI προάγει την καινοτομία και προσφέρει απτά οφέλη, όπως:

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Πιο ενημερωμένη και έγκαιρη λήψη αποφάσεων
- Βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ των ομάδων
- Εξοικονόμηση χρόνου και οικονομικών πόρων

### Ευελιξία και διαχείριση αλλαγών

Καθώς τα υβριδικά μοντέλα εργασίας γίνονται όλο και πιο συνηθισμένα, η οργανωτική ευελιξία έχει αναδειχθεί ως μια ουσιαστική διοικητική ικανότητα. Οι παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης έργων, όπως η **μεθοδολογία Waterfall**, ακολουθούν μια άκαμπτη, βήμα προς βήμα ακολουθία που συχνά δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αντίθετα, η **μεθοδολογία Agile** δίνει προτεραιότητα στην ευελιξία, την εστίαση στον πελάτη και τη σταδιακή παράδοση μέσω σπριντ. Δίνει έμφαση στη συνεργασία, τις αυτοοργανωμένες ομάδες, τη συνεχή βελτίωση και την προσαρμοστικότητα.

Ενώ οι πρακτικές Agile ενισχύουν την ανταπόκριση και την προσαρμοστικότητα, η **διαχείριση αλλαγών** εξοπλίζει τους οργανισμούς με δομημένες προσεγγίσεις για να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους μέσα από νέα συστήματα, διαδικασίες ή πολιτισμικές αλλαγές. Μαζί, η Agile και η διαχείριση αλλαγών επιτρέπουν στους οργανισμούς να παραμείνουν ευέλικτοι, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη μετάβαση και τον μετασχηματισμό.

## Ευεξία των εργαζομένων και συναισθηματική νοημοσύνη

Η πανδημία Covid-19 επιτάχυνε την υιοθέτηση ρυθμίσεων εξ αποστάσεως και υβριδικής εργασίας, φέρνοντας την ευημερία των εργαζομένων στο προσκήνιο των πρακτικών διαχείρισης. Ακόμη και καθώς οι οργανισμοί μεταβαίνουν σε υβριδικά μοντέλα, η υποστήριξη της υγείας, της ισορροπίας και της δέσμευσης των εργαζομένων παραμένει προτεραιότητα.

Στενά συνδεδεμένος με αυτό είναι ο ρόλος της **συναισθηματικής νοημοσύνης (EI)** στην ηγεσία. Οι διευθυντές και οι επιχειρηματίες που επιδεικνύουν υψηλή EI είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να χτίσουν εμπιστοσύνη, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την ευημερία των ομάδων τους. Η ανάπτυξη της EI μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για την προώθηση της ανθεκτικότητας, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της ανοιχτής επικοινωνίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

## Προώθηση κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς και με ποικιλομορφία

Μια κουλτούρα οργανισμού χωρίς αποκλεισμούς και με ποικιλομορφία αναγνωρίζεται πλέον ευρέως ως κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι χώροι εργασίας που αγκαλιάζουν την ποικιλομορφία σε ηλικία, υπόβαθρο και κουλτούρα δημιουργούν ευκαιρίες για μάθηση, καινοτομία και ανταλλαγή γνώσεων. Η διασφάλιση ότι όλα τα άτομα αισθάνονται ότι εκτιμώνται και εντάσσονται ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη.

## Επιδίωξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας σε περιόδους αλλαγών

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η οργανωτική ανθεκτικότητα έχει καταστεί κρίσιμος παράγοντας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις τους πρέπει να παραμένουν ευαίσθητοι στις αναδυόμενες τάσεις, ανοιχτοί στην καινοτομία και ευέλικτοι στις λειτουργίες τους. Η ανθεκτικότητα επιτρέπει στους οργανισμούς όχι μόνο να αντέχουν στην αβεβαιότητα, αλλά και να αξιοποιούν την αλλαγή ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

Η οργανωτική ανθεκτικότητα δεν είναι απλώς μια θεωρητική έννοια, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα. Ενσωματώνοντας την ανθεκτικότητα στην ηγεσία και τις λειτουργίες τους, οι επιχειρηματίες μπορούν να εξοπλίσουν τους οργανισμούς τους ώστε να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να επιτυγχάνουν βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας

Η καινοτομία είναι κεντρικής σημασίας για την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας. Οι εταιρείες που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, τον πειραματισμό και τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων είναι πιο ικανές να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις της αγοράς. Με την καλλιέργεια μιας καινοτόμου νοοτροπίας, οι επιχειρηματίες δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς τους να βελτιώνονται συνεχώς, να διαφοροποιούνται και να παραμένουν μπροστά από τους ανταγωνιστές του κλάδου.

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

Chaudhary, 2024. Medium. Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθήσετε τις τελευταίες τάσεις το 2024. [Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθήσετε τις τελευταίες τάσεις το 2024 | από τον Suresh Chaudhary | Medium](#)

Howarth, J. Exploding Topics. 12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων. [12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων \(δωρεάν και επί πληρωμή\)](#)

Mccall, A, 2024. Επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και εικονική πραγματικότητα (VR) στα επιχειρηματικά συστήματα πληροφοριών. Research Gate. [\(PDF\) Επαυξημένη πραγματικότητα \(AR\) και εικονική πραγματικότητα \(VR\) στα επιχειρηματικά συστήματα πληροφοριών](#)

Rashid, A. Kausik, MD. 2024. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της. Science Direct. [Η τεχνητή νοημοσύνη \(AI\) φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της - ScienceDirect](#)

Lamine, W. Fayolle, A. Jack, S. Audretsch, D. 2023. Αντίκτυπος των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα: Απολογισμός και προοπτικές. Science Direct. [Αντίκτυπος των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα: Απολογισμός και προοπτικές - ScienceDirect](#)

FasterCapital, 2025. Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθερώνοντας το επιχειρηματικό δυναμικό: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις. [Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθερώνοντας το επιχειρηματικό δυναμικό: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις - FasterCapital](#)

ESOFTlearning, 2024. Αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης. [Ποιες αναδυόμενες τάσεις διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης το 2024; - ESOFT Lifelong Learning](#)

Chaudhary, 2024. Medium. Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθείτε τις τελευταίες τάσεις το 2024. [Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθείτε τις τελευταίες τάσεις το 2024 | από τον Suresh Chaudhary | Medium](#)

Howarth, J. Exploding Topics. 12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων. [12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων \(δωρεάν και επί πληρωμή\)](#)

Lamine, W. Fayolle, A. Jack, S. Audretsch, D. 2023. Επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα: Απολογισμός και προοπτικές. Science Direct. [Επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα: Απολογισμός και προοπτικές - ScienceDirect](#)

Mccall, A, 2024. Επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και εικονική πραγματικότητα (VR) στα επιχειρηματικά συστήματα πληροφοριών. Research Gate. [\(PDF\) Επαυξημένη πραγματικότητα \(AR\) και εικονική πραγματικότητα \(VR\) στα επιχειρηματικά συστήματα πληροφοριών](#)

Rashid, A. Kausik, MD. 2024. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της. Science Direct. [Η τεχνητή νοημοσύνη \(AI\) φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της - ScienceDirect](#)

FasterCapital, 2025. Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθερώνοντας το επιχειρηματικό δυναμικό: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις. [Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθερώνοντας το επιχειρηματικό δυναμικό: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις - FasterCapital](#)

ESOFTlearning, 2024. Αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης. [Ποιες αναδυόμενες τάσεις διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης το 2024; - ESOFT Lifelong Learning](#)

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

- Βεβαιωθείτε ότι οι μαθητές έχουν σαφή κατανόηση των κύριων ιδεών που παρουσιάζονται στη θεωρητική προσέγγιση

- Υποστηρίξτε τους μαθητές ώστε να αναπτύξουν τις γνώσεις τους σε ένα μαθητοκεντρικό, βασισμένο στις ανάγκες, υποστηρικτικό, χωρίς αποκλεισμούς και ελκυστικό μαθησιακό περιβάλλον.
- Χρησιμοποιήστε τις θεωρητικές πληροφορίες για να εμπλουτίσετε τις δραστηριότητες που παρέχονται στο εργαλείο.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Δραστηριότητα 1.

#### 1. Η στρατηγική παρακολούθηση των τάσεων περιλαμβάνει:

α/ τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων εκστρατειών πωλήσεων για την ενίσχυση των τριμηνιαίων εσόδων

β/ τη συστηματική παρατήρηση των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον για την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων

γ/ την αγνόηση των εξωτερικών μεταβολών της αγοράς και την εστίαση αποκλειστικά στις εσωτερικές διαδικασίες

#### 2. Τα εργαλεία ειδήσεων και συγκέντρωσης πληροφοριών χρησιμοποιούνται κυρίως για:

α/ τη τυχαία συλλογή άρθρων χωρίς φιλτράρισμα ή σχετικότητα

β/ την οργάνωση και την παρακολούθηση πληροφοριών σχετικά με συγκεκριμένα θέματα (π.χ. επιχειρηματικότητα, επαγγελματική κατάρτιση, μικροδιαπιστεύσεις) από πολλαπλές πηγές

γ/ την αντικατάσταση όλων των μορφών επαγγελματικής έρευνας και λήψης αποφάσεων

#### 3. Τα εργαλεία ανάλυσης τάσεων και αναζήτησης χρησιμοποιούνται κυρίως για:

α/ την ανάλυση του αυξανόμενου ενδιαφέροντος και των προτύπων στη συμπεριφορά αναζήτησης σε διάφορες περιοχές και κλάδους

β/ τη δημιουργία πλήρων επιχειρηματικών στρατηγικών αυτόματα, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση

γ/ τον περιορισμό της πρόσβασης σε πληροφορίες, ώστε οι οργανισμοί να μην μπορούν να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες

#### 4. Τα εργαλεία ειδοποιήσεων και αυτοματοποίησης έχουν σχεδιαστεί κυρίως για:

α/ τη συγγραφή και δημοσίευση ειδησεογραφικών άρθρων αυτόματα, χωρίς την παρέμβαση του χρήστη

β/ να εμποδίζουν την πρόσβαση σε διαδικτυακές πληροφορίες, προκειμένου να μειώσουν τον φόρτο εργασίας της έρευνας

γ/ την παροχή ειδοποιήσεων σε πραγματικό χρόνο ή προγραμματισμένων ειδοποιήσεων σχετικά με νέο περιεχόμενο και αναφορές σε επιλεγμένα θέματα

## Δραστηριότητα 2:

1. Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να αναλύουν δεδομένα και να κάνουν προβλέψεις που κανονικά θα απαιτούσαν ανθρώπινη νοημοσύνη. Σ/Λ
2. Η Εικονική Πραγματικότητα (VR) επικάθεται ψηφιακές πληροφορίες στον πραγματικό κόσμο μέσω smartphone ή γυαλιών AR. Σ/Λ
3. Οι ψηφιακές τεχνολογίες όπως η AI, η VR και η AR έχουν μειώσει τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα και έχουν αναδιαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Σ/Λ
4. Η AI χρησιμοποιείται για την προγνωστική βαθμολόγηση δυνητικών πελατών, την αυτόματη αναζήτηση πελατών και την εξατομικευμένη προσέγγιση. Σ/Λ
5. Η AR μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαδραστικές διαφημίσεις, περιεχόμενο με στοιχεία παιχνιδιού και καμπάνιες «δοκίμασε πριν αγοράσεις». Σωστό/Λάθος

## Δραστηριότητα 3:

1. Ποιο από τα παρακάτω είναι ο κύριος σκοπός μιας ανάλυσης PESTEL για επιχειρηματίες;

α/ Να παρακολουθεί την καθημερινή απόδοση των πωλήσεων

**β/ Να αναλύσει εξωτερικούς παράγοντες, όπως πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές επιρροές**

γ/ Να σχεδιάσει καμπάνιες μάρκετινγκ για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

δ/ Να προσλαμβάνουν προσωπικό πιο αποτελεσματικά

2. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί παράδειγμα προσαρμοστικής χρηματοοικονομικής στρατηγικής για επιχειρηματίες που αντιμετωπίζουν μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα;

α)/ Να αγνοούν τις ταμειακές ροές σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας

**β/ Δημιουργία χρηματοοικονομικών αποθεματικών και διερεύνηση εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης (π.χ. crowdfunding, μικροχρηματοδότηση)**

γ) Η αποκλειστική εξάρτηση από κρατική χρηματοδότηση

δ) Αποφυγή σχέσεων με επενδυτές

3. Οι τεχνικές εντοπισμού τάσεων για την πρόβλεψη αλλαγών περιλαμβάνουν:

**α) Την ανάλυση ειδήσεων, ανακοινώσεων πολιτικής, εκθέσεων του κλάδου και χρηματοοικονομικών δεικτών**

β/ Αναμονή για την αναφορά τάσεων από τους ανταγωνιστές

γ/ Εστίαση αποκλειστικά σε εσωτερικά επιχειρηματικά δεδομένα

δ/ Αγνοώντας τις ρυθμιστικές ή τις αλλαγές στην αγορά

4. Ποια νοοτροπία συνάδει περισσότερο με την αποτελεσματική προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα θεσμικά και χρηματοοικονομικά περιβάλλοντα;

α)/ Σταθερή νοοτροπία – αποφυγή της αλλαγής με κάθε κόστος

**β) Ανοιχτή νοοτροπία – θεώρηση των αλλαγών ως ευκαιριών και όχι ως απειλών**

- γ) Πεσιμιστική νοοτροπία – αναμονή αποτυχίας σε κάθε εγχείρημα
- δ) Παθητική νοοτροπία – αναμονή για τη σταθεροποίηση των συνθηκών

#### **Δραστηριότητα 4:**

1. Η γενετική τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αυτοματοποιήσει επαναλαμβανόμενες και εντατικές σε δεδομένα εργασίες, επιτρέποντας στους διευθυντές να επικεντρωθούν περισσότερο στη στρατηγική σκέψη και στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Σ/Λ
2. Η μεθοδολογία Agile ακολουθεί μια άκαμπτη, βήμα προς βήμα διαδικασία που είναι λιγότερο ευέλικτη από τις παραδοσιακές μεθόδους Waterfall. **Σωστό/Λάθος**
3. Η ευημερία των εργαζομένων και η συναισθηματική νοημοσύνη δεν θεωρούνται πλέον σημαντικές σε υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα. **Σ/Λ**
4. Οι οργανωτικές κουλτούρες που προάγουν την ένταξη και τη διαφορετικότητα μπορούν να ενισχύσουν τη μάθηση, την καινοτομία και την αφοσίωση των εργαζομένων. Σ/Λ
5. Η οργανωτική ανθεκτικότητα βοηθά τις εταιρείες όχι μόνο να επιβιώσουν στην αβεβαιότητα, αλλά και να αξιοποιήσουν την αλλαγή ως ευκαιρία για ανάπτυξη. Σ/Λ

#### **Αναστοχασμός**

1. Έχετε μάθει νέες στρατηγικές για το πώς οι επιχειρηματίες μπορούν να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στις αναδυόμενες τάσεις, τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και τις αναδυόμενες πρακτικές διαχείρισης στην επιχειρηματικότητα;
2. Ποιες από τις στρατηγικές που εξετάστηκαν είναι οι πιο κρίσιμες για τους επιχειρηματίες; Γιατί;

## Εργαλείο αρ. 1: Στρατηγική παρακολούθηση τάσεων.

### ΣΤΟΧΟΣ

Ο στόχος αυτής της άσκησης είναι να δείξει στους μαθητές πώς να παρακολουθούν στρατηγικά τις αναδυόμενες τάσεις στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας ώστε να εντοπίζουν και να αξιοποιούν διάφορα δωρεάν εργαλεία και πόρους για την ανακάλυψη νέων τάσεων στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- 6 υπολογιστές/φορητοί υπολογιστές/ταμπλέτες
- Ένα αντίγραφο κάθε τύπου εργαλείου και παραδείγματα, κομμένα και έτοιμα να δοθούν ένα σε κάθε ομάδα (Βήμα 2 της διαδικασίας). Βλ. Θεωρητική Προσέγγιση για το περιεχόμενο αυτού του φυλλαδίου.
- 1 φυλλάδιο (με λεπτομέρειες για τους 6 τύπους εργαλείων. (Βήμα 5 της διαδικασίας). Βλ. Θεωρητική Προσέγγιση για το περιεχόμενο αυτού του φυλλαδίου.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στην εμπειρική και ενεργητική μάθηση. Οι μαθητές θα εξερευνήσουν ενεργά εργαλεία για την παρακολούθηση αναδυόμενων τάσεων και θα αναστοχαστούν σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Θα αναστοχαστούν σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εργαλείων και θα συμμετάσχουν σε ομαδική συζήτηση για να μοιραστούν τις σκέψεις τους με τους συμμαθητές τους. Επίσης, ευθυγραμμίζεται με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες, Πόροι και Δράση.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Παρουσιάστε τον στόχο του μαθήματος και ρωτήστε τους μαθητές αν γνωρίζουν κάποια ψηφιακά εργαλεία ή πόρους για την παρακολούθηση αναδυόμενων τάσεων, για παράδειγμα επαγγελματικά και κοινοτικά δίκτυα όπως το LinkedIn και οι κοινότητες του reddit.
2. Συζητήστε τις ιδέες τους και στη συνέχεια εξηγήστε την εργασία: Οι μαθητές θα χωριστούν σε μικρές ομάδες (θα πρέπει να υπάρχουν συνολικά 6 ομάδες). Εξηγήστε ότι θα τους δώσετε έναν τύπο εργαλείου σε κάθε ομάδα με παραδείγματα σχετικών εργαλείων και πόρων. Οι μαθητές θα πρέπει να εξερευνήσουν τα εργαλεία που τους έχουν δοθεί και να βρουν 1 τάση στην επιχειρηματικότητα και 1 τάση στην επαγγελματική κατάρτιση χρησιμοποιώντας κάθε υπο-εργαλείο.
3. Δώστε στους μαθητές 30 λεπτά για να ολοκληρώσουν αυτή την εργασία και να προετοιμάσουν μια παρουσίαση για τους συμμαθητές τους, όπου θα:
  - a) Παρουσιάσουν τον τύπο εργαλείου τους και παραδείγματα εργαλείων και πόρων.
  - b) Παρουσιάσουν μια γενική εικόνα του τρόπου λειτουργίας τους και του λόγου για τον οποίο είναι χρήσιμα.

- c) Παρουσιάσουν τις αναδυόμενες τάσεις σχετικά με την επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση που ανακάλυψαν.
4. Ομαδική συζήτηση: Διευκολύνετε μια ομαδική συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εργαλείων, ποια εργαλεία θα χρησιμοποιούν από εδώ και στο εξής, ποια εργαλεία είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν και γιατί
5. Δώστε στους μαθητές ένα φυλλάδιο με πληροφορίες για τους 6 τύπους εργαλείων. Αναθέστε στους μαθητές να αφιερώνουν 15 λεπτά την εβδομάδα στην αναζήτηση αναδυόμενων τάσεων στην επιχειρηματικότητα και την επαγγελματική κατάρτιση χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της επιλογής τους. Θα πρέπει να προσπαθούν να χρησιμοποιούν ένα διαφορετικό εργαλείο κάθε εβδομάδα. Ενθαρρύνετε τους μαθητές να καταγράφουν τα ευρήματά τους στο ημερολόγιο μάθησής τους και να αναστοχάζονται σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εργαλείου που χρησιμοποίησαν και τον αντίκτυπο των τάσεων για τις οποίες διάβασαν.
6. Αναστοχασμός: Ζητήστε από τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μάθημα. Τι λειτούργησε καλά; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί; Ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιούσαν για να διδάξουν αυτό το θέμα;
7. Ολοκληρώστε με μια αξιολόγηση χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της μαθησιακής ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ενθαρρύνετε τους μαθητές να εξερευνήσουν προσεκτικά κάθε εργαλείο και να σημειώσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, καθώς και τυχόν αναδυόμενες τάσεις που εντοπίζουν.

Παρακινήστε τους μαθητές να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τα εργαλεία συχνά στον ελεύθερο χρόνο τους, ώστε να ενημερώνονται για τις αναδυόμενες τάσεις στην επιχειρηματικότητα.

Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.

Βήμα 6 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Καλά μελετημένη παρουσίαση των εργαλείων – πλεονεκτήματα και αδυναμίες, καθώς και αναδυόμενες τάσεις που εντοπίστηκαν.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Chaudhary, 2024. Medium. Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθήσετε τις τελευταίες τάσεις το 2024. Τα 11 καλύτερα εργαλεία παρακολούθησης τάσεων που θα σας βοηθήσουν να παρακολουθήσετε τις τελευταίες τάσεις το 2024 | από τον Suresh Chaudhary | Medium
- Howarth, J. Exploding Topics. 12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων. 12 κορυφαία εργαλεία παρακολούθησης τάσεων (δωρεάν και επί πληρωμή).

## Εργαλείο αρ. 2: Αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για την ανάπτυξη και τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να κατανοήσουν τη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, της εικονικής πραγματικότητας και της επαυξημένης πραγματικότητας, στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τη δημιουργία περιεχομένου, την αφοσίωση των πελατών και τις οικονομικές προβλέψεις.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας ώστε να αναγνωρίσουν τη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης (AI), της εικονικής πραγματικότητας (VR) και της επαυξημένης πραγματικότητας (AR), στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τη δημιουργία περιεχομένου, την αφοσίωση των πελατών και τις οικονομικές προβλέψεις.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- 4 κάρτες ρόλων: Βλ. βήμα 2 της διαδικασίας.
- 4 φορητοί υπολογιστές για τη διεξαγωγή διαδικτυακής έρευνας.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η άσκηση αυτή βασίζεται στη βιωματική και συνεργατική μάθηση. Οι μαθητές συμμετέχουν επίσης σε συζητήσεις και αναστοχασμό. Επιπλέον, συνάδει με τις διαστάσεις του EntreComp: «Ιδέες και Ευκαιρίες», «Πόροι» και «Στην Πράξη».

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Παρουσιάστε το θέμα της δραστηριότητας και ζητήστε παραδείγματα τεχνητής νοημοσύνης (AI), εικονικής πραγματικότητας (VR) και επαυξημένης πραγματικότητας (AR) που σχετίζονται με τους επιχειρηματίες – ψηφιακές τεχνολογίες που μετασχηματίζουν την επιχειρηματικότητα.
2. Χωρίστε την ομάδα σε 4 ομάδες και ζητήστε τους να σκεφτούν μια ιδέα για μια επιχείρηση. Δώστε σε κάθε μαθητή μια κάρτα ρόλου: 1/ Ανάπτυξη Επιχειρήσεων: Πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε την ψηφιακή τεχνολογία για να βρείτε νέους πελάτες για τη νεοφυή επιχείρησή σας; 2/ Δημιουργία Περιεχομένου: Πώς μπορείτε να κάνετε το περιεχόμενο πιο ελκυστικό για τους πελάτες χρησιμοποιώντας AI, VR και AR; 3/ Εμπλοκή Πελατών: Πώς θα μπορούσατε να δημιουργήσετε μια διαδραστική εμπειρία πελάτη με AI, VR και AR; 4/ Οικονομικές Προβλέψεις: Πώς μπορεί η ψηφιακή τεχνολογία να σας βοηθήσει να κάνετε καλύτερες προβλέψεις και οικονομικές αποφάσεις; Οι μαθητές εργάζονται σε ομάδες για να ερευνήσουν και να βρουν ένα συγκεκριμένο παράδειγμα ανά ψηφιακό εργαλείο για το σενάριό τους (για παράδειγμα, τεχνητή νοημοσύνη για την εξυπηρέτηση πελατών) και να αποφασίσουν πώς θα εφαρμόσουν κάθε εργαλείο στην επιχείρησή τους και ποιος θα είναι ο πιθανός αντίκτυπος.
3. Παρουσιάσεις: Κάθε ομάδα παρουσιάζει πώς θα χρησιμοποιούσε τα ψηφιακά εργαλεία στην επιχειρηματική της ιδέα.
4. Αναστοχασμός και συζήτηση: Ποια εργαλεία ξεχώρισαν ως ιδιαίτερα αποτελεσματικά; Ποιο εργαλείο ήταν πιο εύκολο να ενσωματωθεί; Γιατί; Πώς μπορείτε να απλοποιήσετε αυτά τα

εργαλεία για μαθητές με λίγες τεχνολογικές γνώσεις; Ποιες διδακτικές στρατηγικές θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε στη δική σας τάξη για να παρουσιάσετε αυτά τα εργαλεία στους μαθητές σας;

5. Οι μαθητές συμπληρώνουν τις ερωτήσεις αξιολόγησης που περιλαμβάνονται στην εισαγωγή αυτής της ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ενθαρρύνετε τους μαθητές να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο για να διερευνήσουν τα εργαλεία και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να τα χρησιμοποιήσουν στο σενάριό τους.

Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακό περιβάλλον.

Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν πάνω στις ιδέες που παρουσίασαν οι άλλες ομάδες.

Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Καλά μελετημένη παρουσίαση των δυνατοτήτων των ψηφιακών εργαλείων και του τρόπου με τον οποίο τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα δεδομένα σενάρια των μαθητών.

Συμβολή στη συζήτηση αναστοχασμού στο βήμα 4 της διαδικασίας.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- McCall, A, 2024. Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR) και Εικονική Πραγματικότητα (VR) στα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων. Research Gate. [\(PDF\) Επαυξημένη Πραγματικότητα \(AR\) και Εικονική Πραγματικότητα \(VR\) στα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων](#)
- Rashid, A. Kausik, MD. 2024. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) που φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της. Science Direct. [Η τεχνητή νοημοσύνη \(AI\) που φέρνει επανάσταση στις βιομηχανίες παγκοσμίως: Μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων εφαρμογών της - ScienceDirect](#)

## Εργαλείο αρ. 3: Πρόβλεψη αλλαγών στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον και προσδιορισμός στρατηγικών προσαρμογής.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους μαθητές να προβλέψουν τις αλλαγές στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον και να προσδιορίσουν στρατηγικές προσαρμογής.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους μαθητές επιχειρηματικότητας ώστε να προβλέπουν τις αλλαγές στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον και να προσδιορίζουν στρατηγικές προσαρμογής.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- Διαφάνεια PowerPoint που παρουσιάζει το πλαίσιο PESTEL (βλ. Θεωρητικό πλαίσιο)
- Πρότυπο Business Model Canvas.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στη βιωματική μάθηση και χρησιμοποιεί προσομοίωση προσαρμοστικής στρατηγικής για να προσφέρει στους μαθητές «πραγματική» εξάσκηση στην προσαρμογή επιχειρηματικών ιδεών λόγω αναμενόμενων αλλαγών. Αυτή η μεθοδολογία υποστηρίζει την κριτική σκέψη, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Επίσης, ευθυγραμμίζεται με τις διαστάσεις του EntreComp: Ιδέες και Ευκαιρίες, Πόροι και Δράση.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν μια περίπτωση όπου ένας κανονισμός, μια τραπεζική πολιτική ή μια οικονομική αλλαγή διατάραξε μια επιχείρηση που γνωρίζουν. Τι συνέβη; Μπόρεσαν να προσαρμοστούν; Ζητήστε ανατροφοδότηση.
2. Εξετάστε το πλαίσιο PESTEL – ανακαλύψτε τι γνωρίζουν οι μαθητές και παρουσιάστε τους ό,τι δεν γνωρίζουν. (Έχετε έτοιμο το πλαίσιο σε μια διαφάνεια PowerPoint για παρουσίαση)
3. Ζητήστε παραδείγματα για κάθε ενότητα για να ελέγξετε την κατανόηση των μαθητών, όπως, για παράδειγμα, πώς μια επιχείρηση Κυκλικής Μόδας θα πρέπει να είναι ενήμερη για την πολιτική σχετικά με τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και τα απόβλητα.
4. Χωρίστε τους μαθητές σε 6 ομάδες και δώστε τους ένα πρότυπο Business Canvas Model. Ζητήστε από τις ομάδες να σκεφτούν μια επιχειρηματική ιδέα και να συμπληρώσουν μαζί το BMC.
5. Στη συνέχεια, κάθε ομάδα θα πρέπει να εξετάσει το PESTEL και να προβλέψει 1 πιθανή αλλαγή ανά ενότητα που θα μπορούσε να συμβεί στην επιχείρησή τους.
6. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι μαθητές θα πρέπει να προσαρμόσουν το BMC τους.
7. Παρουσίαση: Οι μαθητές παρουσιάζουν το αρχικό BMC τους, τις αλλαγές που προέβλεψαν και τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόσανε το BMC τους ως αποτέλεσμα.
8. Αναστοχασμός: Συζητήστε ποιες ομάδες προέβλεψαν και προσαρμόστηκαν αποτελεσματικά.
9. Αναστοχασμός: Ζητήστε από τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μάθημα (ιδιαίτερα την προσομοίωση της στρατηγικής

- προσαρμογής). Ήταν αποτελεσματική; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί; Ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιούσαν για να διδάξουν αυτό το θέμα;
10. Ολοκληρώστε με μια αξιολόγηση χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της μαθησιακής ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακό περιβάλλον.

Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναστοχαστούν σχετικά με τις αναμενόμενες αλλαγές και τις στρατηγικές προσαρμογής που παρουσίασαν οι άλλες ομάδες. Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.

Βήμα 9 της διαδικασίας: Ενθαρρύνετε τους εκπαιδευόμενους να αναστοχαστούν σχετικά με τις διάφορες διδακτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκαν στο μάθημα και να μοιραστούν πώς θα μπορούσαν να τις προσαρμόσουν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Καλά προβλεπόμενες αλλαγές και στρατηγικές προσαρμογής που παρουσιάστηκαν.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- FasterCapital, 2025. Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθέρωση του επιχειρηματικού δυναμικού: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις. [Μοντέλο ανάλυσης PESTEL: Απελευθέρωση του επιχειρηματικού δυναμικού: Ανάλυση PESTEL για νεοφυείς επιχειρήσεις - FasterCapital](#)
- Strategyzer, 2025. Το Business Model Canvas. [Business Model Canvas – Κατεβάστε το επίσημο πρότυπο](#)

## Εργαλείο αρ. 4: Αξιοποίηση αναδυόμενων πρακτικών διαχείρισης στην επιχειρηματικότητα.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθηθούν οι εκπαιδευτές των μαθητών επιχειρηματικότητας να εσωτερικεύσουν τις έννοιες των αναδυόμενων πρακτικών διαχείρισης και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη διδασκαλία αυτών των εννοιών με διαδραστικό τρόπο, με επίκεντρο τον μαθητή.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι μαθητές θα είναι σε θέση να παρέχουν εκπαίδευση σε φοιτητές επιχειρηματικότητας σχετικά με τις αναδυόμενες πρακτικές διαχείρισης και τη σημασία τους για τους επιχειρηματίες.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- 5 φορητοί υπολογιστές για τη διεξαγωγή έρευνας και την προετοιμασία διαφανειών PowerPoint
- Ένας προβολέας που μπορεί να συνδεθεί με τους φορητούς υπολογιστές.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση είναι μαθητοκεντρική και συνεργατική. Οι μαθητές συνεργάζονται για να διεξάγουν έρευνα και να προετοιμάσουν μια παρουσίαση. Απαιτεί ομαδική εργασία, οργανωτικές δεξιότητες και δημιουργικότητα. Επίσης, συνάδει με τις διαστάσεις του EntreComp: «Ιδέες και Ευκαιρίες» και «Σε Δράση».

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισάγετε το θέμα και ζητήστε από τους μαθητές να κάνουν brainstorming για τυχόν αναδυόμενες τάσεις ή καινοτομίες που έχουν παρατηρήσει στις πρακτικές διαχείρισης.
2. Έρευνα και παρουσίαση:
3. Οι μαθητές χωρίζονται σε 5 ομάδες. Σε κάθε ομάδα ανατίθεται μία από τις παρακάτω πρακτικές διαχείρισης. Πρέπει να αφιερώσουν 20 λεπτά στην έρευνα, στην αναζήτηση παραδειγμάτων ορθών πρακτικών κ.λπ. και να προετοιμάσουν μια επίσημη και ελκυστική παρουσίαση του θέματος τους στην ομάδα χρησιμοποιώντας το PowerPoint.
  - a. Γενετική τεχνητή νοημοσύνη
  - b. Ευελιξία και διαχείριση αλλαγών
  - c. Ευεξία των εργαζομένων και τεχνητή νοημοσύνη
  - d. Περικεκτικές και πολυπολιτισμικές κουλτούρες
  - e. Οργανωτική ανθεκτικότητα και καινοτομία
4. Μετά από κάθε παρουσίαση, εμπλέξτε τους μαθητές σε μια συζήτηση σχετικά με τα οφέλη αυτών των πρακτικών διαχείρισης στην επιχειρηματικότητα.
5. Ζητήστε από τους μαθητές να σκεφτούν ποιες διδακτικές δραστηριότητες ή μεθοδολογίες θα χρησιμοποιούσαν για να διδάξουν τις έννοιες αυτές στους μαθητές τους που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα.
6. Ολοκληρώστε με μια αξιολόγηση χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις που παρέχονται στην εισαγωγή αυτής της μαθησιακής ενότητας.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακό περιβάλλον.

Ενθαρρύνετε τους εκπαιδευόμενους να σκεφτούν διδακτικές δραστηριότητες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να παρουσιάσουν τις αναδυόμενες πρακτικές διαχείρισης στους μαθητές τους.

Τα βήματα της διαδικασίας αποτελούν έναν οδηγό. Προσαρμόστε τη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών.

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Επιδεξιότητες έρευνας και παρουσίασης που επιδείχθηκαν.

## **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- ESOFTElearning, 2024. Αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης. [Ποιες αναδυόμενες τάσεις διαμορφώνουν τις πρακτικές διαχείρισης το 2024; - ESOFTE Δια Βίου Μάθηση](#)

Συνολική  
διάρκεια:

**4** ώρες

# Μαθησιακή Ενότητα 8

Οι αρχές της  
οικολογικής  
ευθύνης και της ΕΚΕ

# Μαθησιακή Ενότητα 8: Οι αρχές της οικολογικής ευθύνης και της ΕΚΕ

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα στοχεύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών για τη δημιουργία επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν τους μαθητές-επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο της δραστηριότητάς τους και να διατυπώσουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις ως μέρος μιας προσέγγισης ΕΚΕ που εφαρμόζεται σε πολύ μικρές ή μικροεπιχειρήσεις.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Εξηγούν τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης όπως εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό κόσμο στην Ευρώπη.
- Να συζητήσουν τις ανησυχίες και τη στάση του επιχειρηματία σε αυτό το πλαίσιο.
- Να περιγράψουν τις γενικές αρχές της ΕΚΕ και να είναι σε θέση να εξηγήσουν πώς εφαρμόζονται στις μικρές/μικροεπιχειρήσεις.
- Να περιγράψουν τις κύριες μεθόδους και λύσεις που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρηματίες για τους τρεις πυλώνες της ΕΚΕ.
- Εξηγούν τον προοδευτικό, εξελισσόμενο χαρακτήρα μιας προσέγγισης ΕΚΕ και την ανάγκη να τεθούν στόχοι που είναι συμβατοί με την ανάπτυξη της εταιρείας.
- Να βοηθήσετε τους μαθητές να κατανοήσουν και να εκφράσουν την αξία μιας οικολογικά υπεύθυνης προσέγγισης για την εταιρεία τους.
- Να δώσετε τη δυνατότητα στους μαθητές να διατυπώσουν τουλάχιστον 3 σαφείς, ρεαλιστικές και προγραμματισμένες δεσμεύσεις ΕΚΕ

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

1. Οι αρχές της εταιρικής οικολογικής ευθύνης;
  - a. Βασικοί ορισμοί της βιώσιμης ανάπτυξης
  - b. Ο αντίκτυπος μιας δραστηριότητας: οικολογικό αποτύπωμα / αποτύπωμα άνθρακα
  - c. Γιατί όλοι έχουν ευθύνες
2. Οι αρχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της ΕΚΕ
  - a. Τι είναι;
  - b. Τα οφέλη μιας προσέγγισης ΕΚΕ
  - c. Μεθοδική δράση
  - d. Δράση σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους
3. Υλοποίηση των δεσμεύσεων του επιχειρηματία
  - a. Εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας
  - b. Ανάπτυξη μιας προσέγγισης για την ποιότητα του περιβάλλοντος
  - c. Καταπολέμηση των αποβλήτων
  - d. Βελτιστοποίηση της ενεργειακής πολιτικής
  - e. Μετατροπή των δεσμεύσεων σε εθελοντική δράση

## Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Για τους περισσότερους επίδοξους επιχειρηματίες, μελλοντικούς διευθυντές αυτοαπασχολούμενων, μικροεπιχειρήσεων ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, η περιβαλλοντική και κοινωνική δέσμευση του επιχειρηματία αποτελεί ένα μακρινό ζήτημα, το οποίο αφορά κυρίως τις μεγαλύτερες εταιρείες, αλλά δεν θα τους επηρεάσει έως ότου σταθεροποιήσουν το εγχείρημά τους.

Με τη βοήθεια αυτής της ενότητας μάθησης, ο εκπαιδευτής για τη δημιουργία επιχειρήσεων πρέπει να βρει τα κατάλληλα επιχειρήματα και εργαλεία ώστε να βοηθήσει τους μαθητές του να κατανοήσουν ότι οι δεσμεύσεις ΕΚΕ αφορούν όλους τους οικονομικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των μικρότερων.

Πέρα από την κατανόηση των θεωρητικών εννοιών πίσω από την ΕΚΕ, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτή την εκπαιδευτική ενότητα για να αναπτύξουν πρακτικά εργαλεία διευκόλυνσης που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να εντοπίσουν τις προκλήσεις για τις δραστηριότητές τους και να καθορίσουν συγκεκριμένες λύσεις στο πλαίσιο μιας εξελικτικής και συνεκτικής προσέγγισης.

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Οι αρχές της εταιρικής οικολογικής ευθύνης

#### 1.1. Βασικοί ορισμοί της αειφόρου ανάπτυξης

##### Βιώσιμη ανάπτυξη:

Επίσημος ορισμός (ΟΗΕ, 1987): «Ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες».

Η αρχή της αειφόρου ανάπτυξης βασίζεται σε τρεις αλληλένδετους πυλώνες:

Περιβαλλοντικός: Διατήρηση των οικοσυστημάτων, μείωση της ρύπανσης.

Κοινωνικός: Ισότητα, ποιότητα ζωής, σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Οικονομικός: Οικονομική βιωσιμότητα, δημιουργία κοινής αξίας.

Ο εκπαιδευτής πρέπει να τονίσει ότι η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης βασίζεται σε έναν ισορροπημένο συμβιβασμό μεταξύ αυτών των τριών πυλώνων, έναν συμβιβασμό που παραμένει δύσκολο να επιτευχθεί στις περισσότερες «πραγματικές» καταστάσεις.

Συγκεκριμένο παράδειγμα: Μια εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας που χρησιμοποιεί βιολογικό βαμβάκι (περιβάλλον), πληρώνει τους εργαζομένους της πάνω από τον τοπικό κατώτατο μισθό (κοινωνικό) και επιτυγχάνει σταθερό κύκλο εργασιών (οικονομικό), ενώ παράλληλα συμμετέχει σε κοινωνικές πρωτοβουλίες στην περιοχή της (χορηγία συλλόγων ή διανομή αποθεμάτων και απούλητων ειδών σε άτομα που βρίσκονται σε ευάλωτη κατάσταση κ.λπ.).



Εικ. 1 - Η αρχή της βιώσιμης ανάπτυξης – Πηγή dreamstime.com

### **Οικολογική ευθύνη:**

Ενσωμάτωση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον στη στρατηγική και τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η έννοια της οικολογικής ευθύνης είναι πιο περιορισμένη από εκείνη της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς εστιάζει κυρίως στον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης. Μια οικολογικά υπεύθυνη εταιρεία δεν επιδιώκει απαραίτητα τον ισορροπημένο συμβιβασμό στον οποίο βασίζεται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

Παράδειγμα: Ένα αρτοποιείο που αγοράζει το αλεύρι του από την τοπική αγορά, χρησιμοποιεί βιοδιασπώμενες συσκευασίες και βελτιστοποιεί τις διαδρομές παράδοσης για να μειώσει τις εκπομπές CO<sub>2</sub>.

### **1.2. Ο αντίκτυπος μιας δραστηριότητας: οικολογικό αποτύπωμα και αποτύπωμα άνθρακα**

Η ιδέα είναι να βοηθηθούν οι μαθητές να κατανοήσουν ότι όλες οι παραγωγικές δραστηριότητες έχουν αντίκτυπο, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, και ότι, ως εκ τούτου, οποιοσδήποτε είναι υπεύθυνος για αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να συμβάλει στη μείωση αυτού του αντίκτυπου. Ο εκπαιδευτής μπορεί, φυσικά, να εισαγάγει την ιδέα ότι οι επιπτώσεις ποικίλλουν ως προς τη σημασία τους ανάλογα με τον τύπο της δραστηριότητας, το μέγεθος της εταιρείας κ.λπ. Ωστόσο, κάθε ενδιαφερόμενος (δημόσιος φορέας, επιχειρηματίας, πολίτης κ.λπ.) είναι πιθανό να προτείνει δεσμεύσεις ανάλογες με τον αντίκτυπο της δραστηριότητάς του.

Για τη μέτρηση και την απεικόνιση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου μιας δραστηριότητας, χρησιμοποιούνται συνήθως οι έννοιες του οικολογικού αποτυπώματος ή του αποτυπώματος άνθρακα. Αυτές οι δύο έννοιες είναι «θεωρητικές» και οι υπολογισμοί τους περιλαμβάνουν μια σειρά από απλουστεύσεις, αλλά απεικονίζουν εύκολα τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων μας.

### **Οικολογικό αποτύπωμα:**

Μετρά την πίεση που ασκούν οι άνθρωποι στους φυσικούς πόρους.

Υπολογισμός: (Επιφάνεια που απαιτείται για την παραγωγή των πόρων που καταναλώνονται) + (Επιφάνεια που απαιτείται για την απορρόφηση των αποβλήτων).

Βασικά στοιχεία: Το 2023, η ανθρωπότητα κατανάλωσε το ισοδύναμο 1,7 Γης όσον αφορά την κατανάλωση πόρων και την παραγωγή αποβλήτων (Global Footprint Network). Αν όλοι ζούσαν όπως ένας Ευρωπαίος, θα χρειαζόταν μεταξύ 2,5 και 3 πλανήτες για να καλυφθούν οι ανάγκες της ανθρωπότητας.

### **Ανθρακικό αποτύπωμα:**

Ποσότητα εκπεμπόμενων αερίων του θερμοκηπίου (ΑΘ), εκφραζόμενη ως ισοδύναμη μάζα CO<sub>2</sub> ανά μονάδα μέτρησης (ένα άτομο, ένα κιλό υλικού κ.λπ.).

Τομείς εκπομπών CO<sub>2</sub>: Μεταφορές (30%), βιομηχανία (20%), γεωργία (20%), κατασκευές (20%).

Παράδειγμα: Μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου που παραδίδει εντός 24 ωρών (αεροπορική μεταφορά = 500 g CO<sub>2</sub>/kg εμπορευμάτων) έναντι ομαδοποιημένης παράδοσης με φορτηγό (50 g CO<sub>2</sub>/kg εμπορευμάτων).

Για να συνοδεύσει την εισαγωγή αυτών των εννοιών, ο εκπαιδευτής μπορεί να παρουσιάσει μια εφαρμογή εκτίμησης του αποτυπώματος άνθρακα. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες στην Ευρώπη:

[Στα γαλλικά](#), [στα αγγλικά](#), [στα γερμανικά](#) κ.λπ. Ο εκπαιδευτής μπορεί να βρει στο διαδίκτυο εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στο πλαίσιο και στη γλώσσα των μαθητών του. Μπορεί να εισαγάγει μια σύντομη δραστηριότητα για την εκτίμηση ενός απλοποιημένου αποτυπώματος άνθρακα, για παράδειγμα για κάθε μαθητή.

## **1.3. Γιατί όλοι έχουν ευθύνες;**

### **1.3.1 Ισχύοντες κανονισμοί**

Η ευθύνη των πολιτών και των οικονομικών παραγόντων δεν βασίζεται αποκλειστικά σε εθελοντικές δράσεις: οι εθνικοί και ευρωπαϊκοί κανονισμοί επιβάλλουν πρότυπα και στόχους. Ο εκπαιδευτής θα δώσει μια πολύ σύντομη επισκόπηση των κύριων κειμένων που ισχύουν.

#### **α. Βασικοί ευρωπαϊκοί κανονισμοί**

##### **Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (2019):**

Στόχος: Κλιματική ουδετερότητα έως το 2050.

Μέτρα: Πράσινη ταξινόμια (ταξινόμηση βιώσιμων δραστηριοτήτων), απαγόρευση μη βιώσιμων προϊόντων.

##### **Οδηγία CSRD (Οδηγία για την εταιρική αναφορά βιωσιμότητας, 2023):**

Όλες οι εισηγμένες εταιρείες και οι μεγάλες εταιρείες (συμπεριλαμβανομένων των μη ευρωπαϊκών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ΕΕ) πρέπει να δημοσιεύουν λεπτομερή έκθεση ΕΚΕ. Πρότυπα ESG: Υποχρέωση υποβολής εκθέσεων σχετικά με τυποποιημένους δείκτες (περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, διακυβέρνησης).

Χρονοδιάγραμμα: Σταδιακή εφαρμογή από το 2024. Συνεχίζονται οι συζητήσεις σχετικά με προσαρμογές και αναβολές.

#### **β. Εθνικές ρυθμίσεις**

Ο εκπαιδευτής θα συνοψίσει τους κύριους κανονισμούς που ισχύουν στη χώρα του, προκειμένου να περιγράψει τις κατευθυντήριες γραμμές που ισχύουν σε εθνικό επίπεδο, ιδίως όσον αφορά την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών.

### 1.3.2 Προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών

Εκτός από τους κανονισμούς, οι δεσμεύσεις για μεγαλύτερη οικολογική ευθύνη και ηθική εκ μέρους των εταιρειών πηγάζουν επίσης από τις απαιτήσεις των καταναλωτών, των χρηματοδοτών και των εργαζομένων των εταιρειών.

#### α. Προσδοκίες των καταναλωτών

Βασικά στοιχεία προς συζήτηση με τους μαθητές:

Το 68% των Γάλλων δηλώνει ότι μισοίκοιτάει μη ηθικές μάρκες (βαρόμετρο GreenFlex-ADEME, 2024) - Το 73% των Ευρωπαίων είναι διατεθειμένο να πληρώσει περισσότερα για βιώσιμα προϊόντα (Eurobarometer, 2023) - Το 50% των Γάλλων καταναλωτών δηλώνει ότι ελέγχει τις περιβαλλοντικές ετικέτες πριν από την αγορά (Kantar, 2023).

Παρατηρούμε μια σταθερή μεταβολή στη συμπεριφορά των καταναλωτών, ακόμη και αν οι οικονομικές και γεωπολιτικές κρίσεις επιβραδύνουν αυτές τις τάσεις:

Σύντομες αλυσίδες εφοδιασμού: αύξηση κατά 30% στις επισκέψεις σε AMAP και τοπικές αγορές από το 2020.

Μεταχειρισμένα προϊόντα: Η αγορά μεταχειρισμένων προϊόντων ανέρχεται σε 7 δισεκατομμύρια ευρώ στη Γαλλία (ADEME, 2023).

Διαφάνεια: Οι καταναλωτές απαιτούν σαφείς πληροφορίες σχετικά με την προέλευση των προϊόντων και τον αντίκτυπό τους (π.χ. δείκτης άνθρακα, δείκτης επισκευασιμότητας).

#### β. Προσδοκίες των επενδυτών

Βασικά στοιχεία για συζήτηση με τους μαθητές

Το 40% των επενδύσεων στην Ευρώπη αποτελείται πλέον από κεφάλαια ESG (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά, Διακυβέρνησης) - Οι εταιρείες που έχουν δεσμευτεί στην ΕΚΕ έχουν 10-15% χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου (μελέτη PwC, 2023) - Τα «πράσινα» κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 50% μεταξύ 2020 και 2023 (Morningstar).

#### Κριτήρια ESG:

Τα κριτήρια ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) είναι ένα σύνολο προτύπων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και του ηθικού αντίκτυπου μιας εταιρείας ή μιας επένδυσης. Επιτρέπουν στους επενδυτές, τους καταναλωτές και τις ρυθμιστικές αρχές να αξιολογούν τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού.

- **E (Περιβάλλον):** Ο αντίκτυπος της εταιρείας στον πλανήτη (εκπομπές CO<sub>2</sub>, διαχείριση αποβλήτων, βιοποικιλότητα κ.λπ.).
- **S (Κοινωνικά):** Σχέσεις με τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις τοπικές κοινότητες (συνθήκες εργασίας, πολυμορφία, ένταξη κ.λπ.).
- **G (Διακυβέρνηση):** Ποιότητα της εταιρικής διαχείρισης (διαφάνεια, δεοντολογία, αμοιβές στελεχών, καταπολέμηση της διαφθοράς κ.λπ.).

Από το 2023, η CSRD (Οδηγία για την Εταιρική Αειφορία) απαιτεί από τις μεγαλύτερες εταιρείες (πάνω από 250 εργαζόμενους, κύκλο εργασιών > 40 εκατομμύρια λίρες, ισολογισμό > 20 εκατομμύρια λίρες) να δημοσιεύουν τυποποιημένες εκθέσεις ESG.

#### γ. Προσδοκίες των εργαζομένων

Βασικά στοιχεία:

Το 75% των νέων πτυχιούχων προτιμά εταιρείες που δεσμεύονται στην ΕΚΕ (μελέτη LinkedIn, 2023).

Το 60% των εργαζομένων είναι πιο παρακινήσιμοι σε μια οικολογικά υπεύθυνη εταιρεία (βαρόμετρο Malakoff Humanis, 2024).

#### Συγκεκριμένες προσδοκίες:

Ποιότητα ζωής στην εργασία: Πράσινοι χώροι, τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο.

Εκπαίδευση: Ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

Συμμετοχή: Συμμετοχή στις αποφάσεις ΕΚΕ (π.χ. συνεργατικά εργαστήρια).

## 2. Οι αρχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της ΕΚΕ εφαρμοσμένες στις μικρές επιχειρήσεις

### 2.1. Τι είναι η ΕΚΕ;

#### Ορισμός:

Η ΕΚΕ είναι η εθελοντική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (ορισμός από το πρότυπο ISO 26000). Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να κάνει παραλληλισμούς με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης που περιγράφονται παραπάνω: πρόκειται για την επίτευξη συμβιβασμού στη διαχείριση της εταιρείας, σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη στις δραστηριότητες της εταιρείας.

Συνιστάται στον εκπαιδευτή να τονίσει διάφορα σημεία:

- Ο εθελοντικός και προσαρμόσιμος χαρακτήρας της προσέγγισης: δεν πρόκειται για νομική υποχρέωση, αλλά για δέσμευση εκ μέρους της εταιρείας, προσαρμόσιμη στον συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητάς της. Δεν υπάρχει έτοιμη απάντηση ή προδιαμορφωμένο εργαλείο για την ανάπτυξη μιας προσέγγισης ΕΚΕ.
- Ο εξελισσόμενος χαρακτήρας της προσέγγισης: η προσέγγιση ΕΚΕ οργανώνεται με την πάροδο του χρόνου, με στόχους που αναθεωρούνται τακτικά και προγραμματισμένη εφαρμογή, ανάλογα με τις δυνατότητες της εταιρείας.
- Η ανάγκη για συμβιβασμό: μια εταιρεία, ιδίως μια πολύ μικρή επιχείρηση, υπόκειται σε πολλαπλούς παράγοντες που μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου (τιμές πρώτων υλών, οικονομικοί περιορισμοί, μεταβολές στη ζήτηση των καταναλωτών κ.λπ.). Ο διευθυντής της εταιρείας πρέπει να συντονίζει όλους αυτούς τους παράγοντες και να προσαρμόζει την προσέγγιση ΕΚΕ ανάλογα, ώστε να μην απειλείται η βιωσιμότητα της εταιρείας.
- Η ανάγκη επικοινωνίας σχετικά με τις δεσμεύσεις που έχουν αναληφθεί και την πρόοδο που έχει επιτευχθεί: προς τις ομάδες, τους συνεργάτες, τους πελάτες κ.λπ.

Τα επτά βασικά ερωτήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο της προσέγγισης ΕΚΕ:

1. Οργανωτική διακυβέρνηση.
2. Ανθρώπινα δικαιώματα.
3. Συνθήκες εργασίας και εργασιακές σχέσεις.
4. Περιβάλλον.
5. Δίκαιες πρακτικές.
6. Θέματα καταναλωτών.
7. Κοινότητες και τοπική ανάπτυξη.

Το πρότυπο ISO 26000 καθορίζει τη διαδικασία εφαρμογής μιας προσέγγισης ΕΚΕ. Αναφέρει επτά βασικούς τομείς παρέμβασης. Ακόμη και αν δεν είναι όλες οι ΜΜΕ σε θέση να εφαρμόσουν τις συστάσεις αυτού του προτύπου στο σύνολό τους, οι εκπαιδευτές ενθαρρύνονται να εξοικειωθούν με αυτό και να προτείνουν στους μαθητές να το διαβάσουν ως μεθοδολογικό εργαλείο για την υποστήριξη της εφαρμογής της προσέγγισης ΕΚΕ.

## 2.2. Τα πλεονεκτήματα μιας προσέγγισης ΕΚΕ

### Οικονομικά οφέλη:

Μείωση του κόστους: Λιγότερες πρώτες ύλες, λιγότερα αναλώσιμα (νερό, ενέργεια), λιγότερα απόβλητα, λιγότερη σπατάλη = χαμηλότερα έξοδα.

Επιδοτήσεις: Ενισχύσεις για την οικολογική μετάβαση (δημόσιες επιδοτήσεις, ιδιωτικές συνεισφορές, δάνεια, μικροπιστώσεις για επενδύσεις κ.λπ.)

Πιστότητα πελατών: Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι οι μάρκες που έχουν δεσμευτεί σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ ή ESG επωφελούνται από αυξημένη πιστότητα πελατών - Accenture (2018); Kantar (2020); McKinsey (2022).

Βελτίωση της φήμης και της εικόνας της μάρκας: Οι εταιρείες που δεσμεύονται στην ΕΚΕ αντιμετωπίζονται πιο ευνοϊκά από τους καταναλωτές, τους επενδυτές και την κοινωνία γενικότερα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη φήμη και να ενισχύσει την ελκυστικότητά τους.

Πρόσβαση σε αγορές, επιχειρηματικές ευκαιρίες και χρηματοδότηση: Ευκαιρία πρόσβασης σε νέες αγορές μέσω της κάλυψης της αυξανόμενης ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες φιλικά προς το περιβάλλον και κοινωνικά υπεύθυνα. Ευκαιρία συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική ρήτρα ορισμένων δημοσίων συμβάσεων

### Κοινωνικά οφέλη:

Ελκυστικότητα ως εργοδότης: μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων: +40% παραγωγικότητα (μελέτη Gallup).

Προώθηση και ενθάρρυνση της καινοτομίας: Η ΕΚΕ συχνά ενθαρρύνει την καινοτομία, προτρέποντας τις εταιρείες να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες, ενώ παράλληλα είναι οικονομικά βιώσιμες.

Υγεία και ευεξία στην εργασία: μείωση του στρες, βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, διατήρηση των εργαζομένων = βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και μείωση της απουσίας/των εργατικών ατυχημάτων, μείωση του κόστους πρόσληψης και κατάρτισης

### Περιβαλλοντικά οφέλη:

Μείωση των εκπομπών: κατά μέσο όρο -30% για τις εταιρείες με πιστοποίηση ISO 14001.

Διατήρηση πόρων: Επαναχρησιμοποίηση υλικών, εξοικονόμηση νερού/ενέργειας.

Βελτιστοποίηση του κόστους μέσω της επίτευξης εξοικονόμησης χάρη στην οικολογικά υπεύθυνη διαχείριση (μείωση των δαπανών, λιγότερα απόβλητα κ.λπ.) και, ως εκ τούτου, αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Προβλέψτε τους κανονιστικούς περιορισμούς: Υιοθετώντας υπεύθυνες πρακτικές, οι εταιρείες μπορούν να συμμορφωθούν με τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και ηθικούς κανονισμούς, αποφεύγοντας έτσι πρόστιμα και άλλες πιθανές κυρώσεις.

### 2.3. Υιοθέτηση μιας μεθοδικής προσέγγισης

Το πλεονέκτημα μιας προσέγγισης ΕΚΕ είναι ότι βασίζεται σε μια συγκεκριμένη μέθοδο για να υποστηρίξει τους επιχειρηματίες στην αξιολόγηση και τις δεσμεύσεις τους. Η προσέγγιση ΕΚΕ δεν αποτελεί από μόνη της διαδικασία πιστοποίησης ή σήμανσης, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε σήμανση ή πιστοποίηση εάν η εταιρεία επιθυμεί να λάβει επίσημη αναγνώριση των δεσμεύσεών της.

Ακολουθεί μια λεπτομερής εξήγηση για τη διευκρίνιση αυτής της διάκρισης, με συγκεκριμένα παραδείγματα και αναφορές σε υπάρχουσες σήμανσεις:

Παραδείγματα μεθοδολογικής υποστήριξης:

[ISO 26000: Κατευθυντήριες γραμμές για την ΕΚΕ](#)

[Global Compact: 10 αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς](#)

[B Corp: Πιστοποίηση για επιχειρήσεις με θετικό αντίκτυπο](#)

Παραδείγματα πιθανών ετικετών για την επικύρωση μιας προσέγγισης ΕΚΕ:

Σήμα Πιστοποίησης	Περιγραφή	Στοχευόμενο κοινό
<b>B Corp</b>	Πιστοποίηση για εταιρείες που πληρούν αυστηρά κριτήρια κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης και διαφάνειας.	Μικροεπιχειρήσεις, ΜΜΕ, μεγάλες εταιρείες
<b>Δέσμευση στην ΕΚΕ</b>	Γαλλική πιστοποίηση που αξιολογεί την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική μιας εταιρείας.	ΜΜΕ και εταιρείες μεσαίας κεφαλαιοποίησης
<b>EcoVadis</b>	Πλατφόρμα αξιολόγησης της απόδοσης στον τομέα της ΕΚΕ, με σύστημα βαθμολόγησης (χάλκινο, ασημένιο, χρυσό, πλατινένιο).	Όλες οι μεγέθη

Σήμα Πιστοποίησης	Περιγραφή	Στοχευόμενο κοινό
<b>ISO 14001</b>	Πιστοποίηση συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (δεν αποτελεί ολοκληρωμένη σήμανση ΕΚΕ).	Όλα τα μεγέθη
<b>Global Compact</b>	Εθελοντική δέσμευση για συμμόρφωση με 10 αρχές ΕΚΕ (όχι πιστοποίηση, αλλά αναγνώριση).	Όλα τα μεγέθη
<b>Lucie 26000</b>	Γαλλική πιστοποίηση εμπνευσμένη από το πρότυπο ISO 26000, με διαδικασία ελέγχου.	ΜΜΕ και μεγάλες εταιρείες

#### 2.4. Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Στο πλαίσιο της ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), ως ενδιαφερόμενα μέρη νοούνται κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από τις δραστηριότητες, τις αποφάσεις ή τις επιδόσεις μιας εταιρείας. Διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής ΕΚΕ, καθώς επηρεάζουν — ή επηρεάζονται από — τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιπτώσεις της εταιρείας.

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών σε μια προσέγγιση ΕΚΕ είναι ουσιαστική, καθώς είναι αυτοί που μπορούν να επηρεάσουν τη δυνατότητα να ξεκινήσουν αλλαγές σε μια διαδικασία παραγωγής, την εσωτερική οργάνωση, το προϊόν κ.λπ.

Οι ενδιαφερόμενοι φορείς συνδιαμορφώνουν την προσέγγιση ΕΚΕ:

Εκφράζουν τις προσδοκίες τους (π.χ. πελάτες που απαιτούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, εργαζόμενοι που απαιτούν καλύτερες συνθήκες εργασίας).

Επικυρώνουν δράσεις (π.χ. πιστοποίηση από τρίτο φορέα, ανατροφοδότηση πελατών).

Αξιολογούν τις επιπτώσεις (π.χ. κοινωνικοί έλεγχοι, εκτιμήσεις του αποτυπώματος άνθρακα).

Για παράδειγμα: η μετάβαση ενός παραγωγού στην πιστοποίηση βιολογικών προϊόντων εξαρτάται από το αν οι πελάτες του είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν τις μεταβολές των τιμών που προκύπτουν από την αλλαγή στη διαδικασία παραγωγής – η απόφαση ενός ζωγράφου να εργάζεται μόνο με βαφές που φέρουν οικολογικό σήμα εξαρτάται τόσο από την ικανότητα των προμηθευτών του να βρουν τα απαραίτητα προϊόντα όσο και από τη διάθεση των πελατών του να αποδεχθούν τυχόν πρόσθετο κόστος.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι εσωτερικά (άμεσα συνδεδεμένα με την εταιρεία) ή εξωτερικά (που επηρεάζονται από την εταιρεία ή επηρεάζουν τις δραστηριότητές της). Ακολουθεί μια λεπτομερής ταξινόμηση:

##### α. Εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη

Πρόκειται για τους παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την εταιρεία:

Κατηγορία	Παραδείγματα	Σχετικά θέματα ΕΚΕ
<b>Εργαζόμενοι</b>	Εργαζόμενοι, διευθυντές, στελέχη.	Συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση, πολυμορφία, ευεξία, κοινωνικός διάλογος.
<b>Μέτοχοι</b>	Ιδιοκτήτες, επενδυτές.	Κερδοφορία, διαφάνεια, ευθυγράμμιση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων (ESG).
<b>Συνδικάτα</b>	Εκπρόσωποι των εργαζομένων.	Συλλογικές διαπραγματεύσεις, σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων.

### β. Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι

Πρόκειται για φορείς που συνδέονται έμμεσα με την εταιρεία, αλλά επηρεάζονται από αυτήν ή την επηρεάζουν:

Κατηγορία	Παραδείγματα	Σχετικά θέματα ΕΚΕ
<b>Πελάτες</b>	Καταναλωτές, τελικοί χρήστες.	Ποιότητα προϊόντων, διαφάνεια, ηθική, δέσμευση στην τήρηση προτύπων (π.χ. ετικέτες, ιχνηλασιμότητα).
<b>Προμηθευτές</b>	Υπεργολάβοι, επιχειρηματικοί εταίροι.	Υπεύθυνες αγορές, σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού.
<b>Κοινότητες</b>	Κάτοικοι της περιοχής, ενώσεις, τοπικές αρχές.	Τοπικές επιπτώσεις (απασχόληση, ρύπανση, οικονομική ανάπτυξη), περιφερειακός διάλογος.
<b>ΜΚΟ/ Σύλλογοι</b>	Περιβαλλοντικές ή κοινωνικές οργανώσεις (π.χ. Greenpeace, WWF).	Πίεση για βιώσιμες πρακτικές, συνεργασίες σε κοινωνικά/περιβαλλοντικά έργα.
<b>Δημόσιες αρχές</b>	Κράτη, περιφέρειες, δήμοι, ρυθμιστικές αρχές (π.χ. ADEME, ΕΕ).	Συμμόρφωση με τους κανονισμούς (π.χ. νόμος AGEC, πράσινη ταξινόμια), επιδοτήσεις, δημόσιες προσφορές.
<b>Μέσα ενημέρωσης</b>	Τύπος, κοινωνικά μέσα, influencers.	Εικόνα μάρκας, υπεύθυνη επικοινωνία, διαχείριση κρίσεων.
<b>Ανταγωνιστές</b>	Άλλες εταιρείες του κλάδου.	Συγκριτική αξιολόγηση, συνεργασίες στον κλάδο (π.χ. κοινές πρωτοβουλίες για τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος).

Η Δραστηριότητα 2 που ακολουθεί καλεί τον εκπαιδευτή και τους μαθητές να συμμετάσχουν σε μια διαδικασία προσδιορισμού των ενδιαφερόμενων μερών και μετατροπής των σχετικών ζητημάτων σε έναν «πίνακα ουσιαστικότητας».

Ο πίνακας ουσιαστικότητας παρουσιάζεται σε αυτή τη δραστηριότητα. Επιτρέπει την ταξινόμηση της σημασίας κάθε ενδιαφερόμενου μέρους για τη σκοπιμότητα των δεσμεύσεων ΕΚΕ.

### 3. Υλοποίηση των οικολογικών δεσμεύσεων του επιχειρηματία

Αυτό το κεφάλαιο θα πρέπει να δώσει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να υποστηρίξει τους εκπαιδευόμενους στη διατύπωση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών δεσμεύσεων στο πλαίσιο μιας προσέγγισης ΕΚΕ ή οικολογικής ευθύνης. Δεν παρέχουμε έναν εξαντλητικό κατάλογο πιθανών δράσεων, αλλά προτείνουμε στους εκπαιδευτές να εστιάσουν τις δεσμεύσεις σε τέσσερις τομείς προτεραιότητας για δράση: την κυκλική οικονομία, την υπεύθυνη κατανάλωση, την καταπολέμηση των αποβλήτων και την ενεργειακή πολιτική της εταιρείας.

### **3.1. Εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας**

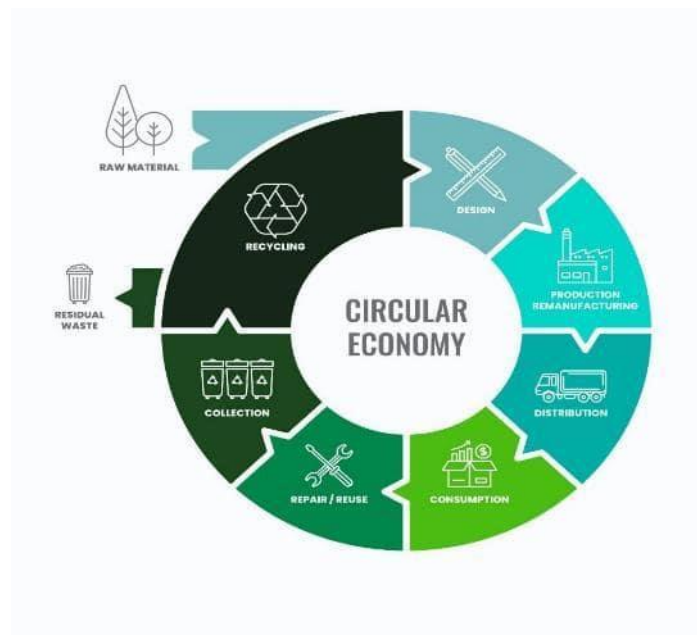
Η κυκλική οικονομία είναι ένα οικονομικό μοντέλο που στοχεύει στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, περιορίζοντας παράλληλα την κατανάλωση και τη σπατάλη πρώτων υλών, νερού και ενεργειακών πόρων. Υπάρχουν διάφορα επεξηγηματικά βίντεο που παρουσιάζουν την έννοια της κυκλικής οικονομίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εκπαιδευτές:

[Στα γαλλικά](#)

[Στα αγγλικά](#)

[Στα γερμανικά](#)

Οι εκπαιδευτές μπορούν να εντοπίσουν παρόμοιους πόρους στις δικές τους περιοχές



Κυκλική οικονομία – πηγή Freepik

#### **Οι 7 πυλώνες της κυκλικής οικονομίας:**

1. **Οικολογικός σχεδιασμός:** Σχεδιασμός βιώσιμων, επισκευάσιμων και ανακυκλώσιμων προϊόντων. Παράδειγμα: Fairphone (αρθρωτό και ανακυκλώσιμο smartphone).
2. **Βιομηχανική και εδαφική οικολογία:** Συνένωση πόρων μεταξύ εταιρειών (π.χ. τα απόβλητα μιας εταιρείας = πρώτη ύλη μιας άλλης εταιρείας). Παράδειγμα ανάκτησης λάσπης ή λυμάτων από εγκαταστάσεις επεξεργασίας για χρήση στη γεωργία
3. **Οικονομία λειτουργικότητας:** Πώληση της χρήσης αντί του προϊόντος (π.χ. ενοικίαση, συνδρομή). Παράδειγμα: Η Michelin προσφέρει ελαστικά ως «υπηρεσία» (πληρωμή ανά χιλιόμετρο) / δυνατότητα κοινής χρήσης εξοπλισμού μεταξύ ομοτίμων/γειτόνων.

4. **Επαναχρησιμοποίηση:** Επαναχρησιμοποίηση ενός προϊόντος ως έχει ή μετά από επισκευή - Παράδειγμα: Back Market (ανακατασκευή smartphone).
5. **Επισκευή:** Παράταση της διάρκειας ζωής των προϊόντων – Παράδειγμα: τα εργαστήρια επισκευών «Repair Café» για ποδήλατα ή οικιακές συσκευές, για παράδειγμα· κατάργηση της προγραμματισμένης απαξίωσης σε συγκεκριμένο εξοπλισμό.
6. **Ανακύκλωση:** Μετατροπή των αποβλήτων σε νέες πρώτες ύλες - Παράδειγμα: ο σύλλογος [Raedificare](#) στη Μασσαλία της Γαλλίας, ο οποίος ανακτά και ανακυκλώνει τα απόβλητα κατεδάφισης, ώστε να μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν σε άλλα εργοτάξια.
7. **Ανάκτηση αποβλήτων:** Ανάκτηση ενέργειας ή υλικών από μη ανακυκλώσιμα απόβλητα - Παράδειγμα: Μεθανίωση οργανικών αποβλήτων για την παραγωγή βιοαερίου.

#### Οφέλη για την εταιρεία:

Οικονομικά: Μείωση του κόστους πρώτων υλών (20% κατά μέσο όρο).

Περιβαλλοντικά: Μείωση του αποτυπώματος άνθρακα (-30% για τις εταιρείες που έχουν δεσμευτεί).

Κοινωνικά: Δημιουργία τοπικών θέσεων εργασίας που δεν μπορούν να μεταφερθούν αλλού.

Η δραστηριότητα 3 παρακάτω επιτρέπει τη διοργάνωση ενός εργαστηρίου με θέμα την αρχή του οικολογικού σχεδιασμού.

### 3.2. Ανάπτυξη μιας προσέγγισης βιώσιμης κατανάλωσης

Οι αρχές της βιώσιμης κατανάλωσης συνίστανται στην ορθολογική χρήση των πόρων (ιδίως με την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας που περιγράφονται παραπάνω), αλλά και στη χρήση προμηθειών/αναλώσιμων για τις δραστηριότητες της εταιρείας που εγγυώνται μικρότερο αντίκτυπο στο περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι μαθητές θα ενθαρρυνθούν να εντοπίζουν προμήθειες με οικολογικό σήμα.

Γιατί να χρησιμοποιούμε προϊόντα με σήμανση;

Η σήμανση χορηγείται σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση με μια σειρά προδιαγραφών, μια συμβατική δέσμευση που παρέχει απτή απόδειξη στους καταναλωτές για την περιβαλλοντική δέσμευση της εταιρείας. Αν και η αγορά προϊόντων με σήμανση μπορεί να συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για την εταιρεία, συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού της αντίκτυπου. Εάν ένας επιχειρηματίας επιθυμεί να δεσμευτεί για μια σήμανση, σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να δεσμευτεί να αγοράζει προμήθειες με σήμανση (για παράδειγμα, ένας αγρότης με πιστοποίηση βιολογικής καλλιέργειας πρέπει να παρέχει βιολογικές ζωοτροφές για τα ζώα του).

#### Επισκόπηση των κύριων σήμων και πιστοποιήσεων:

Σήμα/Πιστοποίηση	Τομέας	Κύρια κριτήρια
<b>Οικολογικό σήμα της ΕΕ</b>	Προϊόντα και υπηρεσίες	Μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής

Σήμα/Πιστοποίηση	Τομέας	Κύρια κριτήρια
<b>AB</b> (Βιολογική Γεωργία)	Γεωργικά προϊόντα και τρόφιμα	Απαγόρευση συνθετικών φυτοφαρμάκων, ΓΤΟ και χημικών λιπασμάτων
<b>Δίκαιος εμπορικός/Max Havelaar</b>	Δίκαιος εμπορικός	Δίκαιες τιμές για τους παραγωγούς, αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας
<b>B Corp</b>	Εταιρείες	Κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση, διαφάνεια
<b>ISO 14001</b>	Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης	Συνεχής βελτίωση, συμμόρφωση με τους κανονισμούς

Υπάρχουν επίσης εξειδικευμένες ετικέτες για συγκεκριμένους τύπους προϊόντων/αναλωσίμων: καλλυντικά (ετικέτα βιολογικών προϊόντων), κλωστοϋφαντουργικά (ετικέτα Global Organic Textile Standard), αναλώσιμα πληροφορικής (EPEAT GOLD/SILVER ή TCO). Ανάλογα με τους τομείς δραστηριότητας των εκπαιδευομένων, ο εκπαιδευτής ενδέχεται να χρειαστεί να τους βοηθήσει να εντοπίσουν τις ετικέτες που ισχύουν για τα αναλώσιμα/τον εξοπλισμό που τους αφορά.



Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να μεταδώσουν τη σημασία των αποβλήτων σε μια παραγωγική δραστηριότητα και τους πιθανούς μοχλούς για τη μείωση αυτών των αποβλήτων. Οι συμμετέχοντες πρέπει να προσδιορίσουν τους 8 τύπους αποβλήτων (Lean), να αξιολογήσουν τον αντίκτυπό τους και να προτείνουν λύσεις προσαρμοσμένες σε μια πολύ μικρή επιχείρηση/MME.

### **Οι οκτώ τύποι σπατάλης (Muda):**

Η έννοια των οκτώ τύπων σπατάλης (ή «Muda» στα ιαπωνικά) προέρχεται από το Lean Management, μια μεθοδολογία που αναπτύχθηκε από την Toyota κατά τις δεκαετίες του 1950-1970 για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής μέσω της εξάλειψης δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία. Αυτές οι σπατάλες τυποποιήθηκαν από τον Taiichi Ohno, μηχανικό της Toyota, και έχουν καταστεί πυλώνας της Lean Manufacturing.

### **1. Υπερπαραγωγή**

**Ορισμός:** Η παραγωγή περισσότερων προϊόντων από τα απαραίτητα ή η πρόωρη παραγωγή, η οποία δημιουργεί περιττά αποθέματα, έξοδα αποθήκευσης και σπατάλη πόρων (πρώτες ύλες, ενέργεια, εργασία).

**Συγκεκριμένα παραδείγματα:** Ένα αρτοποιείο που πετάει καθημερινά το 20% του άπωλητου ψωμιού του. Ένα εργοστάσιο που παράγει εξαρτήματα πριν από τις παραγγελίες, με αποτέλεσμα την υπερβολική αποθήκευση.

**Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:**

**Περιβαλλοντικές:** Σπατάλη πόρων (νερό, ενέργεια, πρώτες ύλες).

**Οικονομικές:** Κόστος αποθήκευσης και καταστροφής των απούλητων προϊόντων.

**Κοινωνικές:** Άγχος για τους εργαζόμενους (πίεση να παράγουν περισσότερο).

**Λύσεις:**

Παραγωγή κατόπιν ζήτησης.

Ανάλυση πωλήσεων για την προσαρμογή της παραγωγής.

Συνεργασίες κατά της σπατάλης (π.χ. δωρεά απούλητων προϊόντων σε οργανισμούς όπως το Too Good To Go).

## **2. Χρόνος αναμονής**

**Ορισμός:** Χρόνος που χάνεται λόγω περιττών καθυστερήσεων μεταξύ δύο σταδίων μιας διαδικασίας (π.χ. αναμονή για πρώτες ύλες, επικύρωση, συντήρηση).

**Συγκεκριμένα παραδείγματα:** Υπάλληλοι που περιμένουν 30 λεπτά για την επισκευή του μηχανήματός τους. Ένας πελάτης που περιμένει 1 ώρα για εξυπηρέτηση λόγω κακής διαχείρισης των ουρών.

**Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:**

**Κοινωνικές:** Απογοήτευση μεταξύ εργαζομένων και πελατών.

**Οικονομικές:** Απώλεια παραγωγικότητας και εσόδων.

**Λύσεις:**

Προληπτική συντήρηση για την αποφυγή βλαβών.

Βελτιστοποίηση ροών (π.χ. μέθοδος Kanban για την οπτικοποίηση των σημείων συμφόρησης).

Εκπαίδευση των ομάδων ώστε να είναι ευέλικτες (π.χ. ένας εργαζόμενος μπορεί να μεταβεί από τη μία εργασία στην άλλη χωρίς διακοπή).

## **3. Περιττές μεταφορές**

**Ορισμός:** Περιττή μετακίνηση ατόμων, πρώτων υλών ή προϊόντων, η οποία δημιουργεί κόστος και εκπομπές CO<sub>2</sub>.

**Συγκεκριμένα παραδείγματα:**

Φορητό που παραδίδει μισοάδειο φορτίο λόγω κακού προγραμματισμού. Υπάλληλοι που μετακινούνται αρκετές φορές την ημέρα μεταξύ δύο κοντινών τοποθεσιών.

**Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:**

Περιβαλλοντικές: Περιττές εκπομπές CO<sub>2</sub> (οδικές μεταφορές = 20% των εκπομπών CO<sub>2</sub> στην Ευρώπη).

Οικονομικές: Αποφεύξιμα έξοδα logistics (καύσιμα, φθορά οχημάτων).

Λύσεις:

Βελτιστοποίηση διαδρομών. Συγκέντρωση παραδόσεων (π.χ. κοινή χρήση με άλλες εταιρείες).

Τηλεργασία ή τηλεδιασκέψεις για τη μείωση των μετακινήσεων.

#### **4. Πλεονάζοντα αποθέματα**

Ορισμός: Συσσώρευση πρώτων υλών, τελικών προϊόντων ή ημιτελών προϊόντων που δεσμεύουν πόρους (χώρο, χρήματα) και κινδυνεύουν να καταστούν παρωχημένα.

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Μια αποθήκη γεμάτη με αδιάθετα ρούχα (π.χ. fast fashion). Μια εταιρεία που αποθηκεύει πρώτες ύλες για έξι μήνες από φόβο για ελλείψεις.

Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:

Περιβαλλοντικές: Σπατάλη πόρων εάν τα αποθέματα καταστούν παρωχημένα (π.χ. απορριφθέντα υφάσματα).

Οικονομικές: Κόστος αποθήκευσης και διάθεσης.

Λύσεις:

Διαχείριση αποθεμάτων «just-in-time».

Ανάλυση δεδομένων για την πρόβλεψη της ζήτησης.

Κυκλική οικονομία: Επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωση των αποθεμάτων που δεν έχουν πωληθεί.

#### **5. Περιττές κινήσεις**

Ορισμός: Περιττές κινήσεις ή ενέργειες από υπαλλήλους ή μηχανήματα, συχνά λόγω κακής οργάνωσης του χώρου εργασίας.

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Ένας εργαζόμενος που πρέπει να περπατήσει 100 μέτρα για να πάρει ένα εργαλείο - Μια μηχανή της οποίας τα εξαρτήματα είναι κακώς τοποθετημένα, αναγκάζοντας τον χειριστή να κάνει επαναλαμβανόμενες κινήσεις.

Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:

Κοινωνικές: Κίνδυνος μυοσκελετικών διαταραχών (MSD) για τους υπαλλήλους.

Οικονομικές: Απώλεια χρόνου και μειωμένη παραγωγικότητα.

Λύσεις:

Επανασχεδιασμός των σταθμών εργασίας

Αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών (π.χ. ρομπότ για τη μεταφορά βαρέων φορτίων).

Εκπαίδευση σε εργονομικές κινήσεις.

#### **6. Υπερβολική επεξεργασία**

Ορισμός: Το να κάνουμε περισσότερα από όσα είναι απαραίτητα για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των πελατών, συχνά μέσω υπερβολικής ποιότητας, χαρακτηριστικών ή ελέγχων.

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Ένα προϊόν τυλιγμένο σε τρία στρώματα πλαστικού, ενώ ένα θα αρκούσε - Μια υπερβολικά λεπτομερής εσωτερική έκθεση, η σύνταξη της οποίας απαιτεί διπλάσιο χρόνο.

Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:

Περιβαλλοντικές: Σπατάλη υλικών (π.χ. περιττή συσκευασία).

Οικονομικές: Πρόσθετος χρόνος και κόστος.

Λύσεις:

Απλοποίηση των διαδικασιών (π.χ. κατάργηση περιττών βημάτων).

Οικολογικός σχεδιασμός: Μείωση των υλικών με διατήρηση της ποιότητας (π.χ. 100% ανακυκλώσιμες συσκευασίες).

Διάλογος με τους πελάτες για την κατανόηση των πραγματικών αναγκών τους.

## 7. Ελαττωματικά προϊόντα

Ορισμός: Παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων ή μη συμμορφούμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα επιστροφές, απορρίψεις και πρόσθετο κόστος

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Ένα εργοστάσιο που απορρίπτει το 5% της παραγωγής του λόγω ελαττωμάτων - Ένα τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που πρέπει να επανεπεξεργαστεί το 20% των παραγγελιών λόγω σφαλμάτων.

Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:

Περιβαλλοντικές: Σπατάλη πρώτων υλών και ενέργειας.

Οικονομικές: Κόστος μη ποιότητας (επιστροφές, εγγυήσεις).

Κοινωνικές: Απογοήτευση μεταξύ πελατών και εργαζομένων.

Λύσεις:

Έλεγχος ποιότητας σε προηγούμενα στάδια (π.χ. μέθοδοι Six Sigma).

Εκπαίδευση των εργαζομένων για τη μείωση των σφαλμάτων.

Επαναχρησιμοποίηση αποβλήτων (π.χ. υπολείμματα υφασμάτων που μετατρέπονται σε αξεσουάρ).

## 8. Αχρησιμοποίητη δημιουργικότητα των εργαζομένων

Ορισμός: Αδυναμία αξιοποίησης των ιδεών, των δεξιοτήτων ή της δημιουργικότητας των εργαζομένων, συχνά λόγω έλλειψης διαλόγου ή αναγνώρισης.

Συγκεκριμένα παραδείγματα: Ένας εργαζόμενος που δεν προτείνει βελτιώσεις από φόβο ότι δεν θα τον ακούσουν - Μια εταιρεία που αγνοεί τις προτάσεις των ομάδων που εργάζονται στο πεδίο.

Επιπτώσεις στην ΕΚΕ:

Κοινωνικές: Αποθάρρυνση, υψηλή εναλλαγή προσωπικού.

Οικονομικές: Απώλεια καινοτομίας και αποδοτικότητας.

### **Λύσεις:**

Κουτί προτάσεων ή συνεργατικά εργαστήρια

Αναγνώριση των συνεισφορών (π.χ. μπόνους, προαγωγές).

Εκπαίδευση στη συμμετοχική καινοτομία.

Η δραστηριότητα 4 που ακολουθεί θα πρέπει να επιτρέψει στον εκπαιδευτή να καθοδηγήσει τους μαθητές σε μια συλλογική αναστοχασμό σχετικά με τη μείωση των αποβλήτων

### **3.4. Βελτιστοποίηση της ενεργειακής πολιτικής σας**

Στόχος του εκπαιδευτή είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τις προκλήσεις της ενεργειακής μετάβασης για την επιχείρησή τους, να πραγματοποιήσουν μια απλοποιημένη ενεργειακή αξιολόγηση και να εντοπίσουν λύσεις προσαρμοσμένες στο έργο τους.

#### **Το σενάριο Negawatt:**

Πρόκειται για ένα θεωρητικό σενάριο που αναπτύχθηκε από την ένωση [Negawatt](#), η οποία υποστηρίζει τις δημόσιες αρχές, τις τοπικές αρχές, τους ιδιωτικούς φορείς και τους πολίτες στις προσπάθειές τους να μειώσουν την κατανάλωση ενέργειας. Η ένωση έχει καταρτίσει σενάρια δράσης βασισμένα σε τρεις συμπληρωματικούς πυλώνες:

Λιτότητα: Μείωση των αναγκών (π.χ. απενεργοποίηση συσκευών σε κατάσταση αναμονής, περιορισμός της θέρμανσης).

Αποδοτικότητα: Βελτιστοποίηση του εξοπλισμού (π.χ. μόνωση, φωτισμός LED).

Κινητοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας: Αντικατάσταση ορυκτών καυσίμων (π.χ. ηλιακή, αιολική ενέργεια).

Οι μακροοικονομικοί στόχοι της Negawatt σε αυτά τα σενάρια: -50% κατανάλωση ενέργειας έως το 2050 - 100% ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Ο εκπαιδευτής πρέπει να βοηθήσει τους μαθητές να κατανοήσουν τους τρεις πυλώνες και να προσδιορίσουν πιθανές δράσεις στο δικό τους επίπεδο:

Βήμα 1: Ενεργειακή αξιολόγηση: συνειδητοποίηση της κατανάλωσης – Με βάση τους λογαριασμούς ενέργειας, τις μετρήσεις κατανάλωσης ή το λογισμικό αξιολόγησης

Τομείς προς ανάλυση: Θέρμανση/κλιματισμός (40% της κατανάλωσης στον τριτογενή τομέα) / Φωτισμός (15%) / Εξοπλισμός πληροφορικής (10%) / Μεταφορές (ποικίλλει ανάλογα με τη δραστηριότητα).

Βήμα 2: Προσδιορισμός λύσεων – Μερικές πιθανές λύσεις:

Λύση	Κόστος	Ετήσια εξοικονόμηση	Χρόνος απόσβεσης της επένδυσης
Αντικατάσταση λαμπτήρων με LED	50–500	20–50	1–2 χρόνια
Μόνωση κτιρίων	10.000–50.000	25–35	5–10 έτη
Εγκατάσταση ηλιακών συλλεκτών	5.000–20.000	30–70	5–10 έτη
Μεταβείτε σε πάροχο πράσινης ηλεκτρικής ενέργειας	0–500 €/έτος	Μεταβλητό	Άμεσα (χωρίς επιπλέον κόστος ή ελαφρώς υψηλότερο)
Αντικατάσταση εξοπλισμού πληροφορικής	Μεταβλητό ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας	Μεταβλητό	3-5 έτη
Απενεργοποίηση εξοπλισμού και αποφυγή της κατάστασης αναμονής	0	Μεταβλητό	Άμεσα

Ο εκπαιδευτής μπορεί να προσθέσει λύσεις ανάλογα με τα προφίλ των επιχειρηματιών: ανανέωση του στόλου οχημάτων με ηλεκτρικά οχήματα, μερική αντικατάσταση εργαλειομηχανών με εξοπλισμό χαμηλότερης κατανάλωσης κ.λπ.

### 3.5. Μετατροπή των δεσμεύσεων σε εθελοντική προσέγγιση

Για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτές καλούνται να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να καταρτίσουν ένα πλέγμα δεσμεύσεων. Αυτή η διαδικασία αναπτύσσεται στην Δραστηριότητα 5 παρακάτω.

Στόχος είναι να καταστεί σαφές ότι, πέρα από τις ίδιες τις δεσμεύσεις, είναι η εφαρμογή και η παρακολούθησή τους στο χρόνο που θα οδηγήσει σε διαρκή αντίκτυπο και θα επιτρέψει την επιτυχία της προσέγγισης ΕΚΕ. Συνιστάται να συμπεριληφθούν δείκτες απόδοσης και ένα χρονοδιάγραμμα παρακολούθησης για κάθε δέσμευση, καθώς και να προσδιοριστούν οι ενδιαφερόμενοι με τους οποίους μπορούν να εκπληρωθούν αυτές οι δεσμεύσεις. Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να τυποποιήσουν τις δεσμεύσεις ΕΚΕ τους σε ένα χάρτη, μια έκθεση ή μια εξωτερική ανακοίνωση, και να προσδιορίσουν τα εργαλεία για την εφαρμογή τους.

Γιατί να επισημοποιήσουμε τις δεσμεύσεις;

Σαφήνεια: Καθορισμός μετρήσιμων και κοινών στόχων.

Αξιοπιστία: Απόδειξη της δέσμευσης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Παρακολούθηση: Αξιολόγηση της προόδου και προσαρμογή της στρατηγικής.

### **Εργαλεία τυποποίησης: για να τυποποιήσετε μια προσέγγιση ΕΚΕ και να την επικοινωνήσετε, υπάρχουν διάφορες δυνατότητες:**

Σύνταξη «Χάρτη ΕΚΕ» της εταιρείας:

Περιεχόμενο: Αξίες, δεσμεύσεις, δείκτες, υπεύθυνοι.

Παράδειγμα: «Μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά 20% έως το 2025.» - «Εκπαίδευση του 100% των εργαζομένων μας σε θέματα περιβάλλοντος έως το 2024.»

Δημοσίευση έκθεσης ΕΚΕ, κατά προτίμηση ετησίως – Παράδειγμα δομής: Πλαίσιο, δράσεις, αποτελέσματα, προοπτικές.

Ανάπτυξη εξωτερικών επικοινωνιών: Ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενημερωτικά δελτία.

Παράδειγμα: Σελίδα «Οι δεσμεύσεις μας» στον ιστότοπο της εταιρείας.

## **Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;**

### **1. Κάντε την οικολογική ευθύνη συγκεκριμένη και προσιτή**

Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από την πραγματική ζωή: Παρουσιάστε συγκεκριμένες περιπτώσεις τοπικών ή γνωστών εταιρειών που έχουν ενσωματώσει πρακτικές οικολογικής ευθύνης (π.χ. μείωση αποβλήτων, εξοικονόμηση ενέργειας, σύντομες αλυσίδες εφοδιασμού).

Βασικά στοιχεία: Επεξηγήστε με απλά δεδομένα (π.χ. «Η μείωση των αποβλήτων κατά 20 % μπορεί να εξοικονομήσει Χ λίρες ετησίως»).

Πρακτικά εργαλεία: Παρουσιάστε δωρεάν ή χαμηλού κόστους εργαλεία (π.χ. υπολογιστές ανθρακικού αποτυπώματος, οδηγούς οικολογικών σημάτων κ.λπ.).

### **2. Προσαρμόστε το μήνυμά σας στο κοινό των επιχειρηματιών**

Μιλήστε «επιχειρηματικά»: Όποτε είναι δυνατόν, συνδέστε την οικολογική ευθύνη με τα οικονομικά οφέλη (μείωση κόστους, ελκυστικότητα για τους πελάτες, επιδοτήσεις, εικόνα της μάρκας).

Αποφύγετε την ορολογία: Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα και εξηγήστε τα ακρωνύμια.

Δείξτε γρήγορα αποτελέσματα: Υποστηρίξτε τους μαθητές με απλές, άμεσες προτάσεις δράσης.

### **3. Προβλέψτε εμπόδια και αντιρρήσεις**

Έλλειψη χρόνου/προϋπολογισμού: Απαντήστε με λύσεις χαμηλού κόστους (π.χ. «Ξεκινήστε μετρώντας την κατανάλωση ενέργειας. Είναι δωρεάν και διαρκεί μία ώρα»).

Σκεπτικισμός: Χρησιμοποιήστε μελέτες περιπτώσεων που δείχνουν θετική απόδοση επένδυσης (ROI) (π.χ. «Αυτή η εταιρεία μείωσε τα κόστη της κατά 15% βελτιστοποιώντας τους πόρους της»).

Αντιληπτή πολυπλοκότητα: Χωρίστε τη διαδικασία σε απλά βήματα (π.χ. «1. Έλεγχος → 2. Προτεραιοποίηση → 3. Δράση»).

### **4. Δώστε έμφαση στην επικοινωνία**

Πρωθήστε τις προσπάθειες: Δείξτε πώς να επικοινωνείτε τις δεσμεύσεις (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστότοπος, επισήμανση) για να τις μετατρέψετε σε πλεονέκτημα.

Αποφύγετε το «πράσινο πλύσιμο»: Ευαισθητοποιήστε σχετικά με τις παγίδες της παραπλανητικής επικοινωνίας και τη σημασία της διαφάνειας.

## **Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!**

### **1. Τι είναι η ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη);**

- α) Μια νομική υποχρέωση που επιβάλλεται σε όλες τις εταιρείες.
- β) Μια εθελοντική προσέγγιση που ενσωματώνει κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα στις δραστηριότητες μιας εταιρείας.
- γ) Μια ετικέτα που πιστοποιεί ότι μια εταιρεία είναι 100% φιλική προς το περιβάλλον.
- δ) Ένα σύστημα διαχείρισης που προορίζεται αποκλειστικά για μεγάλες εταιρείες.

**Σωστή απάντηση: β**

### **2. Στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους μιας εταιρείας περιλαμβάνονται:**

- α) Πελάτες και προμηθευτές.
- β) Μετόχους και ΜΚΟ.
- γ) Τους εργαζομένους και τα συνδικάτα.
- δ) Τοπικές κοινότητες και μέσα μαζικής ενημέρωσης.

**Σωστή απάντηση: γ**

### **3. Ποιος είναι ο κύριος στόχος του προτύπου ISO 26000;**

- α) Η πιστοποίηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- β) Να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για μια προσέγγιση ΕΚΕ.
- γ) Να επιβάλλει κυρώσεις σε εταιρείες που δεν συμμορφώνονται.
- δ) Να πιστοποιεί τα προϊόντα που είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

**Σωστή απάντηση: β**

### **4. Μεταξύ των κριτηρίων ESG, ποιος πυλώνας αφορά τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>;**

- α) Κοινωνικός (S).
- β) Περιβαλλοντικός (E).
- γ) Διακυβέρνηση (G).
- δ) Κανένας από τους τρεις.

**Σωστή απάντηση: β**

**5. Ο νόμος AGEC (Anti-Waste for a Circular Economy) επιβάλλει, μεταξύ άλλων:**

- α) Πλήρη απαγόρευση των πλαστικών συσκευασιών έως το 2025
- β) Υποχρεωτική διαλογή απορριμμάτων για όλες τις επιχειρήσεις.
- γ) Την κατάργηση των επιδοτήσεων για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- δ) Την υποχρέωση των εταιρειών να δημοσιεύουν ετήσια έκθεση ΕΚΕ.

**Σωστή απάντηση: β**

**6. Ποιος τύπος σπατάλης στη «Λιτή» παραγωγή αντιστοιχεί στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων;**

- α) Υπερπαραγωγή.
- β) Απόβλητα (Ελαττώματα).
- γ) Χρόνος αναμονής.
- δ) Περιττές κινήσεις.

**Σωστή απάντηση: β**

**7. Ποιο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων;**

- α) Ο πίνακας SWOT.
- β) Ο πίνακας ουσιαστικότητας.
- γ) Η αξιολόγηση του ανθρακικού αποτυπώματος.
- δ) Ο έλεγχος ποιότητας ISO 9001.

**Σωστή απάντηση: β**

**8. Ποια από τις παρακάτω ετικέτες πιστοποιεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ΕΚΕ;**

- α) Οικολογικό σήμα της ΕΕ.
- β) B Corp.
- γ) ISO 14001.
- δ) Δίκαιος Εμπορικός.

**Σωστή απάντηση: β**

**9. Ποιο από τα παρακάτω οφέλη προκύπτει από την υιοθέτηση μιας προσέγγισης ΕΚΕ για μια πολύ μικρή επιχείρηση;**

- α) Μια αναπόφευκτη νομική υποχρέωση.
- β) Βελτίωση της εικόνας και της αφοσίωσης των πελατών.
- γ) Άμεση αύξηση των κερδών.
- δ) Αυτόματη φορολογική απαλλαγή.

**Σωστή απάντηση: β**

**10. Η CSRD (Οδηγία για την Εταιρική Αειφορία) αφορά κυρίως:**

- α) Τις πολύ μικρές επιχειρήσεις.
- β) Μεγάλες εταιρείες και εισηγμένες εταιρείες στην Ευρώπη.
- γ) Αποκλειστικά εταιρείες του δημόσιου τομέα.
- δ) Αμερικανικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη.

**Σωστή απάντηση: β**

**11. Ποια είναι η περιβαλλοντική επίδραση των περιττών μετακινήσεων σε μια εταιρεία;**

- α) Αύξηση της παραγωγικότητας.
- β) Μείωση του κόστους logistics.
- γ) Αύξηση των εκπομπών CO<sub>2</sub>.
- δ) Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

**Σωστή απάντηση: γ**

**12. Ποιος τύπος αποβλήτων συνδέεται με την κακή οργάνωση του χώρου εργασίας;**

- α) Υπερβολική επεξεργασία.
- β) Περιττές κινήσεις.
- γ) Υπερβολικά αποθέματα.
- δ) Χρόνος αναμονής.

**Σωστή απάντηση: β**

**13. Ποιο κριτήριο ESG αξιολογεί τη διαφορετικότητα και την ένταξη σε μια εταιρεία;**

- α) Περιβαλλοντικό (E).
- β) Κοινωνικό (S).
- γ) Διακυβέρνηση (G).
- δ) Κανένα από τα παραπάνω.

**Σωστή απάντηση: β**

**14. Ποια ενέργεια συμβάλλει στη μείωση των αποβλήτων από την υπερπαραγωγή;**

- α) Η αύξηση των αποθεμάτων ασφαλείας.
- β) Εφαρμογή παραγωγής κατά παραγγελία
- γ) Εξωτερική ανάθεση της παραγωγής.
- δ) Αυτοματοποίηση του 100% των διαδικασιών.

**Σωστή απάντηση: β**

**15. Ποιος είναι ο κύριος στόχος της κυκλικής οικονομίας;**

- α) Η μεγιστοποίηση της παραγωγής αποβλήτων.
- β) Να μειώσει, να επαναχρησιμοποιήσει, να ανακυκλώσει και να αναγεννήσει τους πόρους.
- γ) Να αυξηθεί η κατανάλωση πρώτων υλών.
- δ) Να εξαλειφθεί κάθε βιομηχανική δραστηριότητα.

**Σωστή απάντηση: β.**

## **Αναφορές & Βιβλιογραφία**

Battisti, M., & Perry, P. (2011). ΕΚΕ και ΜΜΕ: Έχουν οι μικρές επιχειρήσεις κάποιο ρόλο να διαδραματίσουν στην ΕΚΕ; *Business Horizons*, 54(3), 291–299.

Braungart, M., & McDonough, W. (2009). *Cradle to cradle: Creating a circular economy*. North Point Press.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). Μύθος και πραγματικότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. *La Découverte*.

Capron, M., & Petit, P. (2019). *ΕΚΕ: Ένα ζήτημα για τις ΜΜΕ*. Pearson.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). Οδηγία για την εταιρική αναφορά βιωσιμότητας (CSRD): Επιπτώσεις για τις ΜΜΕ. Γραφείο Εκδόσεων της ΕΕ. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Ίδρυμα Ellen MacArthur. (2015). *Εσωτερική ανάπτυξη: Ένα όραμα κυκλικής οικονομίας για μια ανταγωνιστική Ευρώπη*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>

Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Μικρές επιχειρήσεις και κοινωνία: Ένα ερευνητικό πρόγραμμα. *International Small Business Journal*, 29(4), 467–489.

Global Reporting Initiative. (2021). Πρότυπα GRI για ΜΜΕ: Ένας πρακτικός οδηγός. <https://www.globalreporting.org>

Gond, J.-P., & Mercier, S. (2018). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη* (Que sais-je ? n° 4125). PUF

Hopkins, M. (2016). *Η παγκόσμια συμφωνία: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει σημασία*. Springer.

Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. (2010). ISO 26000: Κατευθυντήριες γραμμές για την κοινωνική ευθύνη. <https://www.iso.org/standard/42546.html>

Jenkins, H. (2009). Οι μικρές επιχειρήσεις πρωτοπόροι στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 33–43.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Διερεύνηση της επίδρασης του μεγέθους της επιχείρησης στην κοινωνική ευθύνη των μικρών επιχειρήσεων. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 265–282.

Υπουργείο Οικολογικής Μετάβασης. (2022). Νόμος AGECE: Πρακτικός οδηγός για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ. ADEME. <https://www.ademe.fr>

Revelli, C., & Viviani, J.-L. (2015). ΕΚΕ στις ΜΜΕ: Μια προσέγγιση βασισμένη στις ικανότητες. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 7–24.

Spence, L. J., & Rutherford, C. (2003). Μικρές επιχειρήσεις και εταιρική κοινωνική ευθύνη: Πιέσεις και αντιδράσεις σε δύσκολους καιρούς. *International Small Business Journal*, 21(3), 271–290. <https://doi.org/10.1177/02662426030213004>

Tilley, F. (2000). Ηθική των μικρών επιχειρήσεων: Μια αντίφαση όρων; *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 33–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00156>

Wickham, L. (2020). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια πολύ σύντομη εισαγωγή*. Oxford University Press

Willard, B. (2012). *Το νέο πλεονέκτημα της βιωσιμότητας: Επτά επιχειρηματικά οφέλη της τριπλής προσέγγισης*. New Society Publishers

## Εργαλείο αρ. 1: Ανακαλύψτε τους 3 πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης σε 1 ώρα.

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση των 3 πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης (περιβαλλοντικός, κοινωνικός, οικονομικός) μέσω συγκεκριμένων παραδειγμάτων.
- Ταξινόμηση δράσεων ή έργων σύμφωνα με τον κυρίαρχο πυλώνα.
- Να αναλογιστείτε την ισορροπία μεταξύ αυτών των πυλώνων σε πραγματικές καταστάσεις.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Ορίσουν τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Να συσχετίσουν συγκεκριμένα παραδείγματα με κάθε πυλώνα.
- Να εντοπίζουν ανισορροπίες μεταξύ των πυλώνων σε ένα έργο ή έναν οργανισμό.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45 έως 60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- 1 διαφάνεια με τον ορισμό των τριών πυλώνων + 1 απλό διάγραμμα (π.χ. τρεις κύκλοι που τέμνονται).
- Κάρτες ή αυτοκόλλητα σημειώματα 10–15 κάρτες με δράσεις/έργα προς ταξινόμηση (π.χ. «εγκατάσταση ηλιακών συλλεκτών»). Οι κάρτες αυτές πρέπει να προετοιμαστούν εκ των προτέρων από τον εκπαιδευτή.
- Πίνακας ή flipchart για την προβολή των τριών πυλώνων και την επικόλληση των καρτών.
- Συγκεκριμένο παράδειγμα: 1 απλή μελέτη περίπτωσης (π.χ. ένα τοπικό βιολογικό αρτοποιείο).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Οπτική και διαδραστική προσέγγιση: Χρησιμοποιήστε διαγράμματα και κάρτες για να ενισχύσετε τις έννοιες.
- Ενεργητική μάθηση:
- Παιχνίδι ταξινόμησης για να γίνει η μάθηση διασκεδαστική.
- Σύντομη συζήτηση για την ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης.
- Σύνδεση με την πραγματικότητα: Παραδείγματα από την καθημερινή ζωή ή τις τοπικές επιχειρήσεις.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### Βήμα 1: Εισαγωγή (10 λεπτά)

**Στόχος:** Παρουσίαση των τριών πυλώνων με σαφή και οπτικό τρόπο.

**Περιεχόμενο:**

Απλός ορισμός: «Η βιώσιμη ανάπτυξη βασίζεται σε τρεις πυλώνες: τον περιβαλλοντικό, τον κοινωνικό και τον οικονομικό. Αυτοί πρέπει να είναι ισορροπημένοι για να εξασφαλιστεί ένα βιώσιμο μέλλον».

Οπτικό διάγραμμα: Σχεδιάστε τρεις κύκλους που τέμνονται (ή χρησιμοποιήστε μια προβολή εικόνας).

Περιβαλλοντικός: Διατήρηση της φύσης (π.χ. μείωση της ρύπανσης).

Κοινωνικός: Ευημερία και ισότητα (π.χ. συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση).

Οικονομικός: Οικονομική βιωσιμότητα (π.χ. κέρδη, τοπικές θέσεις εργασίας).

Συγκεκριμένο παράδειγμα: Ένας τοπικός βιολογικός φούρνος που:

- Χρησιμοποιεί βιολογικά συστατικά (περιβαλλοντικό).
- Προσλαμβάνει μαθητευόμενους (κοινωνικό).
- Πωλεί τα προϊόντα της μέσω σύντομων εφοδιαστικών αλυσίδων (οικονομικό).

### **Δραστηριότητα:**

Εισαγωγική ερώτηση: «Κατά τη γνώμη σας, ποιος από αυτούς τους πυλώνες παραμελείται πιο συχνά; Γιατί;» (Σύντομη συζήτηση 2–3 λεπτών).

### **Βήμα 2: Παιχνίδι ταξινόμησης (20 λεπτά)**

**Στόχος:** Σύνδεση συγκεκριμένων δράσεων με κάθε πυλώνα.

#### **Περιεχόμενο:**

Κάρτες προς ταξινόμηση: Ετοιμάστε 10–15 κάρτες με δράσεις/έργα. Παραδείγματα:

«Μια εταιρεία εγκαθιστά ηλιακούς συλλέκτες.» → Περιβαλλοντικός.

«Ένα εστιατόριο προσφέρει γεύματα με έκπτωση για φοιτητές.» → Κοινωνικό.

«Μια ΜΜΕ αγοράζει τις πρώτες ύλες της από την τοπική αγορά.» → Οικονομικό (και κοινωνικό).

#### **Οδηγίες:**

Σε ομάδες των 2–3 ατόμων, οι μαθητές ταξινομούν τις κάρτες σύμφωνα με τον κυρίαρχο πυλώνα.

Ορισμένες ενέργειες μπορεί να σχετίζονται με περισσότερους από έναν πυλώνες (θα συζητηθεί).

### **Δραστηριότητα:**

Ομαδική ανασκόπηση: Ο εκπαιδευτής τοποθετεί τις κάρτες σε έναν πίνακα σε τρεις στήλες (Περιβαλλοντική / Κοινωνική / Οικονομική) και εξηγεί τις επιλογές.

Συζήτηση: «Γιατί ορισμένες δράσεις επηρεάζουν περισσότερους από έναν πυλώνες;» (π.χ. τοπικές αγορές = οικονομικός + κοινωνικός).

### **Βήμα 3: Ανάλυση μιας ανισορροπίας (15 λεπτά)**

**Στόχος:** Να κατανοήσουμε τις συνέπειες μιας ανισορροπίας μεταξύ των πυλώνων.

#### **Περιεχόμενο:**

Παράδειγμα ανισορροπίας:

«Ένα εργοστάσιο που ρυπαίνει για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του» → Ισχυρός οικονομικός πυλώνας, αλλά αδύναμοι περιβαλλοντικός και κοινωνικός πυλώνας.

«Ένας οργανισμός που βοηθά τους άστεγους, αλλά αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες» → Ισχυρός κοινωνικός πυλώνας, αλλά αδύναμος οικονομικός πυλώνας.

Συνέπειες:

Βραχυπρόθεσμα: οικονομικά ή κοινωνικά οφέλη.

Μακροπρόθεσμα: κίνδυνοι (π.χ. κυρώσεις, απώλεια φήμης, κλείσιμο).

### **Δραστηριότητα:**

Γρήγορη άσκηση: «Βρείτε ένα παράδειγμα ανισορροπίας στον κλάδο σας ή στην καθημερινή σας ζωή».

Συγκέντρωση ιδεών: 2–3 παραδείγματα μοιράζονται και συζητούνται σε ομάδα.

### **Βήμα 4: Πρακτική εφαρμογή (10 λεπτά)**

**Στόχος:** Προτείνετε μια ισορροπημένη δράση για ένα φανταστικό ή πραγματικό έργο.

#### **Περιεχόμενο:**

Οδηγίες: «Φανταστείτε μια απλή δράση για μια μικρή επιχείρηση (π.χ. ένα καφέ, ένα κατάστημα) που ενσωματώνει τους τρεις πυλώνες. Περιγράψτε την σε τρεις προτάσεις».

Παράδειγμα:

\*«Ένα καφέ που: Χρησιμοποιεί επιστρεφόμενα ποτήρια (περιβαλλοντικό), / Προσλαμβάνει νέους που συμμετέχουν σε προγράμματα ένταξης (κοινωνικό), / Αγοράζει τον καφέ του απευθείας από τους παραγωγούς (οικονομικό).»\*

### **Βήμα 5: Σύνοψη και αξιολόγηση (5 λεπτά)**

**Στόχος:** Να συνοψιστεί ό,τι έχει μάθει η τάξη και να ολοκληρωθεί η δραστηριότητα.

#### **Σύνοψη:**

Οι τρεις πυλώνες και η αλληλεξάρτησή τους - Η σημασία της ισορροπίας για την πραγματική βιωσιμότητα.

Βασικό μήνυμα: «Ένα βιώσιμο έργο πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τους τρεις πυλώνες, διαφορετικά ενδέχεται να μην είναι βιώσιμο μακροπρόθεσμα»

### **ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

#### **1. Απλοποιήστε τα παραδείγματα:**

Χρησιμοποιήστε καθημερινές καταστάσεις (π.χ. διαλογή απορριμμάτων στο σπίτι, αγορές χονδρικής) για να κάνετε το θέμα προσιτό. Αποφύγετε την ορολογία: χρησιμοποιήστε όρους όπως «σεβασμός στο περιβάλλον», «ευημερία των εργαζομένων» και «κερδοφορία».

#### **2. Κάντε τη δραστηριότητα οπτική:**

Απεικονίστε τους τρεις πυλώνες σε έναν πίνακα με διαφορετικά χρώματα.

Χρησιμοποιήστε εικόνες (π.χ. ένα δάσος για το περιβάλλον, ανθρώπους για τα κοινωνικά ζητήματα, νομίσματα για την οικονομία).

### 3. Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή:

Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις: «Ποιος πυλώνας πιστεύετε ότι είναι ο πιο σημαντικός για μια μικρή επιχείρηση; Γιατί;» Εκτιμήστε όλες τις προτάσεις κατά τη διάρκεια των ασκήσεων για να διατηρήσετε το ενδιαφέρον.

### 4. Να είστε ευέλικτοι:

Εάν ο χρόνος είναι περιορισμένος, μειώστε τον αριθμό των καρτών που πρέπει να ταξινομηθούν (5–10 είναι αρκετές).

Προσαρμόστε τα παραδείγματα στους τομείς δραστηριότητας των μαθητών (π.χ. κατασκευές, εμπόριο, υπηρεσίες).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας:  
Συμμετοχή στις συζητήσεις και στις ασκήσεις ταξινόμησης.  
Συνάφεια των παραδειγμάτων που δίνονται κατά τη διάρκεια της πρακτικής δραστηριότητας.
2. Στο τέλος της δραστηριότητας  
Προφορική ή γραπτή ερώτηση:  
«Δώστε ένα παράδειγμα για κάθε πυλώνα της βιώσιμης ανάπτυξης».  
Γιατί είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των τριών πυλώνων;».

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Σύστημα Παραγωγής της Toyota: Η μέθοδος των 5 «Γιατί» έγινε δημοφιλής από την Toyota τη δεκαετία του 1970 για τη βελτίωση της ποιότητας και την επίλυση προβλημάτων παραγωγής.
- Βιβλίο: The Toyota Way (Jeffrey Liker, 2004).
- ΟΟΣΑ: Χρήση της μεθόδου σε πρωτοβουλίες καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης.
- Ιστοσελίδα: MindTools – 5 Whys (πηγή στα αγγλικά)

## Εργαλείο αρ. 2: Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών και της ουσιαστικότητάς τους

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση της έννοιας των ενδιαφερόμενων μερών σε μια προσέγγιση ΕΚΕ.
- Προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού (π.χ. μικρή επιχείρηση, σύλλογος).
- Προτεραιοποίηση των προσδοκιών τους χρησιμοποιώντας έναν απλοποιημένο πίνακα ουσιαστικότητας.
- Εφαρμογή αυτής της μεθόδου σε μια συγκεκριμένη περίπτωση (φανταστική ή πραγματική εταιρεία).

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να ορίζουν τι είναι ένας ενδιαφερόμενος και ποιος είναι ο ρόλος του στην ΕΚΕ.
- Να απαριθμήσουν τους βασικούς ενδιαφερόμενους ενός μικρού επιχειρηματικού φορέα.
- Να ταξινομήσουν αυτούς τους ενδιαφερόμενους φορείς ανάλογα με την επιρροή και τον αντίκτυπό τους (μήτρα ουσιαστικότητας).
- Να προτείνουν δράσεις ΕΚΕ με βάση τις προσδοκίες προτεραιότητας.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- 1 διαφάνεια με τον ορισμό των ενδιαφερόμενων μερών + παράδειγμα πίνακα ουσιαστικότητας.
- 10–15 κάρτες με ενδιαφερόμενα μέρη προς ταξινόμηση (π.χ. «πελάτες», «προμηθευτές», «εργαζόμενοι»).
- Πίνακας ή flipchart για να σχεδιάσετε τον πίνακα ουσιαστικότητας και να κολλήσετε τις κάρτες.
- Συγκεκριμένο παράδειγμα: Απλή μελέτη περίπτωσης (π.χ. ένα τοπικό βιολογικό αρτοποιείο ή μια μικρή βιοτεχνία).
- Κενός πίνακας προς συμπλήρωση (άξονας Χ: επιρροή, άξονας Υ: αντίκτυπος).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Οπτική και συμμετοχική προσέγγιση: Χρήση διαγραμμάτων και χαρτών για την εδραίωση των εννοιών.
- Ενεργητική μάθηση:
- Παιχνίδι ταξινόμησης για τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών.
- Συνεργατικό εργαστήριο για τη συμπλήρωση του πίνακα ουσιαστικότητας.
- Σύνδεση με την πραγματικότητα: Παραδείγματα από τοπικές ΜΜΕ ή τομείς με τους οποίους είναι εξοικειωμένοι οι μαθητές.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### Βήμα 1: Εισαγωγή στους ενδιαφερόμενους φορείς (10 λεπτά)

- Στόχος: Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών και της σημασίας τους στην ΕΚΕ.
- Περιεχόμενο:

- Απλός ορισμός: «Ενδιαφερόμενο μέρος είναι κάθε πρόσωπο ή ομάδα που επηρεάζεται από ή μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού». Συγκεκριμένα παραδείγματα: Εσωτερικά: Εργαζόμενοι, διευθυντικά στελέχη, μέτοχοι. / Εξωτερικά: Πελάτες, προμηθευτές, τοπικές κοινότητες, ΜΚΟ, δημόσιες αρχές.
- Οπτικό διάγραμμα: Σχεδιάστε δύο κύκλους (εσωτερικός/εξωτερικός) και τοποθετήστε τα παραδείγματα μέσα σε αυτούς.
- Παράδειγμα: Ένας βιολογικός φούρνος έχει τους ακόλουθους ενδιαφερόμενους:
  - Εργαζόμενοι (συνθήκες εργασίας).
  - Πελάτες (ποιότητα προϊόντων).
  - Προμηθευτές βιολογικού αλεύρου (επιχειρηματική σχέση).
  - Γείτονες (επιπτώσεις της ηχορύπανσης).
- Ατομική δραστηριότητα:
  - Ερώτηση: «Ποιοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να προσδιοριστούν στην εταιρεία σας ή στον τομέα δραστηριότητάς σας;» (Σύντομη συζήτηση 2–3 λεπτών).
  -

## Βήμα 2: Παιχνίδι ταξινόμησης ενδιαφερόμενων μερών (10 λεπτά)

- **Στόχος:** Προσδιορισμός και ταξινόμηση των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού.
- **Περιεχόμενο:**
  - **Κάρτες προς ταξινόμηση:** Ετοιμάστε 10–12 κάρτες με ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. «πελάτες», «τράπεζες», «τοπικές ενώσεις», «εργαζόμενοι»).
  - **Οδηγίες:**
    - Σε ομάδες των 2–3 ατόμων, οι μαθητές ταξινομούν τις κάρτες σε **2 κατηγορίες: εσωτερικούς και εξωτερικούς**.
    - Ορισμένοι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι **αμφίβολοι** (π.χ. «οικογενειακοί μέτοχοι» → προς συζήτηση).
- **Δραστηριότητα:**

**Ομαδική ανασκόπηση:** Ο εκπαιδευτής τοποθετεί τις κάρτες σε έναν πίνακα σε δύο στήλες (Εσωτερικοί/Εξωτερικοί) και εξηγεί τις επιλογές.

- **Συζήτηση:** «Γιατί ορισμένοι ενδιαφερόμενοι είναι δύσκολο να ταξινομηθούν;» (π.χ. ένας προμηθευτής που είναι ταυτόχρονα και πελάτης).
- 

## Βήμα 3: Εισαγωγή στον Πίνακα Σημαντικότητας (10 λεπτά)

- **Στόχος:** Κατανόηση του τρόπου ιεράρχησης των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
- **Περιεχόμενο:**
  - **Απλός ορισμός:** «Ο πίνακας ουσιαστικότητας επιτρέπει την ταξινόμηση των ενδιαφερόμενων μερών ανάλογα με **την επιρροή** τους στην εταιρεία και **την επίδραση** της εταιρείας σε αυτά.»

- **Διάγραμμα πίνακα:**
  - **Άξονας Χ (οριζόντιος):** Επιρροή των ενδιαφερόμενων μερών στην εταιρεία (1 = χαμηλή, 5 = υψηλή).
  - **Άξονας Υ (κάθετος):** Αντίκτυπος της εταιρείας στους ενδιαφερόμενους (1 = χαμηλός; 5 = υψηλός).
- **Παράδειγμα:**
  - **Πελάτες:** Ισχυρή επιρροή (αγορές), ισχυρή επίδραση (ποιότητα προϊόντων).
  - **Γείτονες:** Χαμηλή επιρροή, μέτρια επίδραση (ενόχληση).

#### Βήμα 4: Εργαστήριο – Συμπλήρωση πίνακα ουσιαστικότητας (15 λεπτά)

- **Στόχος:** Εφαρμογή του πίνακα σε μια συγκεκριμένη περίπτωση.
- **Περιεχόμενο:**
  - **Μελέτη περίπτωσης:** Μια φανταστική ΜΜΕ (π.χ. μια εταιρεία κατασκευής ξύλινων επίπλων).
    - **Ενδιαφερόμενα μέρη:** Εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές ξυλείας, κάτοικοι της περιοχής, τράπεζα.
  - **Οδηγίες:**
    - Σε ομάδες, τοποθετήστε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος στον πίνακα (σε χαρτί ή πίνακα).
    - **Συζητήστε** τους λόγους για την τοποθέτηση.
  - **Παράδειγμα αποτελέσματος:**

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟ Σ	ΕΠΙΡΡΟΗ (1-5)	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ (1-5)
Πελάτες	5	5
Υπάλληλοι	4	5
Προμηθευτές	3	4
Κάτοικοι	2	3

- **Παρουσίαση:** Κάθε ομάδα εξηγεί την κατάταξή της.
- **Συζήτηση:** «Ποιοι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα για αυτή τη ΜΜΕ; Γιατί;»

#### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

1. **Απλοποιήστε τα παραδείγματα:**
  - Χρησιμοποιήστε τοπικές ΜΜΕ ή τομείς που είναι γνωστοί στους μαθητές (π.χ. εμπόριο, χειροτεχνία).
  - Αποφύγετε πολύπλοκες περιπτώσεις (π.χ. πολυεθνικές εταιρείες).
2. **Κάντε τη δραστηριότητα οπτική:**
  - Σχεδιάστε τον πίνακα ουσιαστικότητας στον πίνακα χρησιμοποιώντας χρώματα.

- Χρησιμοποιήστε αυτοκόλλητα σημειώματα ώστε οι μαθητές να μπορούν εύκολα να μετακινούν τους ενδιαφερόμενους φορείς.

### 3. Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή:

- Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις: «Γιατί οι πελάτες έχουν ισχυρή επιρροή;»
- Εκτιμήστε όλες τις απαντήσεις για να διατηρήσετε το ενδιαφέρον.

### 4. Να είστε ευέλικτοι:

- Αν ο χρόνος είναι περιορισμένος, μειώστε τον αριθμό των ενδιαφερόμενων μερών που πρέπει να ταξινομηθούν (5–6 είναι αρκετά).
- Προσαρμόστε την μελέτη περίπτωσης στον τομέα των μαθητών (π.χ. εστιατόριο, εργαστήριο).

### 5. Παρέχετε ένα φύλλο περίληψης:

- Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών.
- Κενό πρότυπο πίνακα ουσιαστικότητας.
- Συμπληρωμένο παράδειγμα (π.χ. βιολογικό αρτοποιείο).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### 1. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας

Παρατήρηση:

Συμμετοχή σε συζητήσεις και ασκήσεις ταξινόμησης.

Συνάφεια των επιχειρημάτων κατά την τοποθέτηση των ενδιαφερόμενων μερών στον πίνακα.

### 2. Στο τέλος της δραστηριότητας

Προφορική ερώτηση:

«Ονομάστε τρεις εσωτερικούς και τρεις εξωτερικούς ενδιαφερόμενους για μια μικρή επιχείρηση».

«Γιατί είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών;».

## Εργαλείο αρ. 3: Ανακαλύψτε τον οικολογικό σχεδιασμό σε 45 λεπτά: Αρχές και πρακτική εφαρμογή.

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση των βασικών αρχών του οικολογικού σχεδιασμού και της σημασίας του σε μια προσέγγιση ΕΚΕ.
- Προσδιορισμός των βασικών σταδίων του κύκλου ζωής ενός προϊόντος και των μοχλών για την περιβαλλοντική βελτίωση.
- Εφαρμογή αυτών των αρχών σε ένα απλό προϊόν (π.χ. συσκευασία, έπιπλα, ρούχα).
- Σκέψη σχετικά με τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη του οικολογικού σχεδιασμού...

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να ορίζουν τον οικολογικό σχεδιασμό και τις επτά βασικές αρχές του (π.χ. μείωση των υλικών, ανακυκλωσιμότητα).
- Να αναλύουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος για να εντοπίζουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης.
- Να προτείνουν λύσεις οικολογικού σχεδιασμού για ένα απλό προϊόν.
- Να αξιολογούν τα οφέλη (περιβαλλοντικά, οικονομικά, κοινωνικά) του οικολογικού σχεδιασμού.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45 έως 60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- 1 διαφάνεια με τον ορισμό του οικολογικού σχεδιασμού + διάγραμμα του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.
- Παράδειγμα ενός απλού προϊόντος προς ανάλυση (π.χ. πλαστικό μπουκάλι, μπλουζάκι, ξύλινη καρέκλα).
- Σημειωματάρια ή αυτοκόλλητα χαρτάκια για να καταγράφονται ιδέες βελτίωσης.
- Πίνακας ή flipchart για τη σχεδίαση του κύκλου ζωής και των προτάσεων οικολογικού σχεδιασμού.
- Απλοποιημένος πίνακας με τις 7 αρχές του οικολογικού σχεδιασμού (βλ. παρακάτω).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Οπτική και πρακτική προσέγγιση: Χρήση ενός απτού προϊόντος για την ενίσχυση των εννοιών.
- Ενεργητική μάθηση
- Συλλογική ανάλυση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.
- Brainstorming για την πρόταση βελτιώσεων.
- Βασισμένη στην πραγματικότητα: παραδείγματα καθημερινών προϊόντων ή τοπικών μικροεπιχειρήσεων.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### Βήμα 1: Εισαγωγή στον οικολογικό σχεδιασμό (10 λεπτά)

**Στόχος:** Ορισμός του οικολογικού σχεδιασμού και των προκλήσεών του.

### **Περιεχόμενο:**

Απλός ορισμός:

«Ο οικολογικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων στο σχεδιασμό ενός προϊόντος, με σκοπό τη μείωση του περιβαλλοντικού του αντίκτυπου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του.»

7 βασικές αρχές (που θα εμφανιστούν):

Μείωση των υλικών (π.χ. ελαφριά συσκευασία).

Επιλογή βιώσιμων υλικών (π.χ. πιστοποιημένο, ανακυκλωμένο ξύλο).

Βελτιστοποίηση της παραγωγής (π.χ. λιγότερη ενέργεια, λιγότερα απόβλητα).

Επέκταση της διάρκειας ζωής (π.χ. επισκευάσιμα προϊόντα).

Ανακυκλωσιμότητα (π.χ. υλικά από ένα μόνο υλικό).

Μειωμένος αντίκτυπος κατά τη χρήση (π.χ. προϊόντα με χαμηλότερη ενεργειακή ένταση).

Διαχείριση στο τέλος του κύκλου ζωής (π.χ. εγγύηση, επαναχρησιμοποίηση).

Συγκεκριμένο παράδειγμα: Μια επιστρεφόμενη γυάλινη φιάλη:

Ανακυκλώσιμο υλικό (αρχή 5).

Επαναχρησιμοποιήσιμο (αρχή 4).

Λιγότερα απόβλητα (αρχή 1).

### **Βήμα 2: Ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος (15 λεπτά)**

**Στόχος:** Κατανόηση των σταδίων του κύκλου ζωής και προσδιορισμός των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

#### **Περιεχόμενο:**

Διάγραμμα κύκλου ζωής (να σχεδιαστεί στον πίνακα): [Εξόρυξη υλικών] → [Παραγωγή] → [Διανομή] → [Χρήση] → [Τέλος ζωής]

Παράδειγμα που αναλύεται: Μια ξύλινη καρέκλα (ή ένα προϊόν που επιλέγουν οι μαθητές).

Εξόρυξη: Ξύλο.

Παραγωγή: Κόλλες, ενέργεια που καταναλώνεται.

Διανομή: Μεταφορά

Χρήση: Διάρκεια ζωής, δυνατότητα επισκευής.

Τέλος ζωής: Ανακυκλώσιμο; Επαναχρησιμοποίησιμο;

Προσδιορίστε τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με αυτά τα διαφορετικά στάδια.

### **Στάδιο 3: Εργαστήριο οικολογικού σχεδιασμού (15 λεπτά)**

**Στόχος:** Προτείνετε συγκεκριμένες βελτιώσεις για τη μείωση του αντίκτυπου του προϊόντος.

**Περιεχόμενο:**

«Πώς θα μπορούσε αυτή η καρέκλα να σχεδιαστεί με οικολογικά κριτήρια ώστε να μειωθεί η περιβαλλοντική της επίδραση, παραμένοντας ταυτόχρονα οικονομικά προσιτή και κοινωνικά αποδεκτή;»

Πίνακας ανάλυσης (προς συμπλήρωση):

Αρχή οικολογικού σχεδιασμού	Ιδέα βελτίωσης	Αναμενόμενο όφελος
Μείωση υλικών	Χρήση λιγότερου ξύλου ή υπολειμμάτων ξύλου.	Λιγότερα απόβλητα, μειωμένο κόστος.
Επιλογή βιώσιμων υλικών	Ξύλο με πιστοποίηση FSC ή ανακυκλωμένο ξύλο.	Διατήρηση των δασών.
Δυνατότητα ανακύκλωσης	Σχεδιασμός της καρέκλας ώστε να αποσυναρμολογείται για εύκολη ανακύκλωση.	Επαναχρησιμοποίηση υλικών.
Να συμπληρωθεί από τους μαθητές		

Ο εκπαιδευτής διεξάγει συζήτηση με τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τη σκοπιμότητα των προτάσεων.

**Βήμα 4: Σύνοψη και οφέλη του οικολογικού σχεδιασμού (5 λεπτά)**

**Στόχος:** Να συνοψιστούν τα όσα έχουν διδαχθεί και να επισημανθούν τα πλεονεκτήματα του οικολογικού σχεδιασμού.

**Περιεχόμενο:**

Κύρια οφέλη:

Περιβαλλοντικά: Μείωση των αποβλήτων και των εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Οικονομικά: Εξοικονόμηση πρώτων υλών, νέα πελατειακή βάση ευαισθητοποιημένη σε θέματα οικολογικής ευθύνης.

Κοινωνικά: Βελτίωση της εικόνας, αφοσίωση πελατών και εργαζομένων

**ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

- Επιλέξτε ένα απλό, συγκεκριμένο προϊόν:
- Αποφύγετε τα πολύπλοκα προϊόντα (π.χ. ένα αυτοκίνητο). Προτιμήστε αντικείμενα καθημερινής χρήσης (π.χ. ένα μπουκάλι, ένα έπιπλο, ένα ρούχο). Εάν οι εκπαιδευόμενοι προέρχονται από έναν συγκεκριμένο τομέα (π.χ. κλωστοϋφαντουργία, αγροδιατροφή), προσαρμόστε το παράδειγμα.
- Κάντε τη δραστηριότητα οπτική: Σχεδιάστε τον κύκλο ζωής στον πίνακα με βέλη και σημειώσεις.
- Χρησιμοποιήστε αυτοκόλλητα σημειώματα διαφορετικών χρωμάτων για κάθε αρχή οικολογικού σχεδιασμού.

- Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα: Εκτιμήστε όλες τις ιδέες, ακόμη και τις πιο απλές (π.χ. «επαναχρησιμοποίηση υπολειμμάτων υφάσματος»). Τονίστε ότι ο οικολογικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος (π.χ. λιγότερα υλικά = χαμηλότερες δαπάνες).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας  
Παρατήρηση:  
Συμμετοχή σε συζητήσεις και ασκήσεις ανταλλαγής ιδεών.  
Συνάφεια των ιδεών που προτάθηκαν κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου οικολογικού σχεδιασμού.
2. Στο τέλος της δραστηριότητας  
«Ονομάστε τρεις αρχές οικολογικού σχεδιασμού και δώστε ένα παράδειγμα για κάθε μία.»  
«Γιατί είναι σημαντική η οικολογική σχεδίαση για μια μικρή επιχείρηση;»  
Πρακτική άσκηση:  
Κάθε μαθητής προτείνει μια ιδέα οικολογικού σχεδιασμού για ένα προϊόν της επιλογής του (π.χ. συσκευασία, έπιπλα

## Εργαλείο αρ. 4: Εξαλείψτε τα απόβλητα στην επιχείρησή σας.

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση των 8 τύπων σπατάλης στο Lean (Muda) και του αντίκτυπού τους σε μια επιχείρηση.
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων τύπων σπατάλης σε μια απλή διαδικασία (π.χ. παραγωγή, υπηρεσίες, εφοδιαστική).
- Να προτείνετε πρακτικές λύσεις για τη μείωση αυτών των σπαταλών.
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σχέση μεταξύ της μείωσης της σπατάλης και των οικονομικών/περιβαλλοντικών επιδόσεων.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να απαριθμήσουν τους 8 τύπους σπατάλης που προσδιορίζονται από τη μέθοδο Lean και να τους αναγνωρίσουν σε μια διαδικασία.
- Να αναλύουν μια απλή διαδικασία για τον εντοπισμό σπατάλης.
- Να προτείνουν ρεαλιστικές και οικονομικές διορθωτικές ενέργειες.
- Κατανοήσουν τα οφέλη της μείωσης των σπαταλών (κόστος, περιβάλλον, ευεξία στην εργασία).

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- 1 διαφάνεια με λίστα των 8 τύπων σπατάλης + απλά διαγράμματα.
- Παράδειγμα διαδικασίας: Περιγραφή μιας απλής διαδικασίας (π.χ. παρασκευή ενός φλιτζανιού καφέ, κατασκευή ενός επίπλου).
- Χαρτάκια Post-it ή κάρτες: 8 κάρτες με τα ονόματα των 8 τύπων αποβλήτων (π.χ. «Υπερπαραγωγή», «Απόβλητα»).
- Πίνακας ή flipchart για να σχεδιάσετε τη διαδικασία, να κολλήσετε τις κάρτες αποβλήτων και να σημειώσετε τους τύπους αποβλήτων και τις λύσεις.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Οπτική και πρακτική προσέγγιση: Χρήση ενός απτού προϊόντος για την ενίσχυση των εννοιών.
- Ενεργητική μάθηση
- Συλλογική ανάλυση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.
- Brainstorming για την πρόταση βελτιώσεων.
- Βασισμένη στην πραγματικότητα: παραδείγματα καθημερινών προϊόντων ή τοπικών μικροεπιχειρήσεων.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### Βήμα 1: Εισαγωγή στους 8 τύπους σπατάλης (10 λεπτά)

**Στόχος:** Παρουσίαση των 8 τύπων σπατάλης στο Lean με σαφή και οπτικό τρόπο.

Απλός ορισμός:

«Τα απόβλητα (ή Muda) είναι δραστηριότητες που δεν δημιουργούν αξία για τον πελάτη και προκαλούν κόστος ή αρνητικές επιπτώσεις».

Λίστα των 8 σπαταλών (προς προβολή):

- Υπερπαραγωγή (παραγωγή υπερβολικής ποσότητας ή πρόωρη παραγωγή).
- Χρόνος αναμονής (περιττές καθυστερήσεις).
- Περιττή μεταφορά (περιττές μετακινήσεις).
- Υπερβολικά αποθέματα (υπερβολική αποθήκευση).
- Περιττές κινήσεις (περιττές ενέργειες ή μετακινήσεις).
- Υπερβολική επεξεργασία (υπερβολική ποιότητα ή λειτουργικότητα).
- Απόβλητα (απορριφθέντα υλικά ή προϊόντα).
- Μη αξιοποίηση δεξιοτήτων (υποαξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού).

Συγκεκριμένο παράδειγμα: σε ένα εστιατόριο:

Υπερπαραγωγή = πάρα πολλά έτοιμα πιάτα που πετιούνται.

Χρόνος αναμονής = πελάτες που περιμένουν πάρα πολύ.

Απόβλητα = μη ανακυκλωμένα υπολείμματα.

Ομαδική συζήτηση: «Τι είδους απόβλητα βλέπετε πιο συχνά στην εταιρεία σας ή στην καθημερινή σας ζωή;» (συζήτηση 2–3 λεπτών).

## **Βήμα 2: Ανάλυση μιας απλής διαδικασίας (15 λεπτά)**

**Στόχος:** Εντοπισμός σπατάλης σε μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Παράδειγμα διαδικασίας: «Παρασκευή καφέ σε καφετέρια» (ή άλλη απλή διαδικασία, ανάλογα με το κοινό).

Βήματα:

- Παραγγελία πελάτη.
- Προετοιμασία του καφέ (άλεση, νερό, μηχανή).
- Εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Καθαρισμός.
- 

Εντοπισμός σπατάλης μέσω συζήτησης με τους μαθητές: Κάθε ομάδα αναλύει ένα βήμα της διαδικασίας και εντοπίζει 1 έως 2 είδη σπατάλης.

Σχόλια: Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις παρατηρήσεις της – Κύρια παραδείγματα:

- Υπερπαραγωγή: Καφές που ετοιμάζεται εκ των προτέρων και πετιέται.
- Χρόνος αναμονής: Πελάτες που περιμένουν επειδή η μηχανή είναι αργή.
- Απόβλητα: Ποτήρια μίας χρήσης που δεν ανακυκλώνονται.
- Περιττές κινήσεις: Ο μπαρίστας κινείται περιττά για να φέρει τα συστατικά.

### Βήμα 3: Προτεινόμενες λύσεις (15 λεπτά)

Στόχος: Εύρεση λύσεων για τη μείωση των σπατάλης που εντοπίστηκαν.

Συμπληρώστε συλλογικά τον πίνακα λύσεων: παραδείγματα

Σπατάλη	Προτεινόμενη λύση	Αναμενόμενο όφελος
Υπερπαραγωγή	Παρασκευή καφέ κατά παραγγελία.	Λιγότερα απορρίμματα τροφίμων.
Απόβλητα	Χρησιμοποιήστε επιστρεφόμενα ή βιοδιασπώμενα ποτήρια.	Μείωση των αποβλήτων.
Χρόνος αναμονής	Εκπαιδεύστε το προσωπικό στη χρήση μιας ταχύτερης μηχανής.	Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.

Κενό πλέγμα που πρέπει να συμπληρωθεί με βάση τα σχόλια των μαθητών

### Βήμα 4: Σύνοψη και οφέλη (5 λεπτά)

Στόχος: Συνοψίστε όσα έχουν διδαχθεί και επισημάνετε τα οφέλη της μείωσης των αποβλήτων.

Κύρια οφέλη:

Οικονομικά: Μείωση κόστους (λιγότερα απόβλητα, λιγότερα αποθέματα).

Περιβαλλοντικά: Λιγότερα απόβλητα, χαμηλότερες εκπομπές CO<sub>2</sub>.

Κοινωνικά: Καλύτερη οργάνωση της εργασίας, λιγότερο άγχος για τους υπαλλήλους

#### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Επιλέξτε μια απλή, συγκεκριμένη διαδικασία: Αποφύγετε τις πολύπλοκες διαδικασίες (π.χ. κατασκευή αυτοκινήτου). Προτιμήστε παραδείγματα από την καθημερινότητα (π.χ. προετοιμασία γεύματος, διαχείριση αποθεμάτων σε κατάστημα).
- Εάν οι μαθητές προέρχονται από έναν συγκεκριμένο τομέα (π.χ. κατασκευές, υγειονομική περίθαλψη), προσαρμόστε το παράδειγμα.
- Κάντε τη δραστηριότητα οπτική: Σχεδιάστε τη διαδικασία στον πίνακα με βέλη και σημειώσεις / Χρησιμοποιήστε αυτοκόλλητα σημειώματα διαφορετικών χρωμάτων για κάθε τύπο αποβλήτων.
- Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή: Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις: «Γιατί αποτελεί πρόβλημα αυτό το απόβλητο;» / Εκτιμήστε όλες τις ιδέες, ακόμα και τις πιο απλές (π.χ. «να τακτοποιούμε τα εργαλεία για να αποφεύγουμε περιττές κινήσεις»).

#### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αξιολόγηση στο τέλος της δραστηριότητας

Προφορική ή γραπτή ερώτηση προς συζήτηση:

«Ονομάστε 3 τύπους αποβλήτων από τους 8 και δώστε ένα παράδειγμα για τον καθένα».

«Γιατί η μείωση των αποβλήτων είναι σημαντική για μια μικρή επιχείρηση;»

Ατομική πρακτική άσκηση: Κάθε μαθητής εντοπίζει έναν τύπο σπατάλης στην εταιρεία του και προτείνει μία λύση

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Κατάλογος αποβλήτων (MUDA) που πρέπει να προετοιμαστεί πριν από τη δραστηριότητα από τον συνεργάτη - <https://theleanway.net/The-8-Wastes-of-Lean>

## Εργαλείο αρ. 5: Σύνταξη ενός απλοποιημένου Χάρτη ΕΚΕ.

### ΣΤΟΧΟΣ

- Κατανόηση του σκοπού και της δομής ενός χάρτη ΕΚΕ.
- Προσδιορισμός βασικών δεσμεύσεων κατάλληλων για μια πολύ μικρή επιχείρηση/ΜΜΕ.
- Σύνταξη ενός σύντομου και λειτουργικού χάρτη ΕΚΕ (1 σελίδα το πολύ).
- Να γνωρίζετε πώς να επικοινωνείτε και να εφαρμόζετε αυτόν τον χάρτη εσωτερικά και εξωτερικά.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος της δραστηριότητας, οι μαθητές θα είναι σε θέση να:

- Να ορίζουν τον ρόλο ενός χάρτη ΕΚΕ και τα βασικά του στοιχεία.
- Επιλέξουν 3 έως 5 σχετικές και ρεαλιστικές δεσμεύσεις ΕΚΕ για μια μικρή επιχείρηση.
- Να συντάξουν έναν σαφή και συνοπτικό χάρτη ΕΚΕ (δομή + περιεχόμενο).
- Να προτείνουν δράσεις για την εφαρμογή και την επικοινωνία του χάρτη.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 έως 75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

- 1 διαφάνεια με την τυπική δομή ενός χάρτη ΕΚΕ + συγκεκριμένα παραδείγματα.
- Πρότυπο χάρτη: Παράδειγμα απλοποιημένου χάρτη ΕΚΕ (1 σελίδα) για μια φανταστική πολύ μικρή επιχείρηση.
- Χαρτάκια Post-it ή κάρτες για να καταγράψουν οι ομάδες τις δεσμεύσεις που προτείνουν.
- Πίνακας ή flipchart για την παρουσίαση της δομής του χάρτη και των ιδεών των ομάδων.
- Κατάλογος τυπικών δεσμεύσεων ΕΚΕ (περιβαλλοντικές, κοινωνικές, οικονομικές).

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Πρακτική και συνεργατική προσέγγιση: Οι μαθητές εργάζονται πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο χάρτη ΕΚΕ.
- Ενεργητική μάθηση:
- Brainstorming για τον προσδιορισμό των δεσμεύσεων.
- Συλλογική σύνταξη ενός απλοποιημένου χάρτη.
- Σύνδεση με την πραγματικότητα: Παραδείγματα από τοπικές ΜΜΕ ή γνωστούς κλάδους.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### Βήμα 1: Εισαγωγή στον Χάρτη ΕΚΕ (10 λεπτά)

**Στόχος:** Κατανόηση του σκοπού και της δομής ενός χάρτη ΕΚΕ.

Απλός ορισμός:

«Ένας Χάρτης ΕΚΕ είναι ένα έγγραφο που επισημοποιεί τις δεσμεύσεις μιας εταιρείας όσον αφορά την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη. Χρησιμεύει ως οδηγός για δράσεις και επικοινωνία.»

Συζήτηση: Γιατί να συντάξουμε ένα Χάρτη ΕΚΕ;

Σαφήνεια: Καθορισμός κοινών στόχων.

Αξιοπιστία: Επίδειξη δέσμευσης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές).

Πλαίσιο: Δομή των δράσεων ΕΚΕ.

Τυπική δομή (προς προβολή):

Προοίμιο: Γιατί αυτός ο χάρτης; (π.χ. «Η εταιρεία μας δεσμεύεται να...»).

Δεσμεύσεις: 3 έως 5 τομείς προτεραιότητας (π.χ. μείωση των αποβλήτων, ευεξία στην εργασία).

Δείκτες: Πώς μετράται η πρόοδος; (π.χ. «% ανακυκλωμένων αποβλήτων»).

Ευθύνες: Ποιος κάνει τι; (π.χ. «Ο διευθυντής επιβλέπει τη διαδικασία»).

Επικοινωνία: Πώς πρέπει να διαδοθεί ο χάρτης; (π.χ. ιστότοπος, εσωτερική προβολή).

Εάν είναι δυνατόν, ο εκπαιδευτής μπορεί να εντοπίσει υπάρχοντες χάρτες και να τους προβάλλει για να απεικονίσει τη δραστηριότητα πιο συγκεκριμένα.

## **Βήμα 2: Ανταλλαγή ιδεών για δεσμεύσεις ΕΚΕ (15-20 λεπτά)**

**Στόχος:** Εντοπισμός ρεαλιστικών δεσμεύσεων ΕΚΕ που είναι κατάλληλες για μια μικρή επιχείρηση.

Κατάλογος τυπικών δεσμεύσεων: Θα καταρτιστεί στην αρχή της συνεδρίας και θα αναρτηθεί – Πρόκειται για παραδείγματα που αποσκοπούν στην επεξήγηση της έννοιας της δέσμευσης και όχι για προτάσεις προς τους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να προσδιορίσουν τις δικές τους δεσμεύσεις.

Περιβάλλον: Μείωση των αποβλήτων, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, περιορισμός των συσκευασιών.

Κοινωνικό: Εκπαίδευση εργαζομένων, προώθηση της πολυμορφίας, βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Οικονομικό: Αγοράστε τοπικά προϊόντα, βελτιστοποιήστε το ενεργειακό κόστος, αναπτύξτε βιώσιμες συνεργασίες.

Διακυβέρνηση: Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, δημοσίευση ετήσιας έκθεσης ΕΚΕ

Δραστηριότητα: Σε ομάδες των 2–3 ατόμων, επιλέξτε 3 δεσμεύσεις προτεραιότητας για μια φανταστική μικρή επιχείρηση (π.χ. καφετέρια, συνεργείο επισκευών). Κριτήρια: Ρεαλιστικές (προϋπολογισμός, χρόνος) / Μετρήσιμες (π.χ. «μείωση κατά 20%» αντί για «μείωση») / Συμβατές με τις αξίες της εταιρείας.

## **Βήμα 3: Συλλογική σύνταξη του Χάρτη (15-20 λεπτά)**

**Στόχος:** Σύνταξη ενός σύντομου, λειτουργικού χάρτη ΕΚΕ.

Περιεχόμενο: Πρότυπο προς συμπλήρωση (σε προβολή ή σε χαρτί): με βάση την τυπική δομή που παρουσιάστηκε παραπάνω.

Οι ομάδες συμπληρώνουν το πρότυπο με τις τρεις δεσμεύσεις τους (βήμα 2). Προσθέτουν έναν δείκτη αξιολόγησης και έναν υπεύθυνο για κάθε δέσμευση.

Κάθε ομάδα διαβάζει το χάρτη της δυνατά. Ο εκπαιδευτής μπορεί να ξεκινήσει μια ομαδική συζήτηση μόλις διατυπωθούν οι δεσμεύσεις: είναι όλες ρεαλιστικές; Είναι όλες συμβατές με τις δραστηριότητες και τους πόρους της εταιρείας;

#### **Βήμα 4: Εφαρμογή και επικοινωνία (5 έως 15 λεπτά)**

**Στόχος:** Να μάθουν πώς να εφαρμόζουν και να επικοινωνούν τον χάρτη.

Δράσεις για την εφαρμογή του καταστατικού:

- Σχέδιο δράσης: Χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός, υπεύθυνοι
- Εργαλεία: Πίνακας ελέγχου για την παρακολούθηση των δεικτών.
- Επικοινωνία: Εσωτερική: Αφίσες, συναντήσεις ομάδων, ενημερωτικά δελτία. / Εξωτερική: Ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σήματα (π.χ. Engagé RSE).

#### **ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

- Χρησιμοποιήστε συγκεκριμένα παραδείγματα: Επιλέξτε μια τοπική μικρή επιχείρηση ή έναν γνωστό τομέα (π.χ. εμπόριο, χειροτεχνία) για να κάνετε την άσκηση πιο απτή. Εάν οι μαθητές προέρχονται από έναν συγκεκριμένο τομέα, προσαρμόστε τις δεσμεύσεις (π.χ. μείωση των αποβλήτων για ένα εστιατόριο, εξοικονόμηση ενέργειας για ένα εργαστήριο).
- Κάντε τη δραστηριότητα οπτική: Προβάλετε τη δομή του χάρτη στον πίνακα και συμπληρώστε τον ζωντανά με τις ιδέες των ομάδων. Χρησιμοποιήστε χρωματιστά αυτοκόλλητα σημειώματα για να διαφοροποιήσετε τις δεσμεύσεις (π.χ. πράσινο για το περιβάλλον, μπλε για κοινωνικά ζητήματα).
- Ενθαρρύνετε την απλότητα: Τονίστε ότι ένας χάρτης ΕΚΕ πρέπει να είναι σύντομος, σαφής και ρεαλιστικός. Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι οι μικρές πράξεις μετράνε (π.χ. διαλογή απορριμμάτων, αγορές από τοπικούς παραγωγούς).

#### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

- **Στο τέλος της δραστηριότητας:**  
Σε ομάδες: κάθε συμμετέχων παρουσιάζει το σχέδιο χάρτη ΕΚΕ του σε 3 λεπτά. Ο εκπαιδευτής και οι άλλοι συμμετέχοντες αξιολογούν κάθε παρουσίαση με εποικοδομητικό τρόπο (3 πλεονεκτήματα / 3 τομείς που χρήζουν βελτίωσης - εάν υπάρχουν).  
Ατομικά: αξιολόγηση από τον εκπαιδευτή του γραπτού χάρτη και τυποποίηση των τομέων που χρήζουν βελτίωσης

Συνολική  
διάρκεια:

**6** ώρες

# Μαθησιακή Ενότητα 9

Σχεδιασμός και  
διεξαγωγή ενός  
εκπαιδευτικού  
προγράμματος

# Μαθησιακή Ενότητα 9: Σχεδιασμός και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προσαρμοσμένου στις ανάγκες των μαθητών

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα εστιάζει στην παροχή στους συμμετέχοντες των παιδαγωγικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προσαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ποικίλες ανάγκες των μαθητών. Στη σύγχρονη εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα, οι ομάδες σπάνια είναι ομοιογενείς: οι συμμετέχοντες μπορεί να διαφέρουν ως προς την προηγούμενη εμπειρία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την κινητοποίηση, τις γλωσσικές δεξιότητες, τον ρυθμό μάθησης ή τις ανάγκες πρόσβασης. Αυτή η ενότητα αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις δίνοντας έμφαση στις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, στις στρατηγικές διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και στις προσεγγίσεις που εστιάζουν στον μαθητή, οι οποίες τοποθετούν το προφίλ, το σημείο εκκίνησης και τους στόχους του μαθητή στο επίκεντρο του σχεδιασμού της εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στους μαθητές με αναπηρίες ή λιγότερες ευκαιρίες, διασφαλίζοντας ότι η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα δεν είναι μόνο θεωρητικά προσβάσιμη, αλλά και πρακτικά χωρίς αποκλεισμούς. Μέσω προσαρμόσιμων μεθόδων, ευέλικτων μαθησιακών διαδρομών και αναστοχαστικής πρακτικής, οι εκπαιδευτές υποστηρίζονται στη δημιουργία μαθησιακών περιβαλλόντων όπου όλοι οι συμμετέχοντες μπορούν να συμμετέχουν ουσιαστικά, να προοδεύουν με το δικό τους ρυθμό και να χτίζουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Με αυτόν τον τρόπο, η ενότητα συμβάλλει στην ενδυνάμωση, στις ίσες ευκαιρίες και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ευθυγραμμίζοντας τις προτεραιότητες του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου και ενισχύοντας τον κοινωνικό και εκπαιδευτικό ρόλο της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα χωρίς αποκλεισμούς.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να αξιολογούν τα προφίλ και τις ανάγκες των μαθητών, ώστε να σχεδιάζουν σχετικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο προσαρμοσμένο στο αρχικό τους επίπεδο και τις ικανότητές τους.
- Να δημιουργούν διαδικασίες μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και με υψηλό βαθμό συμμετοχής, που ενισχύουν την κινητοποίηση, την υποστήριξη και την προσβασιμότητα για όλους τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες.
- Να ενσωματώνουν πρακτικά, επίκαιρα και ουσιαστικά παραδείγματα, ώστε η μάθηση να είναι κατανοητή και αποτελεσματική.
- Να ενθαρρύνουν τη συνεχή πρόοδο, υποστηρίζοντας ατομικές διαδρομές μάθησης και ενσωματώνοντας την ανατροφοδότηση στη διαδικασία.
- Να συν-δημιουργούν μαθησιακές διαδρομές, εφαρμόζοντας μεθόδους χωρίς αποκλεισμούς για την ενίσχυση της κινητοποίησης, της αίσθησης ευθύνης και της απόκτησης πρακτικών δεξιοτήτων

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα εξοπλίζει τους συμμετέχοντες με τις παιδαγωγικές δεξιότητες για να σχεδιάζουν, να υλοποιούν και να προσαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις διαφορετικές ανάγκες των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με αναπηρίες ή λιγότερες ευκαιρίες. Δίνει έμφαση στις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, στις στρατηγικές διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και στις προσεγγίσεις που εστιάζουν στον μαθητή, διασφαλίζοντας ότι η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα είναι προσβάσιμη, ελκυστική και αποτελεσματική για διαφορετικά προφίλ μαθητών.

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει:

- **Αρχές ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών**, παρέχοντας μια δομημένη προσέγγιση για τον εντοπισμό των κενών δεξιοτήτων, των στόχων και των προηγούμενων γνώσεων των μαθητών, και συνδέοντας την εκπαίδευση με πραγματικές, πρακτικές ανάγκες. Αυτή η διαδικασία είναι συνεχής, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να προσαρμόζουν τα προγράμματα με βάση την ανατροφοδότηση και τα μεταβαλλόμενα προφίλ των μαθητών.
- **Στρατηγικές για το σχεδιασμό προσαρμόσιμων, μαθητοκεντρικών προγραμμάτων** που δίνουν έμφαση στην ευελιξία των μεθόδων, των υλικών και του ρυθμού, και τοποθετούν τους μαθητές ως ενεργούς συμμετέχοντες και συν-δημιουργούς της μαθησιακής τους εμπειρίας.
- **Μέθοδοι για τη διδασκαλία χωρίς αποκλεισμούς και την εμπλοκή διαφορετικών ομάδων μαθητών**, χρησιμοποιώντας την Καθολική Σχεδίαση για τη Μάθηση (UDL), ενεργητικές μεθόδους μάθησης (π.χ. συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων, ομαδική εργασία) και προωθώντας ένα ασφαλές, σεβασμό περιβάλλον όπου η πολιτισμική, γλωσσική και εμπειρική ποικιλομορφία αναγνωρίζονται ως πλεονεκτήματα
- **Χρήση της ανατροφοδότησης και των διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης**, με παράδειγμα το πώς οι κύκλοι διαμορφωτικής ανατροφοδότησης ενισχύουν τη συνάφεια και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, καθώς και την παρακίνηση των μαθητών, υποστηρίζοντας παράλληλα τις ατομικές μαθησιακές διαδρομές.
- **Πρακτικά παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων**, που συνδέουν τις θεωρητικές αρχές με εφαρμογές της πραγματικής ζωής, ώστε η μάθηση να είναι ουσιαστική, κατανοητή και μεταβιβάσιμη.

Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση, οι εκπαιδευτές αναπτύσσουν την ικανότητα να απευθύνονται αποτελεσματικά σε ετερογενείς ομάδες, εξασφαλίζοντας ίσες ευκαιρίες, ενισχύοντας την ενδυνάμωση και προωθώντας την κοινωνική συμμετοχή. Αυτή η ενότητα υποστηρίζει επίσης την ανάπτυξη μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων, της απασχολησιμότητας και της δια βίου μάθησης, ευθυγραμμίζοντας τις προτεραιότητες και την προστιθέμενη αξία του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ).

## Συγκριμενοποίηση / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Οι εκπαιδευτές συχνά αντιμετωπίζουν ετερογενείς ομάδες, με διαφορές στην εμπειρία, το υπόβαθρο και τους τρόπους μάθησης. Αυτή η ενότητα προετοιμάζει τους εκπαιδευτές να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις υιοθετώντας πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς, ευέλικτες και στοχαστικές, που προωθούν τις ίσες ευκαιρίες, την κοινωνική ένταξη και τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες που υποστηρίζουν την απασχολησιμότητα και τη δια βίου μάθηση. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της ενεργού συμμετοχής των μαθητών και της προόδου στην εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα. Οι αρχές της Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών, της εκπαίδευσης ενηλίκων και της Καθολικής Σχεδίασης για τη Μάθηση βασίζονται σε επικυρωμένες ευρωπαϊκές εκπαιδευτικές

προσεγγίσεις, εξασφαλίζοντας υψηλής ποιότητας, χωρίς αποκλεισμούς και προσαρμόσιμες μαθησιακές εμπειρίες.

Η επένδυση χρόνου σε αυτή την ενότητα επιτρέπει στους εκπαιδευτές να σχεδιάζουν προγράμματα που προωθούν τις ίσες ευκαιρίες, την ενεργό συμμετοχή και τη συνεχή πρόοδο των μαθητών. Οι δεξιότητες που αναπτύσσονται είναι άμεσα μεταβιβάσιμες σε πραγματικά εκπαιδευτικά πλαίσια και υποστηρίζουν ευρύτερες ευρωπαϊκές προτεραιότητες που σχετίζονται με την κοινωνική ένταξη, την ενδυνάμωση, την απασχολησιμότητα και τη δια βίου μάθηση. Ενισχύοντας τις προσεγγίσεις που εστιάζουν στον μαθητή και είναι χωρίς αποκλεισμούς, οι εκπαιδευτές βελτιώνουν την ποιότητα και τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα σε διάφορα πλαίσια.

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Αρχές της ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών

Πριν από τον σχεδιασμό οποιασδήποτε εκπαίδευσης, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθεί τι χρειάζονται πραγματικά οι εκπαιδευόμενοι. Η Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών (TNA) βοηθά τους εκπαιδευτές να προσδιορίσουν ποιες δεξιότητες λείπουν, τι γνωρίζουν ήδη οι εκπαιδευόμενοι και ποιοι στόχοι επιθυμούν να επιτύχουν. Η διεξαγωγή της TNA από την αρχή διασφαλίζει ότι η εκπαίδευση είναι σχετική, πρακτική και προσαρμοσμένη στους συμμετέχοντες που θα την παρακολουθήσουν. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η TNA δεν είναι μια εφάπαξ δραστηριότητα, αλλά μια συνεχής διαδικασία που επιτρέπει τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτές να παρακολουθούν την πρόοδο, να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και να προβαίνουν σε έγκαιρες προσαρμογές

- **Εντοπισμός των κενών, των στόχων και των δεξιοτήτων των μαθητών:** το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ευθυγραμμίζεται με ό,τι πρέπει να αναπτύξουν οι συμμετέχοντες. Ανταποκρίνεται με συνέπεια στις ανάγκες του μαθητή.
- **Σύνδεση της εκπαίδευσης με τις πραγματικές ανάγκες:** διασφάλιση ότι οι ασκήσεις, τα παραδείγματα και οι μαθησιακές διαδρομές αντανakλούν τις πρακτικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι μαθητές.
- **Εφαρμογή ενός κύκλου συνεχούς βελτίωσης:** διάγνωση → σχεδιασμός → αξιολόγηση → προσαρμογή, έτσι ώστε η εκπαίδευση να παραμένει αποτελεσματική και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες με την πάροδο του χρόνου

### 2. Στρατηγικές για το σχεδιασμό προσαρμόσιμων, μαθητοκεντρικών προγραμμάτων

Ένα πρόγραμμα με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο τοποθετεί τον εκπαιδευόμενο στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μετατοπίζοντας τον ρόλο του εκπαιδευτή από αποκλειστικό πάροχο γνώσης σε διαμεσολαβητή και οδηγό. Αντί να παρέχει ομοιόμορφο περιεχόμενο σε όλους τους συμμετέχοντες, ο σχεδιασμός με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο ξεκινά από τους στόχους, τις εμπειρίες και τις πραγματικές προκλήσεις των εκπαιδευομένων, καθιστώντας την εκπαίδευση πιο ουσιαστική και σχετική. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα, όπου οι συμμετέχοντες συχνά έχουν διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, επίπεδα αυτοπεποίθησης και προσδοκίες.

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί βασική αρχή των προγραμμάτων που εστιάζουν στον μαθητή. Οι εκπαιδευτές ενθαρρύνονται να προσαρμόζουν το περιεχόμενο, τις μεθόδους και τον ρυθμό με βάση την ανατροφοδότηση των μαθητών και τις ανάγκες που παρατηρούνται. Για παράδειγμα, μια ομάδα με μικτά επίπεδα εμπειρίας μπορεί να ωφεληθεί από παράλληλες δραστηριότητες, όπου οι αρχάριοι εργάζονται με καθοδηγούμενα παραδείγματα, ενώ οι πιο έμπειροι μαθητές εξερευνούν προηγμένες μελέτες περιπτώσεων. Χρησιμοποιώντας ποικίλο υλικό, διαδραστικές μεθόδους και ευέλικτες διαδρομές

μάθησης, οι εκπαιδευτές διασφαλίζουν ότι όλοι οι μαθητές παραμένουν αφοσιωμένοι και υποστηρίζονται. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται περαιτέρω μέσω των πρακτικών δραστηριοτήτων της ενότητας, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να βιώσουν και να αναστοχαστούν σχετικά με τον προσαρμόσιμο σχεδιασμό του προγράμματος σε ρεαλιστικά σενάρια εκπαίδευσης.

Επομένως, οι κύριες στρατηγικές είναι:

- **Τοποθέτηση του μαθητή στο επίκεντρο της διαδικασίας:** διασφάλιση ότι οι ανάγκες, οι προηγούμενες γνώσεις και οι μαθησιακοί στόχοι του καθοδηγούν τόσο το περιεχόμενο όσο και τις μεθόδους.
- **Πρώθηση του ρόλου του μαθητή ως διαμεσολαβητή και όχι μόνο ως εκπαιδευτή:** ενθάρρυνση των συμμετεχόντων να συμμετέχουν ενεργά, να μοιράζονται εμπειρίες και να συν-δημιουργούν λύσεις
- **Διατήρηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις μεθόδους και τα υλικά:** διασφάλιση ότι η εκπαίδευση μπορεί να ανταποκριθεί σε διαφορετικούς τρόπους μάθησης, ικανότητες και δυναμικές της ομάδας.
- **Χρήση της ανατροφοδότησης για τη διατήρηση της δυναμικής της εκπαίδευσης:** συνεχής ενσωμάτωση των απόψεων των μαθητών για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων, του ρυθμού και του περιεχομένου.
- **Ενσωμάτωση στρατηγικών χωρίς αποκλεισμούς:** διαφοροποιημένη διδασκαλία, πολλαπλές μορφές υλικού και προσεγγίσεις που εξυπηρετούν μαθητές με λιγότερες ευκαιρίες ή αναπηρίες.
- **Προσαρμογή των μαθησιακών διαδρομών στις διαφορετικές ανάγκες:** παροχή παράλληλων ή κλιμακωτών δραστηριοτήτων που επιτρέπουν σε όλους τους συμμετέχοντες να προοδεύσουν ουσιαστικά.
- **Σύνδεση των δραστηριοτήτων με πρακτικές ευρωπαϊκές μελέτες περιπτώσεων:** επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο η θεωρία εφαρμόζεται σε πραγματικά πλαίσια, ενίσχυση της συμμετοχής, των μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων και της ευθυγράμμισης με τις προτεραιότητες του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

### 3. Μέθοδοι για τη διδασκαλία χωρίς αποκλεισμούς και τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων μαθητών

Η διδασκαλία χωρίς αποκλεισμούς στοχεύει να διασφαλίσει ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να συμμετέχουν ενεργά και ουσιαστικά στη μαθησιακή διαδικασία, ανεξάρτητα από το υπόβαθρο, τη γλώσσα ή τις ικανότητές τους. Αυτό απαιτεί από τους εκπαιδευτές να σχεδιάζουν σκόπιμα μαθησιακά περιβάλλοντα που εκτιμούν τη διαφορετικότητα και αφαιρούν τα εμπόδια στη συμμετοχή. Οι μέθοδοι χωρίς αποκλεισμούς είναι ιδιαίτερα σχετικές σε ετερογενείς ομάδες, όπου οι διαφορές στην κουλτούρα, τον ρυθμό μάθησης ή τους τρόπους επικοινωνίας μπορούν διαφορετικά να οδηγήσουν σε αποσύνδεση ή αποκλεισμό.

Πρακτικές στρατηγικές χωρίς αποκλεισμούς περιλαμβάνουν τη χρήση ομαδικής εργασίας, συζητήσεων, παιχνιδιών ρόλων και δραστηριοτήτων επίλυσης προβλημάτων που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τις πολλαπλές οπτικές. Η δημιουργία ενός ασφαλούς και σεβαστού μαθησιακού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, επιτρέποντας στους μαθητές να εκφράζονται χωρίς το φόβο της κριτικής. Η Καθολική Σχεδίαση για τη Μάθηση (UDL) υποστηρίζει αυτή την προσέγγιση ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτές να προσφέρουν πολλαπλούς τρόπους ενασχόλησης με το περιεχόμενο, όπως οπτικό υλικό, γραπτές οδηγίες και πρακτικές δραστηριότητες. Με την ενσωμάτωση, οι μαθητές αισθάνονται παρακινημένοι, συνδεδεμένοι και ικανοί να πετύχουν με τον δικό τους ρυθμό. Μέσω αυτών των μεθόδων, οι μαθητές αισθάνονται παρακινημένοι, υποστηριζόμενοι και ενδυναμωμένοι να προοδεύσουν με τον δικό τους ρυθμό, ενώ οι εκπαιδευτές αναπτύσσουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαφορετικότητα εντός της ομάδας.

Μέθοδοι που εγγυώνται την ενσωμάτωση είναι:

- **Παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους μαθητές:** διασφάλιση ότι όλοι έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενο, τις δραστηριότητες και την υποστήριξη που απαιτούνται για την πλήρη συμμετοχή τους.
- **Ενσωμάτωση ενεργών και ποικίλων μεθόδων μάθησης:** ομαδική εργασία, συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων και δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων, που επιτρέπουν την έκφραση διαφορετικών απόψεων και ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων.
- **Η δημιουργία ενός ασφαλούς και σεβαστού περιβάλλοντος ενθαρρύνει τη συμμετοχή:** οι μαθητές αισθάνονται άνετα να μοιράζονται ιδέες και να κάνουν ερωτήσεις χωρίς φόβο κριτικής, ενισχύοντας έτσι την αυτοπεποίθηση και την εμπλοκή τους.
- **Εφαρμογή των αρχών της Καθολικής Σχεδίασης για τη Μάθηση (UDL):** διασφάλιση ότι η μάθηση είναι προσβάσιμη σε πολλαπλές μορφές —οπτική, γραπτή ή πρακτική— ώστε οι συμμετέχοντες με διαφορετικές ανάγκες να μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά.

Μέσω αυτών των μεθόδων, οι μαθητές αισθάνονται παρακινημένοι, υποστηριζόμενοι και ενδυναμωμένοι να προοδεύουν με τον δικό τους ρυθμό, ενώ οι εκπαιδευτές αποκτούν πρακτική εμπειρία στην αποτελεσματική ανταπόκριση στη διαφορετικότητα.

#### 4. Χρήση ανατροφοδότησης και διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης.

Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτές, αποτελώντας τη ραχοκοκαλιά ενός δυναμικού και ευέλικτου εκπαιδευτικού προγράμματος. Για τους μαθητές, η σαφής και συγκεκριμένη ανατροφοδότηση τους βοηθά να κατανοήσουν τι κάνουν καλά, να εντοπίσουν τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση και να παραμείνουν παρακινημένοι καθ' όλη τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας. Για τους εκπαιδευτές, η ανατροφοδότηση που συλλέγεται από τους συμμετέχοντες παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν το περιεχόμενο, τις μεθόδους και τον ρυθμό, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μαθητών.

Αυτό δημιουργεί έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης: **σχεδιασμός** → **δοκιμή** → **ανασκόπηση** → **βελτίωση**. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να παραμένει στατική· πρέπει να εξελίσσεται ανάλογα με την ανατροφοδότηση και τα μεταβαλλόμενα προφίλ των εκπαιδευομένων. Ενσωματώνοντας τις προτάσεις των εκπαιδευομένων και αναστοχάζοντας τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτές διασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα παραμένει ελκυστικό, πρακτικό και συναφές.

Συγκεκριμένα, η ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους με διάφορους τρόπους:

- Τους επιτρέπει να **σημειώνουν μετρήσιμη πρόοδο** και να **διατηρούν την κινητοποίησή τους**: δείχνοντας με σαφήνεια τα δυνατά τους σημεία και τις ευκαιρίες βελτίωσης.
- Επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να **ασχοληθούν με τη μάθηση με τρόπους που είναι ουσιαστικοί και προσαρμοσμένοι** στο αρχικό τους επίπεδο, τις ικανότητές τους και την προηγούμενη εμπειρία τους.
- Εξασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες **επωφελούνται από συνεδρίες που βελτιώνονται συνεχώς** με βάση την πραγματική συμβολή των μαθητών, ενισχύοντας τη συνάφεια και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
- Ενθαρρύνει τους μαθητές να **συμμετέχουν ενεργά σε έναν κύκλο αναστοχασμού και βελτίωσης**, διαμορφώνοντας αρχές δια βίου μάθησης και αυτοκατευθυνόμενης ανάπτυξης.

Στην πράξη, αυτοί οι κύκλοι ανατροφοδότησης υλοποιούνται μέσω των δραστηριοτήτων της ενότητας, όπου οι συμμετέχοντες βιώνουν από πρώτο χέρι πώς οι στρατηγικές συνεχούς βελτίωσης ενισχύουν την εμπλοκή των μαθητών, την απόκτηση δεξιοτήτων και την ανάπτυξη μεταβιβάσιμων ικανοτήτων. Η σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων με πρακτικά παραδείγματα από ευρωπαϊκά προγράμματα επιχειρηματικότητας ενισχύει περαιτέρω τις προτεραιότητες του **Ευρωπαϊκού**

**Κοινωνικού Ταμείου**, προωθώντας την περιεκτική και αποτελεσματική κατάρτιση σε ποικίλα πλαίσια.

## Περαιτέρω βιβλιογραφία και χρήσιμοι σύνδεσμοι

Για να εμβαθύνετε την κατανόησή σας σχετικά με τις έννοιες που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα, συνιστώνται οι ακόλουθοι πόροι:

<https://exemplarglobal.org/practical-techniques-to-adapt-training-to-learners-needs/>

<https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/tailored-training-aligning-learners-needs-with-training-methods/>

[https://www.youtube.com/watch?v=ZF\\_taPP1OO4](https://www.youtube.com/watch?v=ZF_taPP1OO4)

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner*. Routledge.
- Brookfield, S. D. (2017). *Becoming a Critically Reflective Teacher*. Jossey-Bass.
- Tomlinson, C. A. (2014). *Η διαφοροποιημένη τάξη*. ASCD.

## Πρακτικές συμβουλές / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

- Διεξάγετε έρευνες ή συνεντεύξεις πριν από την εκπαίδευση για να προσδιορίσετε τις ανάγκες των μαθητών.
- Χρησιμοποιήστε τεχνικές διαφοροποιημένης διδασκαλίας για να αντιμετωπίσετε τα διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων.
- Ενσωματώστε πρόσφατες μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα από την πραγματική ζωή.
- Εξασφαλίστε την προσβασιμότητα (υλικό σε πολλαπλές μορφές, γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς).
- Συλλέξτε τακτικά τα σχόλια των μαθητών και ενεργήστε αναλόγως.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Κουίζ πολλαπλής επιλογής

#### 1. Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών;

- α) Να κάνει την εκπαίδευση πιο διασκεδαστική.
- β) Να εντοπίσει κενά δεξιοτήτων και ανάγκες των μαθητών.
- γ) Να ελέγχεται η παρουσία στις εκπαιδευτικές συνεδρίες.
- δ) Να σχεδιάσει εξετάσεις για τους εκπαιδευόμενους.

(σωστή απάντηση: β)

#### 2. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα ένα πρόγραμμα που εστιάζει στον εκπαιδευόμενο;

- α) Ο εκπαιδευτής μιλάει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου.

- β) Εστιάζει κυρίως στη θεωρία και την απομνημόνευση.
- γ) Οι ανάγκες, οι στόχοι και οι εμπειρίες των μαθητών καθοδηγούν τη διαδικασία
- δ) Η εκπαίδευση είναι η ίδια για όλες τις ομάδες, ανεξάρτητα από τις διαφορές τους.

**(σωστή απάντηση: γ)**

**3. Στις προσεγγίσεις που εστιάζουν στον μαθητή, ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι κυρίως να...**

- α) Να μεταδίδει γνώσεις ως ο μόνος ειδικός.
- β) Να διευκολύνει και να καθοδηγεί τη μάθηση.
- γ) Να εξετάζει συνεχώς τους μαθητές.
- δ) Να παρέχει μόνο γραπτό υλικό.

**(σωστή απάντηση: β)**

**4. Ποια είναι μια βασική αρχή της διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς;**

- α) Όλοι οι μαθητές πρέπει να ακολουθούν τον ίδιο ρυθμό.
- β) Μόνο οι μαθητές με υψηλές επιδόσεις λαμβάνουν ειδική υποστήριξη.
- γ) Κάθε μαθητής πρέπει να έχει ισότιμη πρόσβαση στη μάθηση.
- δ) Οι πολιτισμικές διαφορές πρέπει να ελαχιστοποιούνται.

**(σωστή απάντηση: γ)**

**5. Ποιος είναι ο στόχος της Καθολικής Σχεδίασης για τη Μάθηση (UDL);**

- α) Να επιταχύνει τη μάθηση μόνο για τους προχωρημένους μαθητές
- β) Να σχεδιάζει από την αρχή την υποστήριξη των διαφορετικών μαθησιακών αναγκών
- γ) Να εστιάζει αποκλειστικά στο γραπτό περιεχόμενο
- δ) Να τυποποιήσει όλες τις μεθόδους διδασκαλίας

**(σωστή απάντηση: β)**

**6. Ποιο είναι το κύριο όφελος της ανατροφοδότησης για τους μαθητές;**

- α) Αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των μαθητών
- β) Τους βοηθά να κατανοήσουν την πρόοδό τους και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση
- γ) Συντομεύει τη διάρκεια της εκπαίδευσης
- δ) Μειώνει τη συμμετοχή στην τάξη

**(σωστή απάντηση: β)**

## 7. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης;

α) Διδάσκω → ξεχνάω → επαναλαμβάνω

β) Σχεδιάζω → δοκιμάζω → αναστοχάζομαι → βελτιώνω

γ) Αντιγραφή → επικόλληση → κοινή χρήση

δ) Ξεκίνημα → διακοπή → επανεκκίνηση

**(σωστή απάντηση: β)**

## Αναστοχασμός

- Πώς μπορώ να προσαρμόσω τις μεθόδους διδασκαλίας μου ώστε να ανταποκρίνονται σε διαφορετικούς τρόπους μάθησης;
- Ποιες στρατηγικές μπορώ να χρησιμοποιήσω για να κάνω το πρόγραμμά μου προσβάσιμο σε μαθητές με λιγότερες ευκαιρίες;
- Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω τους κύκλους ανατροφοδότησης για να βελτιώσω τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εκπαίδευσής μου;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- Knowles, M. S. (1980). Η σύγχρονη πρακτική της εκπαίδευσης ενηλίκων: Από την παιδαγωγική στην ανδραγωγική. Follett.
- Schön, D. A. (1983). Ο αναστοχαστικός επαγγελματίας: Πώς σκέφτονται οι επαγγελματίες εν δράσει. Basic Books.
- Ινστιτούτο Δια Βίου Μάθησης της UNESCO (2016). Κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων χωρίς αποκλεισμούς. Αμβούργο: UNESCO.

## Εργαλείο αρ. 1: Χαρτογράφηση της ανάλυσης των αναγκών των μαθητών.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να εξασκηθούν οι συμμετέχοντες στον εντοπισμό και την ανάλυση των προφίλ των μαθητών πριν από τον σχεδιασμό ενός προγράμματος.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να εφαρμόζουν δομημένα εργαλεία για να κατανοούν τις ανάγκες των μαθητών και να προσαρμόζουν τους στόχους του προγράμματος αναλόγως.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

1. Ερωτηματολόγια ανάλυσης αναγκών και πίνακες παρουσιάσεων (για χαρτογράφηση ομάδας)

Τρέχουσες ικανότητες	Επιθυμητές ικανότητες / Στόχοι	Εντοπισμένα κενά	Προτεινόμενες δραστηριότητες Εκπαιδευτικές προσεγγίσεις	/
----------------------	--------------------------------	------------------	---	---

Τι γνωρίζουν ή μπορούν ήδη να κάνουν οι εκπαιδευόμενοι (δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις).  
Τι θέλουν ή πρέπει να επιτύχουν οι μαθητές μέχρι το τέλος της εκπαίδευσης.  
Η διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης.  
Μέθοδοι, εργαλεία ή στρατηγικές εκπαίδευσης για τη γεφύρωση του κενού (π.χ. εργαστήρια, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδια ρόλων, ψηφιακά εργαλεία).

Παράδειγμα:

Τρέχουσες ικανότητες	Επιθυμητές ικανότητες / Στόχοι	Εντοπισμένα κενά	Προτεινόμενες δραστηριότητες Εκπαιδευτικές προσεγγίσεις	/
----------------------	--------------------------------	------------------	---	---

Βασικές ψηφιακές δεξιότητες (γνώση χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, Word).  
Αυτοπεποίθηση χρήση πλατφορμών διαδικτυακής συνεργασίας (Teams, Zoom).  
στη Έλλειψη πρακτικής εμπειρίας (Miro, προηγμένα εργαλεία).  
Πρακτική επίδειξη, συνεδρίες εξάσκησης με συναδέλφους, καθοδηγούμενα μαθήματα.

Τρέχουσες ικανότητες	Επιθυμητές ικανότητες / Εντοπισμένα Στόχοι	Εντοπισμένα κενά	Προτεινόμενες δραστηριότητες / Εκπαιδευτικές προσεγγίσεις
Ικανότητα προφορικής παρουσίασης ιδεών.	Ικανότητα σχεδιασμού ελκυστικού εκπαιδευτικού υλικού.	Καμία γνώση εργαλείων οπτικής σχεδίασης.	Εκπαίδευση στο Canva/PowerPoint, ομαδική δημιουργία διαφανειών.
Υψηλή κινητοποίηση αλλά χαμηλή αυτοπεποίθηση στις συμμετοχή ομαδικές συζητήσεις.	Αυξημένη αυτοπεποίθηση στις συμμετοχή συζητήσεις.	Φόβος ομιλίας και σε μεγαλύτερες ομάδες.	Παιχνίδι ρόλων, δραστηριότητες σε μικρές ομάδες, υποστηρικτική ανατροφοδότηση.

## 2. Οδηγίες για συνεντεύξεις

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Ποιες δεξιότητες ή γνώσεις θα θέλατε να αναπτύξετε σε αυτό το πρόγραμμα;
- Ποιες προκλήσεις ή εμπόδια αντιμετωπίσατε σε προηγούμενες μαθησιακές εμπειρίες;
- Ποιες μέθοδοι μάθησης (π.χ. συζητήσεις, πρακτική εξάσκηση, οπτικά βοηθήματα, ψηφιακά εργαλεία) λειτουργούν καλύτερα για εσάς;
- Τι σας παρακινεί να μαθαίνετε και να παραμένετε αφοσιωμένοι;
- Πώς προτιμάτε να λαμβάνετε ανατροφοδότηση;

Συμβουλή για τους εκπαιδευτές: Κρατήστε τις συνεντεύξεις σύντομες (10–15 λεπτά) και χρησιμοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις.

## 3. Εργαλεία διαδικτυακών ερευνών (για εξ αποστάσεως εκπαίδευση / μεγάλες ομάδες)

Συνιστώμενα εργαλεία:

- Google Forms: Εύκολο στη χρήση, δωρεάν, με δυνατότητα εξαγωγής δεδομένων. <https://docs.google.com/forms>
- SurveyMonkey: Προσαρμόσιμο, με αναλυτικά στοιχεία. <https://www.surveymonkey.com/>
- Microsoft Forms: Ενσωματωμένο με το MS Teams και το Excel. [Έρευνες, ψηφοφορίες και κουίζ | Microsoft Forms](#)
- Mentimeter: Διαδραστικές δημοσκοπήσεις και σύννεφα λέξεων (κατάλληλο για ζωντανές συνεδρίες). <https://www.mentimeter.com/>

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Αξιολογήστε το επίπεδο αυτοπεποίθησής σας στην [δεξιότητα/ικανότητα]. (1 = πολύ χαμηλό, 5 = πολύ υψηλό)
- Για ποια θέματα αναμένετε να μάθετε περισσότερα; (ανοιχτή ερώτηση)
- Ποιες μορφές μάθησης προτιμάτε; (εργαστήρια, συζητήσεις, αυτοδιδασκαλία στο διαδίκτυο κ.λπ.)
- Ποια εμπόδια θα μπορούσαν να σας αποτρέψουν από την πλήρη συμμετοχή;

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- Αρχές ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών: Οι ενήλικες μαθαίνουν καλύτερα όταν αναγνωρίζονται οι ανάγκες, οι εμπειρίες και οι στόχοι τους.
- Στρατηγικές διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς: Η χαρτογράφηση πρέπει να διασφαλίζει ότι όλοι οι μαθητές, συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων ομάδων, έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους.
- Συμμετοχικές και βασισμένες στην ανατροφοδότηση προσεγγίσεις: Οι μαθητές συν-δημιουργούν ενεργά τη μαθησιακή τους πορεία, και οι εκπαιδευτές βελτιώνουν συνεχώς τον σχεδιασμό.
- Μέθοδοι ανάλυσης κενών: Σύγκριση των τρεχουσών ικανοτήτων των μαθητών με τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων της εκπαίδευσης.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισαγωγή (10 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής εξηγεί τον σκοπό της ανάλυσης αναγκών και μοιράζεται παραδείγματα.
2. Ατομική αναστοχασμός (10 λεπτά) – Οι μαθητές συμπληρώνουν μια σύντομη έρευνα ή αυτοαξιολόγηση σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες τους.
3. Συζήτηση σε μικρές ομάδες (15 λεπτά) – Οι εκπαιδευόμενοι μοιράζονται τις απόψεις τους σε ζεύγη/ομάδες.
4. Άσκηση χαρτογράφησης (20 λεπτά) – Οι ομάδες δημιουργούν έναν «Χάρτη Αναγκών» σε πίνακα παρουσιάσεων/αφίσα/ηλεκτρονικό εργαλείο.
5. Σύνοψη (5 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής επισημαίνει τα μοτίβα και τα συνδέει με τους στόχους της εκπαίδευσης

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Χρησιμοποιήστε πολλαπλά μέσα έκφρασης (οπτικά, προφορικά, γραπτά) για να εξασφαλίσετε την συμμετοχικότητα.
- Ενθαρρύνετε τους πιο σιωπηλούς συμμετέχοντες με ερωτήσεις ή συζητήσεις σε μικρότερες ομάδες.
- Συγκρίνετε τις χαρτογραφημένες ανάγκες με τους επίσημους μαθησιακούς στόχους του προγράμματος.
- Επαναλάβετε τη δραστηριότητα χαρτογράφησης στα μισά του προγράμματος για να ενημερώσετε τις εξελισσόμενες ανάγκες.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πληρότητα της ανάλυσης αναγκών, σαφήνεια της χαρτογράφησης, συμμετοχικότητα, αναστοχασμός και ανατροφοδότηση από ομοτίμους.

#### **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- Brookfield, S. D. (2017). *Becoming a Critically Reflective Teacher*. Jossey-Bass.
- Cedefop (2015). Σχεδιασμός στρατηγικών εκπαίδευσης ενηλίκων: Ο ρόλος της ανάλυσης αναγκών

## Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο για ένα Σχέδιο Εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς.

### ΣΤΟΧΟΣ

Δημιουργία ενός δείγματος σχεδίου κατάρτισης προσαρμοσμένου στην ποικιλομορφία των μαθητών.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι εκπαιδευόμενοι θα ενσωματώσουν την έννοια της χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευσης και της προσαρμοστικότητας στο σχεδιασμό του προγράμματος.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

1. Οδηγοί συνεντεύξεων (για διευκρινίσεις πριν από το εργαστήριο)

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Ποια εμπόδια στη συμμετοχή προβλέπετε σε αυτή την εκπαίδευση;
- Ποιες μεθόδους μάθησης θεωρείτε πιο υποστηρικτικές;
- Πώς προτιμάτε να λαμβάνετε το εκπαιδευτικό υλικό (οπτικό, κείμενο, ήχο);
- Ποιος τύπος υποστήριξης από τον εκπαιδευτή σας βοηθά να μάθετε καλύτερα;

2. Πρότυπα προγραμμάτων εκπαίδευσης και πίνακες παρουσιάσεων (για ομαδικό brainstorming)

Παράδειγμα:

Ενότητα	Λεπτομέρειες	Παραδείγματα / Οδηγίες
<b>Μαθησιακοί στόχοι</b>	Τι πρέπει να έχουν επιτύχει οι μαθητές μέχρι το τέλος;	Π.χ., «Βελτίωση των δεξιοτήτων ψηφιακής συνεργασίας», «Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης στις ομαδικές συζητήσεις».
<b>Περιεχόμενο Θέματα</b>	/ Κύριες θεματικές ενότητες	Π.χ., Εισαγωγή στα εργαλεία, πρακτική με μελέτες περιπτώσεων, ομαδική αναστοχασμός.
<b>Μέθοδοι δραστηριότητες</b>	και Διδακτικές προσεγγίσεις και ασκήσεις	Π.χ., ομαδική εργασία, παιχνίδι ρόλων, κύκλοι συζήτησης.
<b>Απαιτούμενοι πόροι</b>	Απαιτούμενα υλικά και εργαλεία	Πίνακες παρουσιάσεων, αυτοκόλλητα σημειώματα, φορητοί υπολογιστές, εργαλεία προσβασιμότητας (υπότιτλοι, προγράμματα ανάγνωσης οθόνης).
<b>Μέτρα προσβασιμότητας και ένταξης</b>	Προσαρμογές για τη διασφάλιση της ένταξης	Π.χ., υλικά με μεγάλα γράμματα, εναλλακτικές μορφές (ήχος/κείμενο).

Ενότητα	Λεπτομέρειες	Παραδείγματα / Οδηγίες
<b>Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση</b>	Πώς θα συλλεχθούν τα σχόλια	π.χ., σύντομες έρευνες, ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομοτίμων, διαδικτυακή ψηφοφορία.

- Οι μαθητές προσθέτουν αυτοκόλλητα σημειώματα κάτω από κάθε στήλη.
- Ο εκπαιδευτής ομαδοποιεί παρόμοιες ιδέες και επισημαίνει τις προτεραιότητες.

## 2. Εργαλεία διαδικτυακών ερευνών

Συνιστώμενα εργαλεία: Google Forms, Mentimeter κ.λπ.

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προτιμάτε;
- Χρειάζεστε υποστήριξη προσβασιμότητας (γλωσσική, ψηφιακή, φυσική);
- Τι σας παρακινεί περισσότερο σε ένα μαθησιακό περιβάλλον;

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Με βάση τη θεωρία της εκπαίδευσης ενηλίκων, η δραστηριότητα είναι επικεντρωμένη στα προβλήματα: οι μαθητές συν-δημιουργούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ανταποκρίνονται σε πραγματικές καταστάσεις.
- Με βάση τον σχεδιασμό προγραμμάτων που εστιάζει στον μαθητή, οι συμμετέχοντες δεν είναι παθητικοί αποδέκτες, αλλά ενεργοί σχεδιαστές προσεγγίσεων χωρίς αποκλεισμούς.
- Χρησιμοποιεί τις αρχές της Καθολικής Σχεδίασης για τη Μάθηση (UDL): οι συμμετέχοντες σχεδιάζουν εκπαίδευση που προσφέρει πολλαπλά μέσα συμμετοχής, αναπαράστασης και έκφρασης, εξασφαλίζοντας την προσβασιμότητα.
- Ενθαρρύνει τη συνεργατική εργασία για την αξιοποίηση διαφορετικών προοπτικών και την προώθηση της συμμετοχικότητας.
- Οι κύκλοι αναστοχασμού και ανατροφοδότησης συνδέουν το εργαστήριο με το μοντέλο συνεχούς βελτίωσης.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Εισαγωγή (10 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τις αρχές της συμμετοχικότητας και παραδείγματα.
2. Ομαδική εργασία (20 λεπτά) – Κάθε ομάδα σχεδιάζει ένα μίνι-σχέδιο εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς (στόχοι, μέθοδοι, προσαρμογές για τη διαφορετικότητα).
3. Παρουσίαση (20 λεπτά) – Οι ομάδες παρουσιάζουν τα σχέδιά τους και λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους.
4. Σύνοψη (10 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα βασικά διδάγματα, συνδέει τα αποτελέσματα με τη θεωρία και επισημαίνει τις στρατηγικές που εστιάζουν στον μαθητή.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους πιο σιωπηλούς μαθητές χρησιμοποιώντας ανώνυμες εισροές (π.χ. ψηφιακά post-it, ερωτηματολόγια).
- Εξισοροπήστε τους στόχους της ομάδας με τις ατομικές διαδρομές μάθησης.
- Ελέγχετε συνεχώς την συμμετοχικότητα, όχι μόνο στην αρχή.
- Χρησιμοποιήστε συγκεκριμένα παραδείγματα προσαρμογών που προάγουν την ένταξη (υπότιπλοι, ευέλικτος χρονισμός, εναλλακτικές μορφές αξιολόγησης).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι μαθητές μπορούν να δουν τις απόψεις τους να αντανakλώνται στο τελικό σχέδιο εκπαίδευσης, να αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά και να αναγνωρίζουν τα μέτρα προσβασιμότητας/ένταξης που έχουν συμπεριληφθεί.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Cedefop (2017). Σχεδιασμός για την ένταξη.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Πολιτική και πρακτική της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ευρώπη

## Εργαλείο αρ. 3: Προσομοίωση ρόλων ανατροφοδότησης.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να ενισχυθεί η ικανότητα των εκπαιδευομένων να δίνουν και να δέχονται επικοινωνιακή ανατροφοδότηση σε εκπαιδευτικές καταστάσεις, προωθώντας παράλληλα μια κουλτούρα αναστοχασμού και συνεχούς βελτίωσης.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εξασκηθούν στην παροχή ανατροφοδότησης που είναι σαφής, επικοινωνιακή και σεβαστή και να αναγνωρίσουν την αξία της ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της συμμετοχής των εκπαιδευομένων.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

#### 1. Κάρτες υποδείξεων για σενάρια παιχνιδιού ρόλων (Κάθε κάρτα περιγράφει μια σύντομη εκπαιδευτική κατάσταση)

Κάρτα υποδείξεων Α

Εξηγήτε μια νέα έννοια στους μαθητές, αλλά μερικοί από αυτούς φαίνονται μπερδεμένοι. Δώστε μια εξήγηση διάρκειας 3–5 λεπτών.

Κάρτα υποδείξεων Β

Προσπαθείτε να παρακινήσετε μια ομάδα μαθητών που φαίνονται αδιάφοροι. Κάντε μια σύντομη ομιλία για να τους παρακινήσετε.

Κάρτα υποδείξεων Γ

Διδάσκετε μια διαδικασία βήμα προς βήμα (π.χ. χρήση λογισμικού, επίλυση ενός προβλήματος). Δώστε τις οδηγίες με σαφήνεια.

Κάρτα προτροπής Δ

Απαντάτε σε μια δύσκολη ερώτηση ενός μαθητή. Δώστε μια σαφή και σίγουρη απάντηση.

#### 2. Λίστα ελέγχου ανατροφοδότησης

Πρότυπο

Κριτήρια	Ναι/Εν μέρει/Όχι	Σχόλια Σημειώσεις	/
Το μήνυμα του εκπαιδευτή ήταν <b>σαφές και δομημένο</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Η ανατροφοδότηση είναι <b>συγκεκριμένη</b> , όχι ασαφής	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Η ανατροφοδότηση είναι <b>επικοινωνιακή</b> (εστιάζει στη συμπεριφορά, όχι στην προσωπικότητα)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

Κριτήρια	Ναι/Εν μέρει/Όχι	Σχόλια Σημειώσεις	/
Η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει <b>θετική ενίσχυση</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Η ανατροφοδότηση προτείνει <b>συγκεκριμένες βελτιώσεις</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Η ανατροφοδότηση δόθηκε <b>με σεβασμό</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

### 3. Φλίπτσαρτ

Σε έναν πίνακα δημιουργήστε 3 στήλες:

1. Τι έκανε την ανατροφοδότηση χρήσιμη;
2. Τι έκανε την ανατροφοδότηση δύσκολη;
3. Μαθήματα για την πρακτική μου

Οι συμμετέχοντες προσθέτουν αυτοκόλλητα σημειώματα κατά τη διάρκεια της ομαδικής ανασκόπησης.

### 4. Εργαλεία διαδικτυακών ερευνών

Συνιστώμενα εργαλεία: Google Forms, Mentimeter κ.λπ.

Παραδείγματα ερωτήσεων έρευνας:

- Τι θεωρείτε πιο δύσκολο στην παροχή ανατροφοδότησης;
- Κατά τη γνώμη σας, τι κάνει την ανατροφοδότηση χρήσιμη;

Ποιο εργαλείο σας βοήθησε περισσότερο σήμερα;

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Οι μαθητές κατανοούν στην πράξη τη σημασία της ανατροφοδότησης. Αρχικά, εξασκούνται στην παροχή ανατροφοδότησης σε ζευγάρια ή μικρές ομάδες, εστιάζοντας τόσο στην θετική ενίσχυση όσο και στις προτάσεις για βελτίωση. Στη συνέχεια, εναλλάσσονται στους ρόλους για να βιώσουν πώς είναι να δίνεις και να λαμβάνεις ανατροφοδότηση, κάτι που ενισχύει την ενσυναίσθηση και την ευαισθητοποίηση.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### 1. Εισαγωγή (10 λεπτά)

- Ο εκπαιδευτής εξηγεί τις βασικές αρχές της αποτελεσματικής ανατροφοδότησης (έγκαιρη, συγκεκριμένη, εποικοδομητική).
- Μοιράστε τη λίστα ελέγχου/το πίνακα αξιολόγησης στους συμμετέχοντες.

### 2. Προσομοίωση με παιχνίδι ρόλων (25 λεπτά)

- Οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ζευγάρια.
- Ο ένας παίζει τον ρόλο του «εκπαιδευτή» (παρέχει μια σύντομη εκπαίδευση ή εξήγηση 3–5 λεπτών με βάση μια υπόδειξη).
- Ο άλλος παίζει τον ρόλο του «μαθητή» και παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα αξιολόγησης.
- Αλλάξτε ρόλους μετά τον πρώτο γύρο.

### 3. Ομαδική ανασκόπηση (15 λεπτά)

- Ο εκπαιδευτής διευκολύνει τη συζήτηση: Τι έκανε την ανατροφοδότηση χρήσιμη; Τι ήταν δύσκολο;
- Οι μαθητές συγκρίνουν τις εμπειρίες και τις στρατηγικές τους.

### 4. Σύνοψη (10 λεπτά)

- Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα διδάγματα που αποκομίστηκαν.
- Τονίστε ότι η ανατροφοδότηση είναι ένα εργαλείο ανάπτυξης και όχι κριτική.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε την ενσυναίσθηση: υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να εστιάζει στη συμπεριφορά και όχι στην προσωπικότητα
- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από την πραγματική ζωή των συμμετεχόντων, όποτε είναι δυνατόν.
- Διατηρήστε μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα για να αποφύγετε αμυντικές αντιδράσεις.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Παρατήρηση της απόδοσης στο παιχνίδι ρόλων.
- Ποιότητα της ανατροφοδότησης που παρέχεται (μετρημένη με βάση τον κατάλογο ελέγχου).
- Αυτοανασκόπηση των μαθητών σχετικά με το πώς έχει αλλάξει η στάση τους απέναντι στην ανατροφοδότηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). Η δύναμη της ανατροφοδότησης. *Review of Educational Research*, 77(1).

Συνολική  
διάρκεια:

**4** ώρες

**Ενότητα μάθησης 10**  
**Υιοθέτηση της**  
**κατάλληλης στάσης**  
**εκπαιδευτή/προπονη**  
**τή σε μια διαδικασία**  
**μάθησης πρόσωπο με**  
**πρόσωπο ή εξ**

# Μαθησιακή Ενότητα 10: Υιοθέτηση της κατάλληλης στάσης εκπαιδευτή/προπονητή σε δια ζώσης ή εξ αποστάσεως μάθηση

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα διερευνά τον ρόλο του εκπαιδευτή όχι μόνο ως μεταδότη γνώσης, αλλά και ως διαμεσολαβητή, προπονητή και οδηγό τόσο σε παραδοσιακά (δια ζώσης) όσο και σε ψηφιακά (εξ αποστάσεως/online) μαθησιακά περιβάλλοντα. Τονίζει ότι οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτές υιοθετούν μια δυναμική στάση, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά, το στυλ επικοινωνίας και τις μεθόδους τους ώστε να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες, εμπειρίες και κίνητρα των μαθητών.

Η στάση του εκπαιδευτή περιλαμβάνει:

- **Στάση:** Το να είναι ανοιχτός, προσιτός και ενσυναίσθητος δημιουργεί ένα ασφαλές μαθησιακό περιβάλλον όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται **σεβαστοί, υποστηριζόμενοι και σίγουροι**. Αυτό ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων, την ενεργό συμμετοχή και την εμπλοκή.
- **Στυλ επικοινωνίας:** Η χρήση **σαφούς, υποστηρικτικής και πολιτισμικά ευαίσθητης γλώσσας**, σε συνδυασμό με την προσαρμογή του τόνου και του ρυθμού, εξασφαλίζει ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να παρακολουθήσουν, να κατανοήσουν και να συνεισφέρουν.
- **Προσαρμοστικότητα:** Οι εκπαιδευτές εναλλάσσονται ομαλά μεταξύ **της καθοδήγησης των μαθητών και της διευκόλυνσης της αυτονομίας**, ανταποκρινόμενοι στην αυτοπεποίθηση, την εμπλοκή και τις συγκεκριμένες ανάγκες των μαθητών.
- **Επιλογή μεθόδων:** Η προσεκτική χρήση και ο συνδυασμός δραστηριοτήτων —διαδραστικές συζητήσεις, πρακτικές ασκήσεις και ψηφιακά εργαλεία— **βελτιώνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα και την εμπλοκή**, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να προσαρμόζουν τις εμπειρίες σε διαφορετικούς τρόπους μάθησης και περιβάλλοντα.

**Γιατί αυτό έχει σημασία:** Η υιοθέτηση αυτής της στάσης επιτρέπει στους εκπαιδευτές να **συν-δημιουργούν ουσιαστικές μαθησιακές εμπειρίες**, προωθώντας την εμπλοκή, τον αναστοχασμό και την ενεργή εφαρμογή της γνώσης, είτε δια ζώσης είτε διαδικτυακά.

## Παράδειγμα:

- **Δια ζώσης:** Ένας εκπαιδευτής παρατηρεί έναν συμμετέχοντα που δυσκολεύεται να απαντήσει σε μια ερώτηση. Αντί να επαναλάβει το υλικό, θέτει καθοδηγητικές ερωτήσεις για να βοηθήσει τον μαθητή να εκφράσει την κατανόησή του, ενώ ενθαρρύνει τους συμμαθητές να συνεισφέρουν.
- **Διαδικτυακά:** Ένας εκπαιδευτής διαπιστώνει χαμηλή συμμετοχή σε μια συζήτηση μέσω chat. Χρησιμοποιεί δημοσκοπήσεις ή ξεχωριστές αίθουσες για να δημιουργήσει μικρότερους, ασφαλέστερους χώρους για συμμετοχή και να κάνει ατομική παρακολούθηση, αν χρειαστεί.

Υιοθετώντας αυτή τη στάση, οι εκπαιδευτές προχωρούν πέρα από την απλή παράδοση περιεχομένου και **συν-δημιουργούν ένα ελκυστικό και υποστηρικτικό μαθησιακό ταξίδι** που λειτουργεί τόσο σε δια ζώσης όσο και σε εικονικά περιβάλλοντα.

## Στάση Εκπαιδευτή/Coach – Βασικά Στοιχεία (Οπτική Επισκόπηση)

Στοιχείο στάσης	Σκοπός / Γιατί είναι σημαντικό	Πρακτική επίδραση
Στάση	Δημιουργεί ένα ασφαλές, σεβασμό περιβάλλον	Οι μαθητές αισθάνονται σίγουροι να συμμετέχουν και να μοιράζονται ιδέες
Στυλ επικοινωνίας	Εξασφαλίζει σαφήνεια και συμμετοχικότητα	Οι μαθητές κατανοούν το περιεχόμενο και έχουν κίνητρο να συμμετάσχουν
Προσαρμοστικότητα	Ισορροπεί την καθοδήγηση και την αυτονομία	Υποστηρίζει τους μαθητές σύμφωνα με το δικό τους ρυθμό και τις ανάγκες τους
Επιλογή μεθόδων	Χρησιμοποιεί κατάλληλες δραστηριότητες για την εμπλοκή	Η μάθηση γίνεται διαδραστική, αποτελεσματική και ευαίσθητη στο πλαίσιο

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να ενισχύσουν τη στάση και την προσαρμοστικότητα του εκπαιδευτή, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα διαφορετικά προφίλ, τις εμπειρίες και τα επίπεδα αυτοπεποίθησης των μαθητών.
- Σχεδιάζουν και να υλοποιούν ελκυστικές μαθησιακές διαδικασίες που ενσωματώνουν δραστηριότητες τόσο δια ζώσης όσο και εξ αποστάσεως μάθησης.
- Να καλλιεργούν την ενσυναίσθηση και την ενεργητική ακρόαση για να χτίσουν εμπιστοσύνη και να υποστηρίξουν τις ανάγκες των μαθητών.
- Να διευκολύνουν τη δημιουργία θετικής δυναμικής στην ομάδα, ενώ θα διευθύνουν με αυτοπεποίθηση τις εκπαιδευτικές συνεδρίες σε ποικίλα πλαίσια.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα παρέχει μια διεξοδική εξερεύνηση του ρόλου του εκπαιδευτή/coach, τοποθετώντας τους εκπαιδευτές όχι μόνο ως μεταδότες γνώσης, αλλά και ως διαμεσολαβητές, οδηγούς και coaches που διαμορφώνουν ενεργά τις μαθησιακές εμπειρίες. Το περιεχόμενο συνδυάζει θεωρητικές γνώσεις με

πρακτικές στρατηγικές, τονίζοντας πώς μια καλά προσαρμοσμένη στάση επηρεάζει άμεσα την εμπλοκή, την αυτοπεποίθηση και τα αποτελέσματα των μαθητών.

Οι συμμετέχοντες θα εισαχθούν πρώτα στον ορισμό της στάσης του εκπαιδευτή/coach, ο οποίος υπογραμμίζει την ισορροπία μεταξύ της καθοδήγησης των μαθητών και της ενθάρρυνσης της αυτονομίας. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση της στάσης του εκπαιδευτή, του επικοινωνιακού του στυλ, της προσαρμοστικότητάς του και της επιλογής μεθόδων, τα οποία όλα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ασφαλούς, χωρίς αποκλεισμούς και διεγερτικού μαθησιακού περιβάλλοντος. Πλαισιώνοντας τη στάση με αυτόν τον τρόπο, η ενότητα ενθαρρύνει τους εκπαιδευτές να προχωρήσουν πέρα από τη ρουτίνα της διδασκαλίας και να υιοθετήσουν μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον μαθητή και ευέλικτη.

Η ενότητα εστιάζει επίσης στην αξιολόγηση της μάθησης και της υποστήριξης, δείχνοντας πώς η συνεχής παρατήρηση, η ανατροφοδότηση και ο αναστοχασμός επιτρέπουν στους εκπαιδευτές να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών. Οι συμμετέχοντες θα εξερευνήσουν τόσο τις επίσημες μεθόδους αξιολόγησης — όπως κουίζ, ερωτηματολόγια ή εργασίες — όσο και τις ανεπίσημες προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένων ασκήσεων αναστοχασμού, παρατήρησης από ομοτίμους και ανατροφοδότησης βασισμένης στον διάλογο. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν στους εκπαιδευτές να παρακολουθούν την κατανόηση, να προσαρμόζουν τις μεθόδους και να διασφαλίζουν ότι οι μαθητές υποστηρίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της μαθησιακής τους πορείας.

Τέλος, η ενότητα ασχολείται με την πρακτική εφαρμογή, προσφέροντας παραδείγματα και ασκήσεις τόσο για δια ζώσης όσο και για ψηφιακά περιβάλλοντα. Οι εκπαιδευτές θα εξασκηθούν στην υιοθέτηση μιας ευέλικτης στάσης, χρησιμοποιώντας διαδραστικές δραστηριότητες, καθοδηγώντας συζητήσεις και παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη, διατηρώντας παράλληλα ένα θετικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον.

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες όχι μόνο θα κατανοήσουν τα θεωρητικά θεμέλια της στάσης του εκπαιδευτή, αλλά θα αποκτήσουν επίσης πρακτικές δεξιότητες για την αξιολόγηση, την προσαρμογή και την υποστήριξη των μαθητών, εξασφαλίζοντας αποτελεσματικές και ελκυστικές μαθησιακές εμπειρίες σε διάφορα περιβάλλοντα.

## Συγκειμενοποίηση / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Η υιοθέτηση της κατάλληλης στάσης εκπαιδευτή/coach είναι **καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική μάθηση**, ιδίως για τους νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι επωφελούνται από καθοδήγηση που υπερβαίνει την παραδοσιακή μετάδοση γνώσεων. Η ενότητα αυτή τονίζει ότι οι εκπαιδευτές δεν είναι απλώς μεταφορείς περιεχομένου· είναι **διαμεσολαβητές, coaches και οδηγοί** που διαμορφώνουν ενεργά τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα των μαθητών.

Αφιερώνοντας χρόνο σε αυτή την ενότητα, οι εκπαιδευτές αναπτύσσουν την ικανότητα να **προσαρμόζουν τη στάση τους σε διαφορετικά πλαίσια και προφίλ μαθητών**, διασφαλίζοντας ότι κάθε συμμετέχων αισθάνεται κατανοητός, υποστηριζόμενος και παρακινημένος. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών καθοδήγησης, την επίδειξη ενσυναίσθησης και τη διατήρηση της παρουσίας τόσο σε περιβάλλοντα δια ζώσης όσο και σε ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης.

**Για τους μαθητές**, μια κατάλληλη στάση του εκπαιδευτή δημιουργεί έναν **ασφαλή, χωρίς αποκλεισμούς και ελκυστικό χώρο**. Οι συμμετέχοντες είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν ενεργά, να αναστοχάζονται τη μάθησή τους και να εφαρμόζουν τις νέες δεξιότητες στην πράξη. Οι μαθητές αποκτούν αυτοπεποίθηση, αναπτύσσουν κριτική σκέψη και αισθάνονται ενδυναμωμένοι να αναλάβουν την ευθύνη της μαθησιακής τους πορείας.

**Για τους εκπαιδευτές**, η εξειδίκευση στη στάση ενισχύει την **επαγγελματική αυτοπεποίθηση και την ευελιξία**. Οι εκπαιδευτές μαθαίνουν να χειρίζονται ποικίλες δυναμικές ομάδων, να ανταποκρίνονται σε διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής των μαθητών και να ισορροπούν την καθοδήγηση με την αυτονομία. Αυτές οι δεξιότητες επιτρέπουν στους εκπαιδευτές να προσφέρουν μαθησιακές εμπειρίες που δεν είναι μόνο αποτελεσματικές, αλλά και **ουσιαστικές και παρακινητικές**.

**Για τη μαθησιακή διαδικασία στο σύνολό της**, η υιοθέτηση μιας στάσης εκπαιδευτή που χαρακτηρίζεται από αναστοχασμό και ανταπόκριση προάγει τη **συνεχή αξιολόγηση και υποστήριξη**, διασφαλίζοντας ότι η μάθηση είναι **διαδραστική, επικεντρωμένη στον μαθητή και προσαρμόσιμη**. Οι εκπαιδευτές αποκτούν την ικανότητα να δημιουργούν υβριδικές μαθησιακές εμπειρίες που ενσωματώνουν απρόσκοπτα τις δια ζώσης και τις διαδικτυακές δραστηριότητες, διατηρώντας παράλληλα την εμπλοκή, τη συμμετοχή και τον αντίκτυπο.

**Βασικό συμπέρασμα:** Η επένδυση σε αυτή την ενότητα εξοπλίζει τους εκπαιδευτές με **τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις πρακτικές στρατηγικές** για να διευκολύνουν τη μάθηση που δεν είναι μόνο αποδοτική, αλλά και ενδυναμωτική, χωρίς αποκλεισμούς και εξαιρετικά αποτελεσματική, θέτοντας τα θεμέλια για μια **δυναμική, μαθητοκεντρική εκπαιδευτική προσέγγιση**.

## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Ο ορισμός της στάσης του εκπαιδευτή/coach

Η στάση του εκπαιδευτή/coach αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας εκπαιδευτής συμπεριφέρεται, επικοινωνεί και υποστηρίζει τους μαθητές κατά τη διάρκεια μιας μαθησιακής διαδικασίας. Σημαίνει την εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ καθοδήγησης και ακρόασης, την παρακίνηση των μαθητών και την προσαρμογή σε διαφορετικές καταστάσεις, είτε πρόκειται για δια ζώσης είτε για διαδικτυακή διδασκαλία. Ένας καλός εκπαιδευτής επιδεικνύει ενσυναίσθηση, ευελιξία και βοηθά τους μαθητές να αισθάνονται αυτοπεποίθηση και ένταξη. Πέρα από τη μεταφορά γνώσεων, η στάση του εκπαιδευτή αφορά τη δημιουργία ενός ασφαλούς και ελκυστικού περιβάλλοντος όπου οι μαθητές αισθάνονται ότι εκτιμώνται και σέβονται. Περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας ανοιχτής στάσης, την ενθάρρυνση της συμμετοχής και την προσοχή στις ατομικές ανάγκες και τη δυναμική της ομάδας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει προσαρμογή στο στυλ επικοινωνίας, χρήση σαφούς και υποστηρικτικής γλώσσας και επίγνωση των πολιτισμικών και προσωπικών διαφορών. Σε ψηφιακά περιβάλλοντα, η στάση απαιτεί επίσης τη διατήρηση της παρουσίας μέσω αλληλεπίδρασης, ανατροφοδότησης και ενθάρρυνσης, ακόμη και χωρίς φυσική επαφή. Συνολικά, η στάση του εκπαιδευτή/coach δεν είναι στατική — εξελίσσεται ανάλογα με την πρόοδο, τις ανάγκες και τις προκλήσεις των μαθητών, με στόχο πάντα την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, κινήτρων και ενεργού συμμετοχής στη μαθησιακή διαδικασία.

Από θεωρητική άποψη, αυτό συνάδει με **τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων (Knowles, 1980)**, οι οποίες δίνουν έμφαση σε προσεγγίσεις που εστιάζουν στον μαθητή, στη βιωματική μάθηση και στην προώθηση της αυτονομίας. Επίσης, βασίζεται **στη θεωρία της κονστρουκτιβιστικής μάθησης (Vygotsky, 1978)**, υπογραμμίζοντας τον ρόλο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και της καθοδηγούμενης υποστήριξης στην κατασκευή της γνώσης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας κατάλληλης στάσης εκπαιδευτή/coach είναι:

- Σεβασμός των προηγούμενων γνώσεων και εμπειριών των μαθητών.
- Να ενεργεί ως διαμεσολαβητής, όχι απλώς ως ομιλητής.
- Να δείχνει ενσυναίσθηση και να χτίζει εμπιστοσύνη.
- Ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής και του αναστοχασμού.
- Προσαρμογή τόσο σε περιβάλλοντα δια ζώσης όσο και σε διαδικτυακά.
- Να παρακινεί και να υποστηρίζει τους μαθητές ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.
- Σαφήνεια στην επικοινωνία – χρήση απλής, υποστηρικτικής και σεβαστικής γλώσσας.

- Ενσωμάτωση και δικαιοσύνη – διασφάλιση ότι όλοι οι μαθητές αισθάνονται ότι εκτιμώνται, σέβονται και εντάσσονται.
- Παρουσία και διαθεσιμότητα – να είμαστε προσεκτικοί και να ανταποκρινόμαστε τόσο δια ζώσης όσο και διαδικτυακά.

## 2. Αξιολόγηση της μάθησης και υποστήριξη

Η αξιολόγηση της μάθησης και η υποστήριξη των μαθητών αποτελεί ουσιαστικό μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς διασφαλίζει ότι η γνώση δεν μεταδίδεται απλώς, αλλά κατανοείται, εφαρμόζεται και ενσωματώνεται στην πράξη. Η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στην εξέταση των γνώσεων, αλλά περιλαμβάνει την παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο συμμετέχουν οι μαθητές, την παρακολούθηση της προόδου τους και τον εντοπισμό των δυνατών σημείων τους, καθώς και των τομέων όπου απαιτείται πρόσθετη υποστήριξη. Ένας καλός εκπαιδευτής χρησιμοποιεί τόσο τυπικές όσο και άτυπες μεθόδους αξιολόγησης: δομημένα εργαλεία όπως κουίζ, ερωτηματολόγια ή εργασίες, καθώς και πιο διαδραστικές προσεγγίσεις όπως συζητήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αναστοχασμού ή παρατήρηση της ομαδικής εργασίας. Η υποστήριξη των μαθητών συνδέεται στενά με την αξιολόγηση, καθώς οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται βοηθούν τον εκπαιδευτή να προσαρμόσει τη στάση του, να παρέχει ενθάρρυνση και να προσφέρει πρόσθετους πόρους ή καθοδήγηση. Ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτής δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο όπου η ανατροφοδότηση ρέει αμφίδρομα: οι μαθητές λαμβάνουν εποικοδομητική κριτική για να βελτιωθούν, ενώ οι εκπαιδευτές συγκεντρώνουν πληροφορίες για να τελειοποιήσουν τη διδασκαλία τους. Σε περιβάλλοντα πρόσωπο με πρόσωπο, αυτό μπορεί να σημαίνει την παρατήρηση της γλώσσας του σώματος, της συμμετοχής ή των επιπέδων ενέργειας, ενώ σε διαδικτυακά περιβάλλοντα, μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση της ψηφιακής συμμετοχής, της συμμετοχής στο chat ή της ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η υποστήριξη των μαθητών σημαίνει επίσης την αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών τους – όπως διαφορετικοί ρυθμοί μάθησης, πολιτισμικά υπόβαθρα ή προσωπικές προκλήσεις – και την προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης όπου είναι δυνατόν. Η αξιολόγηση και η υποστήριξη δεν είναι επομένως μεμονωμένες ενέργειες, αλλά συνεχείς διαδικασίες που ενισχύουν την αυτοπεποίθηση των μαθητών, καλλιεργούν την αυτοανασκόπηση και προάγουν ένα βαθύτερο αίσθημα ιδιοκτησίας στο μαθησιακό ταξίδι.

### Μέθοδοι αξιολόγησης:

- Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης - Οι εκπαιδευτές αξιολογούν τη στάση τους πριν και μετά την εκπαίδευση.
- Ανατροφοδότηση από την παρατήρηση των συναδέλφων - Οι συνάδελφοι παρατηρούν το παιχνίδι ρόλων και δίνουν ανατροφοδότηση.
- Πρακτικές επιδείξεις - Οι εκπαιδευόμενοι επιδεικνύουν τη στάση του εκπαιδευτή σε προσομοιωμένα σενάρια.
- Ερωτήσεις αναστοχασμού (π.χ. Πώς προσαρμόζω τη στάση μου σε διαφορετικές ομάδες μαθητών;).

### Υποστήριξη των μαθητών:

- Συνεχής ανατροφοδότηση: Συνεχής διαμορφωτική ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης.
- Κύκλοι καθοδήγησης: Μικρές ομάδες συναδέλφων για αναστοχασμό και ανταλλαγή στρατηγικών.
- Ψηφιακά εργαλεία: Παροχή πόρων (λίστες ελέγχου, πρότυπα, ηχογραφήσεις).
- Καθοδήγηση: Συνδυάστε λιγότερο έμπειρους εκπαιδευτές με πιο έμπειρους συναδέλφους.

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

Η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στάσης εκπαιδευτή/coach απαιτεί **σκόπιμη εξάσκηση, αναστοχασμό και προσαρμογή**. Τα ακόλουθα πρακτικά βήματα μετατρέπουν τις θεωρητικές γνώσεις σε εφαρμόσιμες στρατηγικές τόσο για δια ζώσης όσο και για διαδικτυακές καταστάσεις:

### 1. Ενεργητική ακρόαση και ανοιχτές ερωτήσεις

- Εξασκηθείτε **να ακούτε προσεκτικά** τους μαθητές πριν απαντήσετε.
- Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για να ενθαρρύνετε τον προβληματισμό και τη συμμετοχή.
- Παράδειγμα: «Μπορείτε να περιγράψετε πώς αντιμετωπίσατε αυτή την πρόκληση;»

### 2. Παρατηρήστε και προσαρμόστε

- Παρακολουθήστε συνεχώς τη συμμετοχή, τη γλώσσα του σώματος και την αλληλεπίδραση των μαθητών.
- Προσαρμόστε τον τρόπο επικοινωνίας, το ρυθμό και τις δραστηριότητές σας με βάση τις ανάγκες που παρατηρείτε.
- Παράδειγμα: Εάν οι συμμετέχοντες φαίνονται διστακτικοί, μεταβείτε από τη συζήτηση σε μεγάλη ομάδα σε μικρές ομάδες εργασίας ή ασκήσεις σε ζεύγη.

### 3. Ισορροπία μεταξύ καθοδήγησης και αυτονομίας

- Εναλλάξτε μεταξύ άμεσης διδασκαλίας και διευκόλυνσης της εξερεύνησης υπό την καθοδήγηση των μαθητών.
- Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναλάβουν την ευθύνη της επίλυσης προβλημάτων, προσφέροντας ταυτόχρονα υποστήριξη όπου χρειάζεται.
- Παράδειγμα: Παρουσιάστε μια πρόκληση και αφήστε τους μαθητές να προτείνουν λύσεις, παρέχοντας καθοδήγηση μόνο αν κολλήσουν.

### 4. Χρησιμοποιήστε σαφή, υποστηρικτική και συμπεριληπτική επικοινωνία

- Προσαρμόστε τη γλώσσα ώστε να είναι απλή, ευαίσθητη από πολιτισμική άποψη και ενθαρρυντική.
- Αναγνωρίστε και επικυρώστε τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, διασφαλίζοντας ότι όλοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν.
- Παράδειγμα: Αναδιατυπώστε τις λανθασμένες απαντήσεις ως ευκαιρίες μάθησης: «Αυτή είναι μια ενδιαφέρουσα οπτική γωνία — ας την εξερευνήσουμε μαζί».

### 5. Προωθήστε τον αναστοχασμό και την ανατροφοδότηση

- Ενσωματώστε δομημένες ασκήσεις αναστοχασμού πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις δραστηριότητες.
- Ενθαρρύνετε την ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές και την αυτοαξιολόγηση για να ενισχύσετε τη μάθηση.
- Παράδειγμα: Χρησιμοποιήστε σύντομες ερωτήσεις αναστοχασμού: «Τι έμαθα σήμερα για την προσέγγισή μου στην επίλυση προβλημάτων;»

### 6. Χρησιμοποιήστε τα ψηφιακά εργαλεία με σύνεση

- Σε διαδικτυακά περιβάλλοντα, διατηρήστε την κοινωνική παρουσία χρησιμοποιώντας βίντεο, δημοσκοπήσεις, συνομιλίες και διαδραστικές ασκήσεις.
- Βεβαιωθείτε ότι οι μαθητές αισθάνονται συνδεδεμένοι και υποστηριζόμενοι, ακόμη και χωρίς φυσική αλληλεπίδραση.
- Παράδειγμα: Δημιουργήστε ένα ψηφιακό φόρουμ συζήτησης για συνεχείς αναστοχασμούς και ερωτήσεις.

### 7. Οικοδομήστε εμπιστοσύνη και κίνητρα

- Δείξτε ενσυναίσθηση, αναγνωρίστε τις προσπάθειες των μαθητών και γιορτάστε τα μικρά επιτεύγματα.
- Διατηρήστε τη συνέπεια και τη δικαιοσύνη για να χτίσετε αξιοπιστία.

- Παράδειγμα: Ξεκινήστε κάθε συνεδρία με μια σύντομη ενημέρωση για να δείξετε ενδιαφέρον για τις εμπειρίες των μαθητών.
- 8. Ασχοληθείτε με τη συνεχή αυτοανασκόπηση**
- Μετά από κάθε συνεδρία, αναλογιστείτε τη στάση σας: τι λειτούργησε, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί.
  - Χρησιμοποιήστε παρατηρήσεις συναδέλφων, καθοδήγηση και εργαλεία αυτοαξιολόγησης για να βελτιώσετε την προσέγγισή σας.
  - Παράδειγμα: Ρωτήστε τον εαυτό σας: «Εξισορρόπησα αποτελεσματικά την καθοδήγηση και την αυτονομία;»

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Κουίζ πολλαπλής επιλογής

**1. «Κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής συνεδρίας, μερικοί συμμετέχοντες φαίνονται διστακτικοί να μοιραστούν τις ιδέες τους. Ποια προσέγγιση αντικατοπτρίζει καλύτερα μια αποτελεσματική στάση εκπαιδευτή/coach για την υποστήριξη όλων των μαθητών;»**

α) Καθοδηγώντας ενεργά τις συζητήσεις, προσαρμόζοντας την επικοινωνία για να ενθαρρύνω τη συμμετοχή και παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη

β) Εστιάζοντας αποκλειστικά στην παράδοση όλου του περιεχομένου όπως έχει προγραμματιστεί

γ) Να αγνοεί την διστακτικότητα των συμμετεχόντων και να συνεχίζει την συνεδρία ως συνήθως

δ) Δίνοντας προσοχή μόνο στους συμμετέχοντες που είναι πιο σίγουροι

**(σωστή απάντηση α)**

**2. Ένας εκπαιδευτής με τη σωστή στάση θα πρέπει:**

α) Να μιλάει χωρίς να ακούει τους μαθητές

β) Να σέβεται τις γνώσεις των μαθητών και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή

γ) Να επικεντρώνεται μόνο στο να ολοκληρώσει γρήγορα το περιεχόμενο

δ) Να αποφεύγει την αλληλεπίδραση στην τάξη

**(σωστή απάντηση: β)**

**3. Ένας εκπαιδευτής διεξάγει ένα εργαστήριο σε μια ομάδα μαθητών με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ορισμένοι συμμετέχοντες δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν το υλικό. Ποια ενέργεια δείχνει τη σωστή στάση ενός εκπαιδευτή;**

α) Προσαρμογή των μεθόδων διδασκαλίας και των δραστηριοτήτων ώστε να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες των μαθητών

β) Χρήση του ίδιου διδακτικού στυλ ανεξάρτητα από τις ικανότητες των μαθητών

γ) Αγνοώντας την ανατροφοδότηση και συνεχίζοντας με το αρχικό σχέδιο

δ) Να μιλάει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου χωρίς να δίνει στους μαθητές την ευκαιρία να συμμετάσχουν

**(σωστή απάντηση: α)**

**4. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της κατάλληλης στάσης ενός εκπαιδευτή;**

- α) Ενσυναίσθηση και οικοδόμηση εμπιστοσύνης
- β) Σεβασμός για τις γνώσεις των μαθητών
- γ) Χρήση μιας μεθόδου για όλους τους μαθητές χωρίς προσαρμογή
- δ) Ενθάρρυνση της αναστοχαστικής σκέψης και της συμμετοχής

**(σωστή απάντηση: γ)**

**5. Στην ηλεκτρονική μάθηση, η στάση του εκπαιδευτή πρέπει να περιλαμβάνει:**

- α) Την αγνόηση της αλληλεπίδρασης και την εστίαση στην παράδοση του περιεχομένου
- β) Τη δημιουργία κοινωνικής παρουσίας και την ενθάρρυνση της συμμετοχής
- γ) Την αποφυγή της χρήσης ψηφιακών εργαλείων
- δ) Μη παροχή αυτονομίας στους μαθητές κατά τη μάθηση

**(σωστή απάντηση: β)**

**6. Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης της μάθησης κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας;**

- α) Να εξετάσει τους μαθητές με δύσκολες ερωτήσεις
- β) Να ελέγξουμε μόνο αν οι μαθητές απομνημόνευσαν τις πληροφορίες
- γ) Να διασφαλιστεί ότι η γνώση έχει κατανοηθεί, εφαρμοστεί και υποστηριχθεί
- δ) Να βαθμολογήσει τους μαθητές και να τους συγκρίνει μεταξύ τους

**(σωστή απάντηση: γ)**

**7. Τι περιλαμβάνει η αποτελεσματική υποστήριξη των μαθητών;**

- α) Να δίνονται οι ίδιες οδηγίες σε όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από τις ανάγκες τους
- β) Την παροχή ενθάρρυνσης και την προσαρμογή στις διαφορετικές ανάγκες των μαθητών
- γ) Τη διόρθωση των λαθών μόνο όταν οι μαθητές αποτυγχάνουν
- δ) Την παρακολούθηση της παρουσίας χωρίς αλληλεπίδραση

**(σωστή απάντηση: β)**

**8. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τη συνεχή αξιολόγηση;**

- α) Μια εφάπαξ εξέταση στο τέλος του μαθήματος
- β) Μόνο μια τελική ομαδική παρουσίαση

γ) Περιστασιακά κουίζ χωρίς ανατροφοδότηση

δ) Συνεχής αξιολόγηση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας

(σωστή απάντηση: δ)

## Αναστοχασμός

- Πότε αναλαμβάνω φυσικά τον ρόλο του εκπαιδευτή και πότε μεταβαίνω στον ρόλο του coach; Πώς επηρεάζει αυτό τους μαθητές μου;
- Πώς προσαρμόζω τη στάση μου στα διαδικτυακά περιβάλλοντα σε σύγκριση με τις δια ζώσης συναντήσεις;
- Ποια προσωπικά πλεονεκτήματα και προκλήσεις διαμορφώνουν την ικανότητά μου να δημιουργώ εμπιστοσύνη και κίνητρα ως εκπαιδευτής/coach;
- Πώς μπορεί η ενσυναίσθηση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά μου ως εκπαιδευτή;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- <https://www.open.edu/openlearn/education-development/learning-teach-becoming-reflective-practitioner/content-section-0?active-tab=description-tab>
- <https://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

## Εργαλείο αρ. 1: Άσκηση αυτοανασκόπησης της στάσης του εκπαιδευτή.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευτές να αναστοχαστούν σχετικά με τη στάση τους ως εκπαιδευτές, να εντοπίσουν τα προσωπικά τους πλεονεκτήματα και να αναγνωρίσουν τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης, συνδέοντας τη θεωρία με την πράξη. Η άσκηση αυτή μπορεί να διεξαχθεί είτε δια ζώσης (F2F) είτε διαδικτυακά, προσφέροντας ευέλικτες επιλογές στους εκπαιδευτές ώστε να συμμετάσχουν σε αναστοχαστικές πρακτικές ανάλογα με το περιβάλλον τους.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι εκπαιδευόμενοι θα επιδείξουν ευελιξία στην προσαρμογή στρατηγικών επικοινωνίας, διευκόλυνσης και καθοδήγησης σε διαφορετικά πλαίσια.

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να προσαρμόζουν με ευελιξία τις στρατηγικές επικοινωνίας, διευκόλυνσης και καθοδήγησης σε διαφορετικά μαθησιακά πλαίσια.
- Εφαρμόζουν τις αρχές της αναστοχαστικής πρακτικής στη δική τους διδασκαλία.
- Να επιδεικνύουν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τα περιβάλλοντα μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και με υποστήριξη

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

40 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

1. Ερωτηματολόγιο αυτοαναστοχασμού (σε έντυπη μορφή για δια ζώσης διδασκαλία / ψηφιακή μορφή για διαδικτυακή διδασκαλία)
2. Πίνακες παρουσιάσεων & αυτοκόλλητα σημειώματα (δια ζώσης)
3. Εικονικός πίνακας & εργαλεία διαδικτυακής έρευνας (Google Forms) για διαδικτυακή μορφή

Πρότυπο

Διάσταση της στάσης του εκπαιδευτή	Αυτοαξιολόγηση (1–5)	Σημειώσεις αναστοχασμού
Προσαρμόζω τον τρόπο επικοινωνίας μου στις ανάγκες των μαθητών.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ...	
Ακούω προσεκτικά και επαναδιατυπώνω τις ιδέες των μαθητών.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ...	
Δημιουργώ ένα περιβάλλον μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και με υποστήριξη.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ...	
Ισορροπώ την εξουσία του εκπαιδευτή με την αυτονομία του μαθητή.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ...	

Διάσταση της στάσης του εκπαιδευτή	Αυτοαξιολόγηση (1–5)	Σημειώσεις αναστοχασμού
Προσαρμόζω τη στάση μου όταν διδάσκω διαδικτυακά σε σχέση με την πρόσωπο με πρόσωπο διδασκαλία.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	...
Χρησιμοποιώ τα σχόλια των μαθητών για να βελτιώσω τη στάση του σώματός μου.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	...

#### 4. Πίνακες

Παράδειγμα: Ένας πίνακας χωρισμένος σε 3 στήλες:

1. Πλεονεκτήματα της στάσης του εκπαιδευτή
  2. Προκλήσεις που αντιμετωπίζω
  5. Προτάσεις βελτίωσης
- Κάθε συμμετέχων γράφει σε αυτοκόλλητα σημειώματα και τα τοποθετεί κάτω από τις επικεφαλίδες.
  - Ο εκπαιδευτής ομαδοποιεί παρόμοιες σημειώσεις και επισημαίνει τα βασικά μοτίβα.
6. Εργαλεία διαδικτυακών ερευνών

Για να αναπαράγουν την άσκηση εικονικά, οι εκπαιδευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν:

- Google Forms / Microsoft Forms
- Mentimeter
- Ζωντανές δημοσκοπήσεις («Πόσο σίγουροι είστε για την προσαρμογή της στάσης σας στο διαδίκτυο;»).
- Σύννεφα λέξεων («Ποιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά σας ως εκπαιδευτής;»).

Εικονικό flipchart: οι μαθητές αναρτούν ψηφιακές αυτοκόλλητες σημειώσεις κάτω από τις τρεις στήλες (Πλεονεκτήματα – Προκλήσεις – Βελτιώσεις)

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Βασίζεται στην εμπειρική μάθηση: μάθηση μέσω της αναστοχαστικής ανάλυσης της εμπειρίας.
- Εποικοδομητική ευθυγράμμιση: σύνδεση της θεωρίας (έννοιες στάσης του εκπαιδευτή) με την προσωπική πρακτική.
- Μάθηση από ομοτίμους: η ανταλλαγή σκέψεων ενισχύει την ευαισθητοποίηση και χτίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Πρόσωπο με πρόσωπο: Οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν την αυτοαξιολόγηση, μοιράζονται τις σκέψεις τους σε μικρές ομάδες και καταγράφουν τις σημειώσεις τους σε πίνακα.

Online: Οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν την αυτοαξιολόγηση ψηφιακά, δημοσιεύουν τις σκέψεις τους σε εικονικό flipchart, συμμετέχουν σε δημοσκοπήσεις ή φόρουμ συζήτησης.

1. Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης (10 λεπτά)
2. Συνολική ανασκόπηση – επισημαίνετε τα βασικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις (15 λεπτά).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε την ειλικρινή αναστοχασμό και εξασφαλίστε μια ατμόσφαιρα χωρίς επικρίσεις.
- Δώστε παραδείγματα (π.χ. «Πώς προσαρμόζετε τη στάση σας όταν οι μαθητές δεν συμμετέχουν;»).
- Δώστε έμφαση στην ευελιξία: ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να επιλέξουν τον τρόπο που ταιριάζει στο δικό τους πλαίσιο.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Οι εκπαιδευτές συμπληρώνουν μια αυτοαξιολόγηση «πριν και μετά» για να παρακολουθήσουν την αύξηση της ευαισθητοποίησης.
- Η ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους χρησιμοποιείται για την επικύρωση των αναστοχασμών.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Osmanović Zajić, J., Maksimović, J. Ž., & Sretić, S. R. (2023). Αναστοχαστική πρακτική: Η ποιότητα της διαδικτυακής διδασκαλίας στην εποχή της πανδημίας του κορονοϊού. Πανεπιστήμιο του Νις, Δημοκρατία της Σερβίας. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1379901.pdf>
- TeachHQ (χ.χ.). Η ανθρωπιστική εκπαιδευτική προσέγγιση του Carl Rogers. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <https://teachhq.com/article/show/carl-rogers-humanistic-education-approach>

## Εργαλείο αρ. 2: Εργαστήριο σεναρίων εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να εξασκηθούν οι μαθητές στην υιοθέτηση συμπεριφορών εκπαιδευτή που προάγουν την ένταξη και είναι αποτελεσματικές. Αυτό το εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί είτε δια ζώσης (F2F) είτε διαδικτυακά, προσφέροντας ευέλικτες επιλογές στους μαθητές να εξασκηθούν σε συμπεριφορές εκπαιδευτή που προάγουν την ένταξη, ανάλογα με το περιβάλλον τους.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Να επιδείξουν προσαρμοστικότητα εφαρμόζοντας διαφορετικές στάσεις εκπαιδευτή/προπονητή σε ποικίλα και απαιτητικά σενάρια εκπαίδευσης.
- Να εφαρμόζουν στρατηγικές χωρίς αποκλεισμούς που εμπλέκουν μαθητές από διαφορετικά πολιτισμικά, γλωσσικά και ικανότητας υπόβαθρα.
- Αναλύουν τη δυναμική της ομάδας και να προτείνουν προσαρμογές στη στάση που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την εμπιστοσύνη.
- Να αναστοχάζονται πάνω στην ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους και να την ενσωματώνουν στη στάση τους ως εκπαιδευτές για μελλοντικές συνεδρίες.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

40 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

Πρόσωπο με πρόσωπο: Προετοιμασμένα σενάρια, φόρμες ανατροφοδότησης, πίνακες παρουσιάσεων, αυτοκόλλητα σημειώματα, λίστες ελέγχου παρατήρησης.

Online: Προκαταρτισμένα σενάρια που μοιράζονται μέσω PDF/Docs, ψηφιακές λίστες ελέγχου παρατήρησης (Google Forms), εικονικός πίνακας (Miro, Jamboard, MURAL), διαδικτυακές δημοσκοπήσεις / chat για σχόλια.

1. Προετοιμασμένα σενάρια εκπαίδευσης και φόρμες ανατροφοδότησης

Παράδειγμα

σεναρίου:

Διευθύνετε μια διαδικτυακή εκπαιδευτική συνεδρία. Οι μισοί από τους εκπαιδευόμενους έχουν κλειστές τις κάμερες και δεν απαντούν στις ερωτήσεις. Πώς προσαρμόζετε τη στάση σας ως εκπαιδευτής για να τους εμπλέξετε;

Ρόλοι:

1. Εκπαιδευτής
2. Μαθητής/Μαθητές
3. Παρατηρητής

Λίστα ελέγχου παρατηρητή:

Στάση εκπαιδευτή Στοιχείο

Παρατηρήθηκε  
(✓/X)

Σημει  
ώσεις

Δείχνει ενσυναίσθηση προς τους μαθητές

Προσαρμόζει την επικοινωνία στη δυναμική της ομάδας

Χρησιμοποιεί στρατηγικές ένταξης (ψηφοφορίες, συνομιλία, αίθουσες ομαδικής εργασίας)

Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των σιωπηλών μαθητών

Παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση

(Οι παρατηρητές δίνουν ανατροφοδότηση μετά από κάθε γύρο παιχνιδιού ρόλων)

#### 7. Πίνακας

- Χωρίστε τον πίνακα σε 4 στήλες:
  1. Προκλήσεις σεναρίου - Ποιες δυσκολίες αντιμετώπισε ο εκπαιδευτής;
  2. Αντιδράσεις του εκπαιδευτή - Πώς προσαρμόστηκε ο εκπαιδευτής;
  3. Στρατηγικές ένταξης - Ποιες ενέργειες εξασφάλισαν τη συμμετοχή όλων των μαθητών;
  4. Βασικά διδάγματα - Τι πρέπει να θυμούνται οι εκπαιδευτές για τη μελλοντική πρακτική;
- Μετά από κάθε παιχνίδι ρόλων, οι ομάδες προσθέτουν αυτοκόλλητα σημειώματα σε κάθε τεταρτημόριο.

Στο τέλος, ο πίνακας γίνεται ένας οπτικός χάρτης στρατηγικών στάσης που προάγουν την ένταξη

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

#### **F2F:**

1. Διανείμετε σύντομα σενάρια με διαφορετικούς μαθητές (5 λεπτά).
2. Ομαδική συζήτηση δια ζώσης – στρατηγικές για την ένταξη (15 λεπτά).
3. Παιχνίδι ρόλων, με τη χρήση παρατηρητών και πινάκων (15 λεπτά).
4. Σύντομη σύνοψη της Ολομέλειας (5 λεπτά).

#### **Διαδικτυακά:**

1. Κοινή χρήση σεναρίων σε ψηφιακή μορφή (PDF / Docs) (5 λεπτά).
2. Ομαδική συζήτηση σε ξεχωριστές αίθουσες (Zoom / Teams) (15 λεπτά).
3. Παιχνίδι ρόλων σε ξεχωριστές αίθουσες· οι παρατηρητές συμπληρώνουν ψηφιακές λίστες ελέγχου· δημοσίευση σκέψεων σε εικονικό πίνακα (15 λεπτά).
4. Συνοπτική παρουσίαση σε ολόκληρη την ομάδα μέσω κοινής οθόνης / διαδικτυακού πίνακα (5 λεπτά).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Επιλέξτε ρεαλιστικά σενάρια με βάση την εμπειρία των μαθητών.
- Εναλλάξτε τους ρόλους ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να εξασκηθούν στο ρόλο του εκπαιδευτή.
- Δώστε έμφαση στην ένταξη: βεβαιωθείτε ότι τα σενάρια περιλαμβάνουν ποικίλες ανάγκες των μαθητών (πολιτισμικές, γλωσσικές, ψηφιακές, αναπηρίας).
- Ενθαρρύνετε την εποικοδομητική και υποστηρικτική ανατροφοδότηση.
- Δώστε έμφαση στην ευελιξία: οι μαθητές μπορούν να επιλέξουν μεταξύ δια ζώσης ή διαδικτυακής μάθησης.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πρόσωπο με πρόσωπο: Λίστες ελέγχου παρατήρησης, σημειώσεις αναστοχασμού, ανατροφοδότηση από ομοτίμους.
- Διαδικτυακά: Ψηφιακές λίστες ελέγχου παρατήρησης, εικονικά αυτοκόλλητα σημειώματα, συνεισφορές στο chat, ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Fryling, M. J., Johnston, C., & Hayes, L. J. (2011). Understanding Observational Learning: An Interbehavioral Approach. *The Analysis of Verbal Behavior*, 27(1), 191-203. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3139552/>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>

## Εργαλείο αρ. 3: Παιχνίδι ρόλων ενεργητικής ακρόασης.

### ΣΤΟΧΟΣ

Να αναπτυχθεί η ενσυναίσθηση και η στάση επικοινωνίας. Αυτή η άσκηση παιχνιδιού ρόλων μπορεί να διεξαχθεί είτε πρόσωπο με πρόσωπο (F2F) είτε διαδικτυακά, παρέχοντας στους μαθητές ευέλικτες επιλογές για την ανάπτυξη και την εξάσκηση δεξιοτήτων ενεργητικής ακρόασης σε ποικίλα μαθησιακά πλαίσια.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι μαθητές θα είναι σε θέση να επιδείξουν αποτελεσματικές δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την εμπλοκή σε μαθησιακά περιβάλλοντα.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

40 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

#### 1. Σενάριο παιχνιδιού ρόλων

**Πρόσωπο με πρόσωπο:** Έντυπα σενάρια παιχνιδιού ρόλων, φύλλα παρατήρησης, στυλό, χώρος για εργασία σε ζεύγη.

**Online:** Ψηφιακά σενάρια παιχνιδιού ρόλων (PDF / Docs), ηλεκτρονικά φύλλα παρατήρησης (Google Forms), αίθουσες ομαδικής εργασίας για ζευγάρια, chat / βίντεο για ανατροφοδότηση.

Πρότυπο

Παράδειγμα:

#### Σενάριο Παράδειγμα 1

**Μαθητής:** «Δυσκολεύομαι με το υλικό. Δεν νομίζω ότι μπορώ να συμβαδίσω με την υπόλοιπη ομάδα.»

**Εκπαιδευτής:** Απαντήστε χρησιμοποιώντας ενεργητική ακρόαση (παραφράστε, διευκρινίστε, κάντε ερωτήσεις).

#### Παράδειγμα σεναρίου 2

**Μαθητής:** «Δεν νιώθω άνετα να μιλάω μπροστά σε άλλους. Νιώθω αμηχανία όταν μου ζητούν να κάνω μια παρουσίαση.»

**Εκπαιδευτής:** Απαντήστε αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή.

#### Παράδειγμα σεναρίου 3

**Μαθητής:** «Γνωρίζω ήδη το μεγαλύτερο μέρος αυτού του περιεχομένου. Αρχίζω να βαριέμαι.»

**Εκπαιδευτής:** Απαντήστε αναγνωρίζοντας τις γνώσεις του και προτείνοντας τρόπους για να παραμείνει ενεργός.

#### 2. Φύλλο παρατήρησης

Παρατηρούμενη συμπεριφορά	Ναι	Κάπως	Όχι Σημειώσεις
Ο εκπαιδευτής διατηρούσε οπτική επαφή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εκπαιδευτής παρέφρασε το μήνυμα του μαθητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εκπαιδευτής έθεσε ανοιχτές ερωτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εκπαιδευτής αναγνώρισε τα συναισθήματα του μαθητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εκπαιδευτής απέφυγε να διακόψει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Βασίζεται στην έννοια της ενεργητικής ακρόασης
- Έμφαση στην ανάπτυξη της ακρόασης ως σκόπιμης δεξιότητας
- Οι μαθητές εξασκούνται στην παράφραση, τη διευκρίνιση και την ανταπόκριση με ενσυναίσθηση, κάτι που αντανακλά την αρχή ότι η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τόσο λεκτική όσο και μη λεκτική προσοχή
- Κύκλος μάθησης: οι μαθητές αναστοχάζονται τις συμπεριφορές τους, λαμβάνουν ανατροφοδότηση και εφαρμόζουν εκ νέου βελτιωμένες στρατηγικές.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### F2F:

1. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τις αρχές της ενεργητικής ακρόασης (5 λεπτά).
2. Διαλογικά παιχνίδια ρόλων σε ζεύγη (15 λεπτά).
3. Αλλαγή ρόλων και επανάληψη (10 λεπτά).
4. Ομαδική ανασκόπηση και συζήτηση σε ολομέλεια (10 λεπτά).

### Διαδικτυακά:

1. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τις αρχές μέσω βιντεοκλήσης (5 λεπτά).
2. Οι συμμετέχοντες μπαίνουν σε ξεχωριστές αίθουσες για παιχνίδι ρόλων (15 λεπτά).
3. Αλλαγή ρόλων στις αίθουσες ομαδικής εργασίας (10 λεπτά).
4. Μοιραστείτε τις σκέψεις σας χρησιμοποιώντας το chat, τις δημοσκοπήσεις ή έναν εικονικό πίνακα (10 λεπτά).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Δώστε έμφαση στη γλώσσα του σώματος, στην παράφραση και στις ανοιχτές ερωτήσεις.
- Για διαδικτυακές συνεδρίες: δώστε προσοχή στα λεκτικά μηνύματα, στον τόνο και στην εικονική γλώσσα του σώματος· ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να χρησιμοποιούν βίντεο όποτε είναι δυνατόν.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Ο εκπαιδευτής παρατηρεί συμπεριφορές ενεργητικής ακρόασης· ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους.
- Πρόσωπο με πρόσωπο: Φύλλα παρατήρησης που συμπληρώνονται από τον εκπαιδευτή και ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους.
- Διαδικτυακά: Ψηφιακά φύλλα παρατήρησης, ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους μέσω συνομιλίας ή συζήτησης σε ξεχωριστές αίθουσες.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Blayone, T. J., Gilbert, R., & Harkness, W. (2017). Δημοκρατικοποίηση της ψηφιακής μάθησης: θεωρητική προσέγγιση του μοντέλου της πλήρως διαδικτυακής μαθησιακής κοινότητας. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14, 20. <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-017-0051-4>
- Kawamichi, H., Yoshihara, K., Sasaki, A. T., Sugawara, S. K., Tanabe, H. C., Shinohara, R., Sugisawa, Y., Tokutake, K., Mochizuki, Y., Anme, T., & Sadato, N. (2023). Η αντίληψη της ενεργητικής ακρόασης ενεργοποιεί το σύστημα ανταμοιβής και βελτιώνει την εντύπωση των σχετικών εμπειριών. *Scientific Reports*, 13, 4567. <https://doi.org/10.1080/17470919.2014.954732>

## Εργαλείο αρ. 4: Στάση σε δράση – Ανάλυση μελέτης περίπτωσης.

### ΣΤΟΧΟΣ

Εφαρμογή στρατηγικών στάσης σώματος σε ρεαλιστικές καταστάσεις. Αυτή η ανάλυση μελέτης περίπτωσης μπορεί να διεξαχθεί είτε δια ζώσης (F2F) είτε διαδικτυακά, παρέχοντας στους μαθητές ευέλικτες επιλογές για την εφαρμογή στρατηγικών στάσης σώματος του εκπαιδευτή σε ρεαλιστικά σενάρια.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αξιολογούν τις συμπεριφορές των εκπαιδευτών σε πραγματικά σενάρια και να προτείνουν αποτελεσματικές στρατηγικές βελτίωσης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

40 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

**Δια ζώσης:** Έντυπα φυλλάδια με μελέτες περιπτώσεων, πίνακες παρουσιάσεων, αυτοκόλλητα σημειώματα, στυλό.

Online: Ψηφιακά φυλλάδια με μελέτες περιπτώσεων (PDF/Docs), εικονικός πίνακας (Miro, Jamboard, MURAL), ψηφιακές αυτοκόλλητες σημειώσεις, αίθουσες ομαδικής συζήτησης.

### Παράδειγμα

#### Μελέτη περίπτωσης 1 – Διαδικτυακή εκπαιδευτική συνεδρία

Ένας εκπαιδευτής διεξάγει μια συνεδρία εξ αποστάσεως μάθησης. Αρκετοί μαθητές παραμένουν σιωπηλοί και αδιάφοροι, ενώ ένας συμμετέχων κυριαρχεί στη συζήτηση. Ο εκπαιδευτής συνεχίζει να παρουσιάζει το περιεχόμενο χωρίς να αντιμετωπίζει αυτή την ανισορροπία.

Ερωτήσεις για συζήτηση:

- Ποια πλεονεκτήματα παρατηρείτε στη στάση του εκπαιδευτή;
- Ποιες αδυναμίες ή χαμένες ευκαιρίες είναι εμφανείς;
- Πώς θα μπορούσε ο εκπαιδευτής να προσαρμόσει τη στάση του για να βελτιώσει τη συμμετοχή των μαθητών;

#### Μελέτη περίπτωσης 2 – Συνεδρία πρόσωπο με πρόσωπο

Σε ένα περιβάλλον τάξης, ένας μαθητής με αναπηρία δυσκολεύεται να έχει πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό. Ο εκπαιδευτής το παρατηρεί, αλλά δεν παρεμβαίνει, εστιάζοντας μόνο στην ολοκλήρωση του προγραμματισμένου περιεχομένου.

Ερωτήσεις για συζήτηση:

- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι της προσέγγισης αυτού του εκπαιδευτή;
- Ποιες στρατηγικές ένταξης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτής;
- Πώς θα είχατε χειριστεί διαφορετικά την κατάσταση;

### Πίνακας

Σε έναν πίνακα δημιουργήστε 3 στήλες:

1. Πλεονεκτήματα της στάσης του εκπαιδευτή.
2. Αδυναμίες της στάσης του εκπαιδευτή.
3. Προσαρμογές/βελτιώσεις.

Οι συμμετέχοντες προσθέτουν αυτοκόλλητα σημειώματα κατά τη διάρκεια της ομαδικής ανασκόπησης.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Αναστοχαστική διδασκαλία και αναστοχαστική πρακτική.
- Οι μαθητές ενθαρρύνονται να αξιολογούν κριτικά τις συμπεριφορές του εκπαιδευτή, διακρίνοντας μεταξύ αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών στάσεων.
- Προσαρμοστική διδασκαλία που δίνει έμφαση στην ανταπόκριση και την ευελιξία.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### Πρόσωπο με πρόσωπο:

1. Διαβάστε και αναστοχαστείτε πάνω στην μελέτη περίπτωσης (5 λεπτά).
2. Ανάλυση σε μικρές ομάδες των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της στάσης του εκπαιδευτή (15 λεπτά).
3. Ομαδικές παρουσιάσεις (15 λεπτά).
4. Σύνοψη του εκπαιδευτή και βασικά συμπεράσματα (5 λεπτά).

### Διαδικτυακά:

1. Διαβάστε και αναλογιστείτε την μελέτη περίπτωσης ψηφιακά (5 λεπτά).
2. Ανάλυση σε μικρές ομάδες σε ξεχωριστές αίθουσες, αναρτήστε σημειώσεις στον εικονικό πίνακα (15 λεπτά).
3. Ομαδικές παρουσιάσεις μέσω κοινής χρήσης οθόνης / κοινόχρηστου πίνακα (15 λεπτά).
4. Σύνοψη από τον εκπαιδευτή και κύρια συμπεράσματα που μοιράζονται διαδικτυακά (5 λεπτά).

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Βεβαιωθείτε ότι οι μελέτες περιπτώσεων είναι σχετικές και περιλαμβάνουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά παραδείγματα.
- Ενθαρρύνετε τη συζήτηση σε διαδικτυακούς χώρους ομαδικής εργασίας, ώστε να αναπαραχθεί η δυναμική των ομάδων που δημιουργείται κατά τη διάρκεια των δια ζώσης συναντήσεων.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Πρόσωπο με πρόσωπο: Οι ομαδικές παρουσιάσεις αξιολογούνται με βάση τη σαφήνεια και την πρακτικότητα.
- Διαδικτυακά: Οι ομαδικές παρουσιάσεις ή οι ψηφιακοί πίνακες αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή, ενώ η ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές γίνεται μέσω chat/σχολίων.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- McLeod, S. (19 Μαρτίου 2025). Οι μαθησιακοί τύποι του Kolb και ο κύκλος της βιωματικής μάθησης. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Συνολικός  
χρόνος:

**6** ώρες

**Ενότητα μάθησης 11**  
**Διαδικασία μεθόδων**  
**και εργαλείων**  
**ηλεκτρονικής**  
**μάθησης**

# Μαθησιακή Ενότητα 11: Διαδικασία μεθόδων και εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στις **μεθόδους και τα εργαλεία ηλεκτρονικής μάθησης**, παρέχοντας στους εκπαιδευτές ΕΕΚ τη δυνατότητα να σχεδιάζουν, να παρέχουν και να αξιολογούν ελκυστική, χωρίς αποκλεισμούς και αποτελεσματική διαδικτυακή κατάρτιση. Εξετάζει τον τρόπο επιλογής κατάλληλων ψηφιακών πλατφορμών, τη δημιουργία συμμετοχικών δραστηριοτήτων εξ αποστάσεως μάθησης, την προώθηση της αλληλεπίδρασης σε εικονικά περιβάλλοντα και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων, όπως η παιχνιδοποίηση και η ενεργητική μάθηση. Οι εκπαιδευτές θα μάθουν επίσης πώς να ενισχύουν την παρακίνηση των μαθητών, να διαχειρίζονται την ψηφιακή κόπωση και να διασφαλίζουν την προσβασιμότητα και την ισότητα σε διαδικτυακά περιβάλλοντα.

Εξοπλίζει τους εκπαιδευτές ΕΕΚ με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να σχεδιάζουν, να παρέχουν και να αξιολογούν ελκυστική, χωρίς αποκλεισμούς και αποτελεσματική διαδικτυακή εκπαίδευση. Πέρα από την απλή χρήση ψηφιακών πλατφορμών, δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των μαθητών, στην προώθηση της αλληλεπίδρασης και στην εφαρμογή παιδαγωγικών στρατηγικών που ενισχύουν την παρακίνηση και τη διατήρηση της γνώσης. Οι συμμετέχοντες εξερευνούν τόσο τις σύγχρονες (σε πραγματικό χρόνο) όσο και τις ασύγχρονες (με το δικό τους ρυθμό) μεθόδους, τις συνεργατικές προσεγγίσεις, τη gamification και τις μεθόδους ενεργητικής μάθησης. Η ενότητα αντιμετωπίζει επίσης κρίσιμες προκλήσεις, όπως η ψηφιακή κόπωση, η προσβασιμότητα, η ισότητα και η συμμετοχή των μαθητών σε διαδικτυακά περιβάλλοντα.

Τα βασικά στοιχεία που καλύπτονται περιλαμβάνουν:

- **Ψηφιακές πλατφόρμες** – Επιλογή εργαλείων όπως το Moodle, το Google Classroom, το Teams ή το Zoom για την παράδοση μαθημάτων, τη συνεργασία και την επικοινωνία.
- **Διαδραστικές μέθοδοι** – Χρήση κουίζ, δημοσκοπήσεων, φόρουμ συζήτησης και πινάκων συνεργασίας (π.χ. Mentimeter, Padlet) για την ενθάρρυνση της συμμετοχής.
- **Αρχές σχεδιασμού διδασκαλίας** – Δομή περιεχομένου, δραστηριοτήτων και αξιολογήσεων με στόχο τη σαφήνεια, την ενσωμάτωση και την προσαρμοστικότητα.
- **Υποστήριξη των μαθητών** – Τεχνικές για την ενίσχυση της κινητοποίησης, την παρακολούθηση της προόδου και την παροχή έγκαιρης ανατροφοδότησης.
- **Καινοτόμες στρατηγικές** – Εφαρμογή παιχνιδοποίησης, ενεργητικής μάθησης και συμμετοχικών μεθόδων για τη διατήρηση της εμπλοκής.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, ο εκπαιδευτής ΕΕΚ θα μάθει να:

- **Προσδιορίζει και να συγκρίνει πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης** και να επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία με βάση τους στόχους της εκπαίδευσης και τις ανάγκες των μαθητών. Για παράδειγμα, το Zoom μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ομαδικές συζητήσεις και συνεργατικές δραστηριότητες σε πίνακα για την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης και της συμμετοχής.
- **Σχεδιάζει δομημένα διαδικτυακά εκπαιδευτικά μαθήματα** που προωθούν την αλληλεπίδραση, τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων.

- **Να αναπτύσσει δραστηριότητες εξ αποστάσεως μάθησης** χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και υποστηρίζουν διάφορους τρόπους μάθησης.
- **Εφαρμόζει αρχές σχεδιασμού διδασκαλίας** για την αποτελεσματική διαχείριση της δυναμικής της ομάδας σε εικονικά περιβάλλοντα.
- **Ενισχύει τη συμμετοχή των μαθητών** χρησιμοποιώντας στρατηγικές ενεργητικής μάθησης, παιχνιδοποίηση και συμμετοχικές μεθόδους.
- **Αξιολογήστε τους μαθητές εξ αποστάσεως** χρησιμοποιώντας μια σειρά ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης.
- **Παρακολουθήστε την πρόοδο των μαθητών** και προσαρμόστε το περιεχόμενο των μαθημάτων και τις τεχνικές αξιολόγησης με βάση τα δεδομένα και τα σχόλια.
- **Υποστηρίξτε περιβάλλοντα μάθησης χωρίς αποκλεισμούς και με ισότητα**, αντιμετωπίζοντας προκλήσεις όπως η ψηφιακή κόπωση και η προσβασιμότητα.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα παρέχει μια ολοκληρωμένη εξερεύνηση των μεθόδων, των εργαλείων και των παιδαγωγικών στρατηγικών ηλεκτρονικής μάθησης για εκπαιδευτές επαγγελματικής κατάρτισης. Πηγαινει πέρα από μια απλή προσέγγιση «πώς να», βοηθώντας τους εκπαιδευτές να κατανοήσουν το γιατί και το πώς του σχεδιασμού αποτελεσματικών εμπειριών ηλεκτρονικής μάθησης. Οι συμμετέχοντες θα μάθουν να δημιουργούν μαθήματα που δεν είναι μόνο λειτουργικά από ψηφιακή άποψη, αλλά και ελκυστικά, διαδραστικά και επικεντρωμένα στον μαθητή, υποστηρίζοντας ένα ευρύ φάσμα μαθησιακών στυλ, υποβάθρων και αναγκών.

Η ενότητα περιλαμβάνει:

1. **Ψηφιακές πλατφόρμες και εργαλεία:** Οι εκπαιδευτές θα εξερευνήσουν δημοφιλείς πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης, όπως το Moodle, το Google Classroom, το Microsoft Teams και το Zoom. Θα μάθουν πώς να δημιουργούν μαθήματα, να διαχειρίζονται την επικοινωνία, να οργανώνουν συνεργατικές δραστηριότητες και να παρακολουθούν την πρόοδο των μαθητών. Δίνεται έμφαση στην επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας για τους στόχους της εκπαίδευσης και **το προφίλ** των μαθητών.
2. **Διαδραστικές και συμμετοχικές μέθοδοι:** Η ενότητα παρουσιάζει ψηφιακά εργαλεία όπως το Mentimeter, το Padlet και το Kahoot, τα οποία διευκολύνουν τη διεξαγωγή κουίζ, ζωντανών δημοσκοπήσεων, ανταλλαγής ιδεών και συνεργατικής αναστοχασμού. Οι εκπαιδευτές μαθαίνουν πώς να σχεδιάζουν διαδραστικές δραστηριότητες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, τη συζήτηση και τη μάθηση μεταξύ ομοτίμων.
3. **Αρχές σχεδιασμού διδασκαλίας:** Οι εκπαιδευτές καθοδηγούνται στη διαδικασία δομής των διαδικτυακών μαθημάτων, ενσωματώνοντας με συνέπεια τους μαθησιακούς στόχους, τις δραστηριότητες και τις αξιολογήσεις. Έμφαση δίνεται στην εφαρμογή παιδαγωγικών πλαισίων που προωθούν την εμπλοκή, τη διατήρηση της γνώσης και την ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων.
4. **Κίνητρα και υποστήριξη των μαθητών:** Η ενότητα δίνει έμφαση σε στρατηγικές για τη διατήρηση της κινητοποίησης, την υπέρβαση της ψηφιακής κόπωσης και την παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης. Οι εκπαιδευτές μαθαίνουν να αναγνωρίζουν προκλήσεις όπως η χαμηλή συμμετοχή, τα ζητήματα προσβασιμότητας και οι διαφορετικοί ρυθμοί μάθησης, και να προσαρμόζουν την προσέγγισή τους αναλόγως.
5. **Καινοτόμες προσεγγίσεις και αναδυόμενες τεχνολογίες:** Οι συμμετέχοντες εισάγονται στη gamification, την ενεργητική μάθηση και τις λύσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, οι οποίες εξατομικεύουν τις μαθησιακές διαδρομές και προσομοιώνουν περιβάλλοντα εργασίας.

Οι εκπαιδευτές διερευνούν πρακτικά παραδείγματα για το πώς αυτές οι μέθοδοι μπορούν να ενισχύσουν την αλληλεπίδραση, την κριτική σκέψη και την απόκτηση πρακτικών δεξιοτήτων.

- 6. Αξιολόγηση και παρακολούθηση:** Οι εκπαιδευτές θα μάθουν πώς να εφαρμόζουν ψηφιακές μεθόδους αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων κουίζ, αξιολόγησης από ομοτίμους και πινάκων ελέγχου αναλυτικών στοιχείων μάθησης, για να μετρήσουν την πρόοδο των μαθητών και να προσαρμόσουν το περιεχόμενο του μαθήματος. Δίνεται έμφαση στη συνεχή αξιολόγηση ως μέρος μιας ευέλικτης, μαθητοκεντρικής προσέγγισης.

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να σχεδιάζουν, να διευκολύνουν και να αξιολογούν διαδικτυακά μαθήματα που είναι δυναμικά, χωρίς αποκλεισμούς και αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας ότι οι μαθητές επαγγελματικής κατάρτισης αποκτούν τόσο θεωρητικές γνώσεις όσο και πρακτικές δεξιότητες μέσω ελκυστικών ψηφιακών εμπειριών. Αυτή η εισαγωγή παρουσιάζει το ηλεκτρονικό μάθημα ως ένα στρατηγικό εργαλείο για την προώθηση της ουσιαστικής μάθησης, και όχι απλώς ως μια ψηφιακή εναλλακτική λύση της δια ζώσης διδασκαλίας.

## Πλαίσιο / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;

Στο σημερινό τοπίο της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, η τεχνολογία δεν είναι πλέον προαιρετική — είναι κεντρικής σημασίας για την παροχή αποτελεσματικών, προσβάσιμων και ελκυστικών μαθησιακών εμπειριών. Τα εργαλεία ηλεκτρονικής μάθησης παρέχουν στους εκπαιδευτές τη δυνατότητα να προσεγγίζουν μαθητές από απόσταση, να προσαρμόζουν το περιεχόμενο στις ατομικές ανάγκες και να δημιουργούν διαδραστικά μαθησιακά περιβάλλοντα που οι παραδοσιακές αίθουσες διδασκαλίας δεν μπορούν πάντα να προσφέρουν.

Η επένδυση χρόνου σε αυτή την ενότητα επιτρέπει στους εκπαιδευτές να αναπτύξουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον σχεδιασμό, την παροχή και την αξιολόγηση της ηλεκτρονικής μάθησης με τρόπους που μεγιστοποιούν την εμπλοκή, την παρακίνηση και την απόκτηση δεξιοτήτων. Κατανοώντας τόσο τις παιδαγωγικές αρχές όσο και την πρακτική εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων, οι εκπαιδευτές μπορούν:

- **Να προωθήσουν την ενεργό και συμμετοχική μάθηση:** Να ξεπεράσουν την παθητική παράδοση περιεχομένου δημιουργώντας εμπειρίες όπου οι μαθητές συνεργάζονται, αναστοχάζονται και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους σε πραγματικά σενάρια.
- **Να προσαρμόζονται σε διαφορετικά προφίλ μαθητών:** Να αντιμετωπίζουν τις διαφορές στις προηγούμενες γνώσεις, την ψηφιακή παιδεία, τους τρόπους μάθησης και την πρόσβαση στην τεχνολογία, εξασφαλίζοντας ισότητα και συμμετοχικότητα.
- **Να μετριάσουν τις προκλήσεις της εξ αποστάσεως μάθησης:** Να προσδιορίζουν στρατηγικές για την καταπολέμηση της ψηφιακής κόπωσης, τη διατήρηση της παρακίνησης και την υποστήριξη των μαθητών εξ αποστάσεως, διατηρώντας την εμπλοκή ακόμη και σε ασύγχρονα ή υβριδικά περιβάλλοντα.
- **Να ενσωματώνουν αποτελεσματικά την καινοτομία:** Να αξιοποιούν τη gamification, την ανάλυση μάθησης με βάση την τεχνητή νοημοσύνη και τα προσαρμοστικά εργαλεία για να εξατομικεύουν τις διαδρομές μάθησης και να παρέχουν έγκαιρη ανατροφοδότηση.
- **Ενίσχυση της επαγγελματικής συνάφειας:** Διασφάλιση ότι τα διαδικτυακά μαθήματα δεν μεταδίδουν μόνο θεωρητικές γνώσεις, αλλά και αναπτύσσουν πρακτικές ικανότητες, προετοιμάζοντας τους μαθητές για εργασιακές εργασίες και συνεργατικά έργα.

Τελικά, αυτή η ενότητα εξοπλίζει τους εκπαιδευτές με τη στρατηγική ικανότητα να μετατρέψουν την ηλεκτρονική εκπαίδευση σε μια ουσιαστική, μαθητοκεντρική διαδικασία, αντί για ένα προσωρινό υποκατάστατο της δια ζώσης διδασκαλίας. Για την επαγγελματική εκπαίδευση, όπου οι πρακτικές δεξιότητες και η εφαρμογή στον πραγματικό κόσμο είναι υψίστης σημασίας, η κατάκτηση των μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης είναι απαραίτητη για την επίτευξη μετρήσιμων μαθησιακών αποτελεσμάτων και μακροπρόθεσμης επιτυχίας των μαθητών.

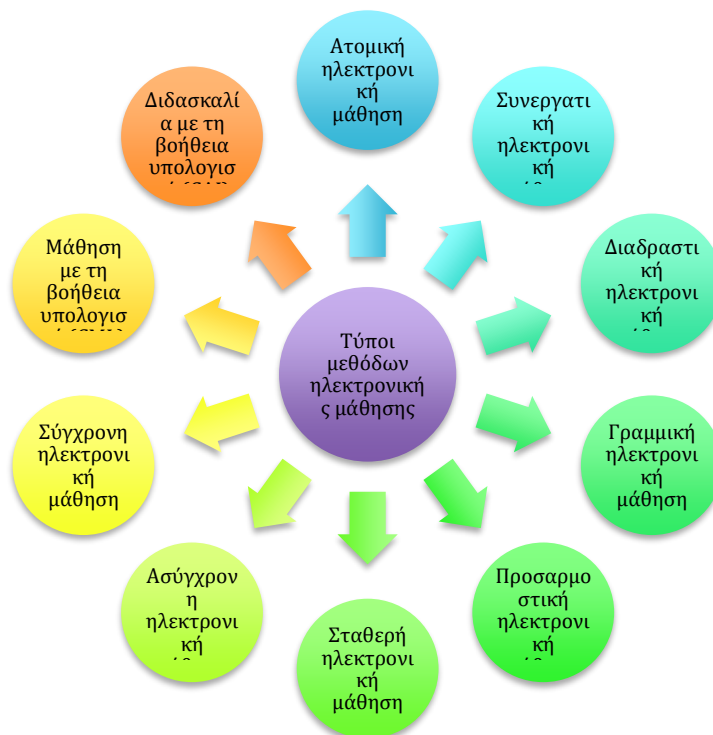
## Θεωρητική προσέγγιση

### 1. Εισαγωγή στην ηλεκτρονική μάθηση.

Η ηλεκτρονική μάθηση αναφέρεται στην εκπαίδευση ή την κατάρτιση που παρέχεται μέσω ψηφιακών πλατφορμών, συχνά με την υποστήριξη του διαδικτύου και των κινητών τεχνολογιών. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μάθηση σε αίθουσα διδασκαλίας, η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να είναι ασύγχρονη, ευέλικτη και πλούσια σε πολυμέσα, προσφέροντας νέες ευκαιρίες για επαγγελματική κατάρτιση. Σύμφωνα με τους Clark και Mayer (2016), η αποτελεσματική ηλεκτρονική μάθηση συνδυάζει αρχές σχεδιασμού διδασκαλίας με διαδραστική τεχνολογία για τη βελτίωση της συμμετοχής των μαθητών και της διατήρησης της γνώσης. Για τους εκπαιδευτές ΕΕΚ, η ηλεκτρονική μάθηση ανοίγει δυνατότητες προσέγγισης διαφορετικών μαθητών, παροχής πρακτικών εκπαιδευτικών ενοτήτων στο διαδίκτυο και ενσωμάτωσης προσομοιώσεων που αντικατοπτρίζουν το περιβάλλον εργασίας.

### 2. Τύποι και μέθοδοι ηλεκτρονικής μάθησης

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ηλεκτρονικής μάθησης που σχετίζονται με την επαγγελματική εκπαίδευση. Η σύγχρονη μάθηση περιλαμβάνει αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο μεταξύ εκπαιδευτών και μαθητών (π.χ. μέσω Zoom ή Microsoft Teams), ενώ η ασύγχρονη μάθηση επιτρέπει στους μαθητές να έχουν πρόσβαση στο υλικό με τον δικό τους ρυθμό μέσω Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης (π.χ. Moodle, Google Classroom). Η συνεργατική ηλεκτρονική μάθηση χρησιμοποιεί φόρουμ, ομαδικά έργα και αξιολόγηση από ομοτίμους για να αντικατοπτρίζει την ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τους Garrison και Vaughan (2008), η μικτή μάθηση —που συνδυάζει διαδικτυακές με διαζώσης δραστηριότητες— είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, όπου οι πρακτικές δεξιότητες πρέπει να ενισχύονται με θεωρία.



Πηγή: <https://www.mastersoft.ai/blog/navigating-the-future-of-education>

### 3. Το μέλλον με την τεχνητή νοημοσύνη

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) αναδιαμορφώνει την εκπαίδευση, καθιστώντας δυνατή την εξατομίκευση, την αυτοματοποίηση και την προγνωστική ανάλυση. Στην επαγγελματική κατάρτιση, η AI μπορεί να υποστηρίξει την προσαρμοστική αξιολόγηση, τα έξυπνα συστήματα διδασκαλίας και ακόμη και να προσομοιώσει σενάρια στο χώρο εργασίας χρησιμοποιώντας εικονική πραγματικότητα. Οι Holmes et al. (2019) υποστηρίζουν ότι η AI στην εκπαίδευση ενισχύει την εξατομίκευση, αλλά εγείρει ηθικά ζητήματα σχετικά με την προστασία των δεδομένων και τη δικαιοσύνη. Για τους εκπαιδευτές ΕΕΚ, τα εργαλεία ΤΝ μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό της προόδου των μαθητών, στην προσαρμογή των ενοτήτων πρακτικής άσκησης και στην απελευθέρωση χρόνου ώστε να επικεντρωθούν στην καθοδήγηση και τη συμβουλευτική υποστήριξη. Οι εκπαιδευτές θα παρουσιάσουν πρακτικές εφαρμογές που μπορούν να βελτιώσουν την εμπλοκή των μαθητών, την απόκτηση δεξιοτήτων και την ετοιμότητα για τον χώρο εργασίας.

Πηγή: <https://rows.com/blog/post/ai-tools-for-small-businesses>

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning* (4η έκδοση). Wiley.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*. Jossey-Bass.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Τεχνητή Νοημοσύνη στην Εκπαίδευση: Υποσχέσεις και Επιπτώσεις στη Διδασκαλία και τη Μάθηση*. Κέντρο Ανασχεδιασμού Προγραμμάτων Σπουδών
- Siemens, G., & Tittenberger, P. (2020). Εγχειρίδιο αναδυόμενων τεχνολογιών για τη μάθηση. Πανεπιστήμιο του Μανιτόμπα.
- Fidalgo-Blanco, Á., García-Peñalvo, F. J., & Sein-Echaluce, M. L. (2020). Αναλυτικά στοιχεία μάθησης για την ηλεκτρονική μάθηση: Μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.
- Bonk, C. J., & Graham, C. R. (Επιμ.). (2021). *Το Εγχειρίδιο της Μικτής Μάθησης: Παγκόσμιες Προοπτικές, Τοπικά Σχέδια* (2η έκδ.). Wiley.
- Wright, T., & Jenkins, M. (2020). *Καινοτομίες στην Επαγγελματική Κατάρτιση: Ψηφιακές Προσεγγίσεις και Πρακτική*. Routledge.
- Green, T. D. (2022). Ο οδηγός του εκπαιδευτικού για την εξ αποστάσεως μάθηση: Αποτελεσματική χρήση των Zoom, Teams και Google Classroom.

## Πρακτικές συμβουλές / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

### Ξεκινήστε σιγά-σιγά με εργαλεία και δραστηριότητες

Ξεκινήστε εισάγοντας ένα ή δύο ψηφιακά εργαλεία ή μια σύντομη, εστιασμένη διαδικτυακή δραστηριότητα για να βεβαιωθείτε ότι τόσο εσείς όσο και οι μαθητές αισθάνεστε άνετα. Για παράδειγμα, ξεκινήστε με μια γρήγορη συνεργατική δραστηριότητα στο Padlet ή μια σύντομη ψηφοφορία στο Mentimeter πριν επιχειρήσετε πιο σύνθετες ασκήσεις.

Αυτό ενισχύει την αυτοπεποίθηση και μειώνει τη γνωστική υπερφόρτωση για τους μαθητές που είναι νέοι στις ψηφιακές πλατφόρμες.

**Πρωθήστε την ενεργό μάθηση:** Σχεδιάστε δραστηριότητες που απαιτούν από τους μαθητές να συμμετέχουν, να αναστοχάζονται και να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους, αντί να καταναλώνουν παθητικά το περιεχόμενο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν συζητήσεις σε ξεχωριστές αίθουσες, ασκήσεις αμοιβαίας

αξιολόγησης, προσομοιώσεις βασισμένες σε σενάρια ή εργασίες επίλυσης προβλημάτων. Η ενεργός συμμετοχή βελτιώνει την απομνημόνευση των γνώσεων και την παρακίνηση των μαθητών.

**Αξιολογήστε την ψηφιακή παιδεία και την προσβασιμότητα:** Πριν ξεκινήσετε το πλήρες μάθημα, αξιολογήστε την πρόσβαση των μαθητών σε συσκευές, τη συνδεσιμότητα και τις ψηφιακές δεξιότητές τους. Αυτό σας επιτρέπει να προσαρμόσετε τις δραστηριότητες, να παρέχετε επιπλέον υποστήριξη όπου χρειάζεται και να αποτρέψετε την αποσύνδεση λόγω τεχνικών δυσκολιών. Εξετάστε το ενδεχόμενο να δημιουργήσετε μια σύντομη συνεδρία τεχνικής προσανατολισμού για τους μαθητές που τη χρειάζονται.

**Συνδυάστε σύγχρονες και ασύγχρονες μεθόδους:** Συνδυάστε ζωντανές συνεδρίες (π.χ. Zoom ή Teams) με μάθηση με δικό σας ρυθμό (π.χ. Moodle ή Google Classroom). Οι σύγχρονες συνεδρίες ενισχύουν την αλληλεπίδραση, την κοινωνική παρουσία και τη συνεργασία, ενώ οι ασύγχρονες δραστηριότητες επιτρέπουν στους μαθητές να αναστοχάζονται, να εξασκούνται και να αναθεωρούν το περιεχόμενο ανεξάρτητα.

**Ενσωματώστε σταδιακά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης:** Χρησιμοποιήστε εργαλεία που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη στρατηγικά, ξεκινώντας με εφαρμογές χαμηλού κινδύνου, όπως αυτόματα κουίζ, περιλήψεις ανατροφοδότησης ή προσομοιώσεις προσαρμοστικής μάθησης. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση της προόδου, στον εντοπισμό των δυσκολιών και στην παροχή εξατομικευμένων μαθησιακών διαδρομών, αλλά πρέπει να συμπληρώνει —και όχι να αντικαθιστά— την ανθρώπινη καθοδήγηση.

**Ισορροπήστε τους ρόλους του εκπαιδευτή και του προπονητή:** Εναλλάξτε μεταξύ της άμεσης διδασκαλίας (ρόλος εκπαιδευτή) και της διευκόλυνσης της αυτονομίας (ρόλος προπονητή) ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών και τα επίπεδα συμμετοχής τους. Ενθαρρύνετε τους μαθητές να αναλάβουν την ευθύνη της μάθησής τους, παρέχοντας ταυτόχρονα δομημένη καθοδήγηση όταν είναι απαραίτητο. Αυτό ενισχύει την αυτοπεποίθηση, την παρακίνηση και τις δεξιότητες αυτοκατευθυνόμενης μάθησης.

**Παρακολουθήστε και προσαρμόστε συνεχώς:** Συλλέξτε συνεχή ανατροφοδότηση από τους μαθητές χρησιμοποιώντας δημοσκοπήσεις, φόρουμ συζήτησης ή σύντομες ενημερώσεις. Χρησιμοποιήστε αυτές τις πληροφορίες για να προσαρμόσετε το ρυθμό, τις μεθόδους και τα εργαλεία καθ' όλη τη διάρκεια του μαθήματος, διασφαλίζοντας ότι η μάθηση παραμένει σχετική, ελκυστική και προσβάσιμη.

**Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και τον αναστοχασμό:** Δημιουργήστε ευκαιρίες για τους μαθητές να αλληλεπιδρούν, να μοιράζονται εμπειρίες και να αναστοχάζονται τη μαθησιακή τους πορεία. Εργαλεία όπως το Padlet, τα κοινόχρηστα έγγραφα και τα φόρουμ συζήτησης μπορούν να διευκολύνουν τον συνεργατικό αναστοχασμό, ενισχύοντας την κατανόηση και τη συνοχή της ομάδας.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας /Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

Κουίζ πολλαπλής επιλογής

Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί παράδειγμα ασύγχρονης μάθησης;

A) Ζωντανό εργαστήριο στο Zoom

B) Διαδικτυακό φόρουμ συζήτησης όπου οι μαθητές δημοσιεύουν με το δικό τους ρυθμό

Γ) Εικονική εργαστηριακή συνεδρία σε πραγματικό χρόνο

Δ) Διάλεξη σε αίθουσα με φυσική παρουσία

**Ένας εκπαιδευτής θέλει να παραδώσει ένα μάθημα στο οποίο οι μαθητές μπορούν να έχουν πρόσβαση στη θεωρία διαδικτυακά με το δικό τους ρυθμό, αλλά να παρακολουθούν παράλληλα πρακτικά εργαστήρια για την απόκτηση πρακτικών δεξιοτήτων. Ποια δήλωση περιγράφει ΚΑΛΥΤΕΡΑ την εκπαιδευτική προσέγγιση;**

- A) Πλήρως ηλεκτρονική μάθηση, επειδή όλο το περιεχόμενο είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο
- B) Μικτή μάθηση, που συνδυάζει τη θεωρία στο διαδίκτυο με πρακτικές συνεδρίες με φυσική παρουσία
- Γ) Παραδοσιακή μάθηση στην τάξη, καθώς απαιτούνται πρακτικά εργαστήρια
- Δ) Εξ αποστάσεως μάθηση, επειδή οι μαθητές δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο για τη θεωρία

**Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα πλεονέκτημα της χρήσης του Padlet;**

- A) Ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συμμετοχή των μαθητών
- B) Βαθμολογεί αυτόματα τις πρακτικές δεξιότητες
- Γ) Αντικαθιστά πλήρως την κατάρτιση με φυσική παρουσία
- Δ) Παρέχει περιεχόμενο που δημιουργείται από τεχνητή νοημοσύνη για τους μαθητές

**Ποια λειτουργία του Padlet υποστηρίζει την οργάνωση των ιδεών των μαθητών σε μια συνεδρία brainstorming για νεοφυείς επιχειρήσεις;**

- A) Στήλες, πλέγματα ή χρονοδιαγράμματα
- B) Μόνο μια κενή οθόνη χωρίς κατηγορίες
- Γ) Αυτόματη βαθμολόγηση
- Δ) Στατικές μεταφορτώσεις PDF

**Σε μια αίθουσα ομαδικής εργασίας του Zoom, οι μαθητές πρέπει να συνεργαστούν για την επίλυση ενός προβλήματος, αλλά ορισμένοι δεν συμμετέχουν. Ποια είναι η πιο αποτελεσματική ενέργεια που μπορεί να κάνει ο εκπαιδευτής;**

- A) Να μπαίνει περιοδικά σε κάθε αίθουσα ομαδικής εργασίας, να παρέχει καθοδήγηση και να ενθαρρύνει την ισότιμη συμμετοχή
- B) Να κλείσει όλες τις αίθουσες ομαδικής εργασίας και να κάνει διάλεξη
- Γ) Να αφήσει τους μαθητές να το λύσουν εντελώς μόνοι τους
- Δ) Να αναθέσει ατομική εργασία αντί για ομαδική

**Ένας εκπαιδευτής θέλει να παρακολουθεί αποτελεσματικά την πρόοδο των μαθητών. Ποιο εργαλείο τεχνητής νοημοσύνης είναι το πιο κατάλληλο;**

- A) Τυχαία βαθμολόγηση χωρίς δεδομένα
- B) Μόνο παρατήρηση σε χαρτί
- Γ) Παρακολούθηση των μαθητών χωρίς καταγραφή ή ανατροφοδότηση
- Δ) Πίνακες ελέγχου ανάλυσης με βάση την τεχνητή νοημοσύνη που παρακολουθούν την απόδοση

**Ποιο εργαλείο είναι το πιο αποτελεσματικό για την εξ αποστάσεως συνεργασία σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο ή ένα έργο εκκίνησης;**

- A) Google Docs ή Google Sheets
- B) Έντυπα φύλλα εργασίας
- Γ) Μόνο προηχογραφημένα βίντεο διαλέξεων
- Δ) Προσωπικά σημειωματάρια χωρίς δυνατότητα κοινής χρήσης

Ένας εκπαιδευτής θέλει οι μαθητές να υποβάλλουν και να αξιολογούν τις επιχειρηματικές ιδέες των άλλων online. Ποιο εργαλείο είναι το ΠΙΟ κατάλληλο;

A) Κοινή χρήση αρχείων PDF χωρίς σχόλια

B) Αποστολή email μόνο στον εκπαιδευτή

**Γ) Φόρουμ συζήτησης Padlet ή LMS**

Δ) Παρακολούθηση βίντεο επίδειξης

# Εργαλείο αρ. 1: Σύγκριση περιπτώσιολογικής μελέτης: Σύγχρονη έναντι ασύγχρονης μάθησης.

## ΣΤΟΧΟΣ

Κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών της σύγχρονης (ζωντανής) έναντι της ασύγχρονης (με δικό σας ρυθμό) ηλεκτρονικής μάθησης.

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Σύγκριση της συμμετοχής και της αλληλεπίδρασης σε ζωντανές και σε μαγνητοσκοπημένες συνεδρίες.
- Αξιολόγηση της ευελιξίας και της προσβασιμότητας για διαφορετικούς μαθητές.
- Προσδιορισμός της μεθόδου που ταιριάζει σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά πλαίσια.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ

40 λεπτά.

## ΥΛΙΚΑ

- Υπολογιστής ή φορητός υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Πρόσβαση στο Zoom για ζωντανή διάλεξη
- Πρόσβαση σε πλατφόρμα MOOC (Coursera, EdX κ.λπ.)
- Στυλό και χαρτί ή ψηφιακό εργαλείο λήψης σημειώσεων

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- **Βιωματική μάθηση:** Πρακτικές ασκήσεις όπου οι συμμετέχοντες εξερευνούν μεθόδους και εργαλεία ηλεκτρονικής μάθησης.
- **Συνεργατική επίλυση προβλημάτων:** Ομαδικές δραστηριότητες για τη συζήτηση ευκαιριών και περιορισμών.
- **Καθοδηγούμενη αναστοχασμός και ανατροφοδότηση:** Αξιολόγηση και συζήτηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των κενών και των βελτιώσεων.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση (10 λεπτά): Παρακολούθηση 10λεπτης ζωντανής διάλεξης μέσω Zoom.
- Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση (10 λεπτά): Παρακολουθήστε 10 λεπτά από ένα καταγεγραμμένο MOOC.
- Συζήτηση σε μικρές ομάδες (15 λεπτά): Επίπεδα συμμετοχής, ευκαιρίες αλληλεπίδρασης, ευελιξία και αυτονομία των μαθητών, περιορισμοί και λήψη σημειώσεων.
- Σύνοψη (5 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τη συνεργασία: Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμβάλλουν ενεργά κατά τη διάρκεια των ομαδικών ασκήσεων.
- Καθοδηγήστε, μην λύσετε: Αφήστε τις ομάδες να λαμβάνουν αποφάσεις.
- Προετοιμάστε τα υλικά εκ των προτέρων: Δοκιμάστε όλα τα ψηφιακά εργαλεία, τους συνδέσμους και τους πόρους πριν από τη συνεδρία και έχετε εφεδρικά σχέδια σε περίπτωση τεχνικών προβλημάτων (βίντεο που έχουν εγγραφεί, ασκήσεις εκτός σύνδεσης).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Οι μαθητές θα αξιολογηθούν με βάση την ικανότητά τους να συμμετέχουν ενεργά στη σύγκριση των περιπτώσιολογικών μελετών και να αναστοχάζονται κριτικά τις διαφορές μεταξύ της σύγχρονης και της ασύγχρονης μάθησης. Η αξιολόγηση θα επικεντρωθεί στο βάθος και τη σαφήνεια των παρατηρήσεών τους κατά τη διάρκεια των ομαδικών συζητήσεων, στην ικανότητά τους να εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα, τους περιορισμούς και τα κατάλληλα πλαίσια για κάθε μέθοδο ηλεκτρονικής μάθησης, καθώς και στην ποιότητα των αναστοχασμών και των σημειώσεών τους. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να αναζητήσουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι οι μαθητές μπορούν να αιτιολογήσουν τις συγκρίσεις τους με παραδείγματα από τις συνεδρίες που παρακολούθησαν και να καταδείξουν ότι κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά σε πλαίσια επαγγελματικής κατάρτισης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Siemens, G. (2005). Συνδετισμός: Μια θεωρία μάθησης για την ψηφιακή εποχή. Διεθνές Περιοδικό Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας και Εξ Αποστάσεως Μάθησης, 2(1), 3–10.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous & Synchronous E-Learning. EDUCAUSE Quarterly, 31(4), 51–55

## Εργαλείο αρ. 2: Ατομική συζήτηση Προβληματισμός: «Η παιχνιδοποίηση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηλεκτρονική μάθηση»

### ΣΤΟΧΟΣ

Ο στόχος είναι να ενθαρρυνθούν οι συμμετέχοντες να αναλύσουν κριτικά τον ρόλο της παιχνιδοποίησης στην ηλεκτρονική μάθηση, αναστοχάζοντας τόσο τα οφέλη όσο και τους περιορισμούς της.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η παιχνιδοποίηση μπορεί να ενισχύσει την εμπλοκή, την παρακίνηση και τα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Αναγνώριση πιθανών μειονεκτημάτων ή περιορισμών, όπως η απόσπαση της προσοχής, η επιφανειακή μάθηση ή η υπερβολική έμφαση στις ανταμοιβές.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης μέσω της αξιολόγησης αντικρουόμενων απόψεων.
- Διαμόρφωση προσωπικής και τεκμηριωμένης άποψης σχετικά με το αν η παιχνιδοποίηση είναι απαραίτητη στα σύγχρονα περιβάλλοντα ηλεκτρονικής μάθησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

30 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Χρονόμετρο/ρολόι
- Υπολογιστής ή φορητός υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Στυλό και χαρτί ή ψηφιακό εργαλείο λήψης σημειώσεων

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η άσκηση βασίζεται στην εμπειρική και αναστοχαστική μάθηση. Μέσω της συμμετοχής σε μια δομημένη συζήτηση-αναστοχασμό, οι συμμετέχοντες διερευνούν ενεργά την παιδαγωγική αξία της παιχνιδοποίησης στην ηλεκτρονική μάθηση. Η δραστηριότητα ενθαρρύνει τους μαθητές να αναλύσουν τόσο τα οφέλη όσο και τους περιορισμούς της παιχνιδοποίησης, προωθώντας την κριτική σκέψη, την αυτογνωσία και την ισορροπημένη κρίση.

Η άσκηση αντλεί επίσης από τις αρχές της κονστрукτιβιστικής θεωρίας μάθησης, σύμφωνα με την οποία η γνώση χτίζεται μέσω της ενεργού συμμετοχής και της κριτικής ανάλυσης. Η αναστοχαστική σκέψη σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα υποστηρίζει την εννοιολογική κατανόηση και την προσωπική ερμηνεία, ενώ η μορφή της συζήτησης καλλιεργεί τις δεξιότητες επιχειρηματολογίας και τη συλλογιστική που βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Ατομική αναστοχασμός (10 λεπτά): Γράψτε 3 πλεονεκτήματα και 3 μειονεκτήματα, γιατί η παιχνιδοποίηση μπορεί να είναι απαραίτητη στην ηλεκτρονική μάθηση και γιατί η παιχνιδοποίηση μπορεί να μην είναι απαραίτητη ή να έχει μειονεκτήματα.
- Φάση ανταλλαγής απόψεων (15 λεπτά): Ο ένας μετά τον άλλο, κάθε συμμετέχων μοιράζεται ένα πλεονέκτημα και ένα μειονέκτημα από τις σημειώσεις του.
- Σύνοψη (5 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τις ιδέες που μοιράστηκαν οι συμμετέχοντες.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Διαχειριστείτε το χρόνο: Χρησιμοποιήστε ένα ορατό χρονόμετρο για τη φάση γραφής των 10 λεπτών, ώστε οι συμμετέχοντες να παραμείνουν συγκεντρωμένοι.

- Ενθαρρύνετε την ποικιλία ιδεών: Εάν οι συμμετέχοντες επαναλαμβάνουν τα ίδια σημεία, ρωτήστε: «Βλέπει κανείς το θέμα διαφορετικά;»
- Ισορροπήστε τη συζήτηση: Βεβαιωθείτε ότι τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα λαμβάνουν ίση προσοχή.
- Ολοκληρώστε αποτελεσματικά: Συνοψίστε τα κύρια επιχειρήματα που ακούστηκαν και επισημάνετε τυχόν μοτίβα (π.χ., οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν την κινητοποίηση ως πλεονέκτημα, αλλά την απόσπαση της προσοχής ως μειονέκτημα).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Ο εκπαιδευτής παρατηρεί τις συμπεριφορές, ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές, ψηφοφορία σε ανώνυμο κουίζ.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Salmon, G. (2011). *E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online*. Routledge.
- Zainuddin, Z., Chu, S. K. W., Shujahat, M., & Perera, C. J. (2020). Η επίδραση της παιχνιδοποίησης στη μάθηση και τη διδασκαλία: Μια συστηματική ανασκόπηση εμπειρικών στοιχείων. *Educational Research Review*, 30, 100326.

## Εργαλείο αρ. 3: Διαδραστική επίδειξη: Χρήση του Padlet για προσαρμοστική αναστοχασμό στην ηλεκτρονική μάθηση

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βιώσουν πώς ψηφιακά εργαλεία όπως το Padlet μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τον αναστοχασμό των μαθητών, προσομοιώνοντας διαδρομές προσαρμοστικής μάθησης μέσω διαδραστικών απαντήσεων και ανατροφοδότησης.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Χρησιμοποιούν το **Padlet** για να καταγράφουν και να οργανώνουν αναστοχασμούς σχετικά με τις μαθησιακές εμπειρίες.
- Να συνεργάζονται και να μοιράζονται ιδέες με τους συναδέλφους τους σε ένα ψηφιακό περιβάλλον.
- Να αξιολογούν πώς τα διαδραστικά εργαλεία μπορούν να **εξατομικεύσουν τη συμμετοχή** και να υποστηρίξουν τη στοχαστική μάθηση.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

60 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Υπολογιστής ή φορητός υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Πρόσβαση στο Padlet (<https://padlet.com>)
- Στυλό και χαρτί ή ψηφιακό εργαλείο για τη λήψη σημειώσεων

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- Βιωματική μάθηση: Οι συμμετέχοντες δημοσιεύουν ενεργά τις σκέψεις τους στο Padlet.
- Συνεργατική μάθηση: Η αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων προάγει την εμπάθυνση των γνώσεων και την αναγνώριση προτύπων.
- Καθοδηγούμενη αναστοχασμός: Ο εκπαιδευτής διευκολύνει τη συζήτηση και επισημαίνει τα βασικά συμπεράσματα.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Εισαγωγή (15 λεπτά): Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει το Padlet.
- Ατομική αναστοχασμός και δημοσίευση (15 λεπτά): Παρακολούθηση 10 λεπτών από ένα καταγεγραμμένο MOOC.
- Συζήτηση σε μικρές ομάδες (15 λεπτά): Επίπεδα συμμετοχής, ευκαιρίες αλληλεπίδρασης, ευελιξία και αυτονομία των μαθητών, περιορισμοί και λήψη σημειώσεων.
- Σύνοψη (5 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές.

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τη συνεργασία: Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμβάλλουν ενεργά κατά τη διάρκεια των ομαδικών ασκήσεων.
- Καθοδηγήστε, μην λύσετε: Αφήστε τις ομάδες να λαμβάνουν αποφάσεις.

- Προετοιμάστε τα υλικά εκ των προτέρων: Δοκιμάστε όλα τα ψηφιακά εργαλεία, τους συνδέσμους και τους πόρους πριν από τη συνεδρία και έχετε εφεδρικά σχέδια σε περίπτωση τεχνικών προβλημάτων (βίντεο που έχουν εγγραφεί, ασκήσεις εκτός σύνδεσης).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι μαθητές θα αξιολογηθούν με βάση την ικανότητά τους να συμμετέχουν ενεργά στη σύγκριση των περιπτώσιολογικών μελετών και να αναστοχάζονται κριτικά τις διαφορές μεταξύ της σύγχρονης και της ασύγχρονης μάθησης. Η αξιολόγηση θα επικεντρωθεί στο βάθος και τη σαφήνεια των παρατηρήσεών τους κατά τη διάρκεια των ομαδικών συζητήσεων, στην ικανότητά τους να εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα, τους περιορισμούς και τα κατάλληλα πλαίσια για κάθε μέθοδο ηλεκτρονικής μάθησης, καθώς και στην ποιότητα των προβληματισμών και των σημειώσεών τους. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να αναζητήσουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι οι μαθητές μπορούν να αιτιολογήσουν τις συγκρίσεις τους με παραδείγματα από τις συνεδρίες που παρακολούθησαν και να καταδείξουν ότι κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά σε πλαίσια επαγγελματικής κατάρτισης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Siemens, G. (2005). Συνδετισμός: Μια θεωρία μάθησης για την ψηφιακή εποχή. Διεθνές Περιοδικό Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας και Εξ Αποστάσεως Μάθησης, 2(1), 3–10.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous & Synchronous E-Learning. EDUCAUSE Quarterly, 31(4), 51–55

## Εργαλείο αρ. 4: Η τεχνητή νοημοσύνη στην πράξη – Δημιουργήστε τη δική σας ιδέα για την ηλεκτρονική μάθηση

### ΣΤΟΧΟΣ

Οι εκπαιδευτές διερευνούν πώς η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ή τη βελτίωση μιας εμπειρίας ηλεκτρονικής μάθησης σε ένα θέμα της επιλογής τους (δεξιότητες ηγεσίας, διαχείριση χρόνου, εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.).

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να εντοπίζουν ευκαιρίες για τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στο σχεδιασμό και την παροχή εμπειριών ηλεκτρονικής μάθησης.
- Επιλέγουν τα κατάλληλα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για την υποστήριξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων, όπως η δημιουργία περιεχομένου, η αξιολόγηση ή η εμπλοκή των μαθητών.
- Εφαρμόζουν αποτελέσματα που παράγονται από την τεχνητή νοημοσύνη (κείμενο, οπτικά στοιχεία ή διαδραστικά στοιχεία) για να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υλικών ηλεκτρονικής μάθησης.
- Αξιολογούν τα οφέλη, τους περιορισμούς και τις ηθικές πτυχές της ενσωμάτωσης της τεχνητής νοημοσύνης σε περιβάλλοντα κατάρτισης και ηλεκτρονικής μάθησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

75 λεπτά.

### ΥΛΙΚΟ

Για τον συντονιστή:

- Προβολέας ή οθόνη (για την παρουσίαση της δραστηριότητας και των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης)
- Υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Προετοιμασμένες διαφάνειες με:
- Παραδείγματα εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (π.χ. ChatGPT, Canva Magic Studio, DALL·E, Quizizz AI, Synthesia, Gemini, Copilot)
- Δείγματα προτροπών ή αποτελεσμάτων (π.χ. «Δημιουργήστε 5 ερωτήσεις κουίζ σχετικά με την ασφάλεια στο χώρο εργασίας»)
- Χρονόμετρο ή χρονόμετρο (για τη διαχείριση του χρόνου της ομάδας)
- Λευκός πίνακας ή πίνακας παρουσιάσεων με μαρκαδόρους (για την καταγραφή ιδεών κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης)

Για τους συμμετέχοντες (ανά ομάδα ή ζευγάρι):

- Φορητός υπολογιστής, tablet ή smartphone με πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Πρόσβαση σε τουλάχιστον ένα εργαλείο τεχνητής νοημοσύνης (ή παραδείγματα που παρέχονται από τον συντονιστή, εάν δεν υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο)
- Φύλλο εργασίας/πρότυπο για την ομάδα, για την καταγραφή του θέματος, των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης που χρησιμοποιήθηκαν κ.λπ.
- Χαρτί και στυλό (για να σχεδιάσετε ιδέες αν η τεχνολογία είναι περιορισμένη)
- Αυτοκόλλητα σημειώματα (προαιρετικά, για brainstorming)

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία συνδυάζει:

- Βιωματική μάθηση: οι συμμετέχοντες εξερευνούν και εφαρμόζουν εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης μέσω της πρακτικής δημιουργίας ενός concept ηλεκτρονικής μάθησης.
- Συνεργατική μάθηση: η εργασία σε μικρές ομάδες ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και τον από κοινού σχεδιασμό λύσεων.
- Αναστοχαστική πρακτική: οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τα σχέδιά τους και συζητούν τα οφέλη, τις προκλήσεις και την ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση.
- Μικτή προσέγγιση: ενσωματώνει ψηφιακά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης με συζητήσεις και ομαδικές δραστηριότητες για την υποστήριξη διαφορετικών τρόπων μάθησης.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Εισαγωγή (15 λεπτά): Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τη δραστηριότητα, τους στόχους και παραδείγματα εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης. Οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ομάδες και επιλέγουν ένα θέμα.
- Ομαδική εργασία – Εξερεύνηση και σχεδιασμός TN (35 λεπτά): Οι ομάδες κάνουν brainstorming για το πώς η TN μπορεί να υποστηρίξει την ιδέα ηλεκτρονικής μάθησης που έχουν επιλέξει (δημιουργία περιεχομένου, οπτικά στοιχεία, αξιολόγηση, εξατομίκευση κ.λπ.). Χρησιμοποιούν ή φαντάζονται ότι χρησιμοποιούν εργαλεία TN για να δημιουργήσουν ένα πρωτότυπο της ιδέας τους. Ο εκπαιδευτής περιφέρεται και συζητά με τις ομάδες.
- Γρήγορες επιδείξεις, 5–7 λεπτά Γρήγορη ανταλλαγή απόψεων (20 λεπτά): Πολύ σύντομη, εστιασμένη παρουσίαση όπου κάθε ομάδα μοιράζεται γρήγορα την ουσία της ιδέας της.
- Σύνοψη (5 λεπτά) – Ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τη συνεργασία: Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμβάλλουν ενεργά κατά τη διάρκεια των ομαδικών ασκήσεων.
- Διατηρήστε τις ομάδες μικρές: 3-4 συμμετέχοντες ανά ομάδα εξασφαλίζουν ότι όλοι μπορούν να συνεισφέρουν.
- Παρουσιάστε σύντομα τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης: Δείξτε 1–2 γρήγορα παραδείγματα για το πώς η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει κείμενο, οπτικό υλικό ή κουίζ για να εμπνεύσει τους συμμετέχοντες.
- Διευκολύνετε, μην καθοδηγείτε: Καθοδηγήστε τις συζητήσεις, απαντήστε σε ερωτήσεις και προτρέψτε τον προβληματισμό, αλλά αφήστε τους συμμετέχοντες να εξερευνήσουν την τεχνητή νοημοσύνη μόνοι τους.
- Διατηρήστε υψηλή την ενέργεια: Χρησιμοποιήστε γρήγορες επιδείξεις για να διατηρήσετε ένα δυναμικό ρυθμό και να επιβραβεύσετε όλες τις συνεισφορές.
- Επισημάνετε την υπεύθυνη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης: Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι ένα εργαλείο για την ενίσχυση της μάθησης, όχι για την αντικατάσταση των εκπαιδευτών ή της κριτικής σκέψης.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι μαθητές θα αξιολογηθούν ως προς την ικανότητά τους να εφαρμόζουν δημιουργικά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για να σχεδιάσουν ή να βελτιώσουν ένα concept e-learning, διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά τον χρόνο τους κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας. Η αξιολόγηση θα επικεντρωθεί στην πρωτοτυπία και την πρακτικότητα των ιδεών τους, στην αποτελεσματική χρήση του χρόνου που τους έχει δοθεί για το brainstorming και τα Lightning Demos, καθώς και στην ικανότητά τους να συνεργάζονται και να αναστοχάζονται σχετικά με τα οφέλη, τις προκλήσεις και τις ηθικές πτυχές της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bates, T. (2015). Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning. Tony Bates Associates Ltd.
- EDUCAUSE. (2025). Οδηγίες δεοντολογίας για την τεχνητή νοημοσύνη <https://library.educause.edu/resources/2025/6/ai-ethical-guidelines>
- eLearning Industry. (2025). Κορυφαία εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για το ηλεκτρονικό μάθημα και τον σχεδιασμό διδασκαλίας. Λίστα ελέγχου: Η εφαρμογή της εκπαίδευσης σας στην τεχνητή νοημοσύνη <https://elearningindustry.com/checklist-your-ai-training-rollout-ebook-launch>

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

**Ενότητα 12**  
**Σχεδιασμός**  
**ψηφιακού**  
**περιεχομένου και**  
**υποστηρικτικών**  
**μέσων υψηλής**

# Εκπαιδευτική ενότητα 12: Σχεδιασμός ψηφιακού περιεχομένου και υποστηρικτικών μέσων υψηλής ποιότητας

## Ορισμός / Τι αφορά;

Οι ψηφιακές εφαρμογές είναι σημαντικές για τη δημιουργία, τη διευκόλυνση και την αξιολόγηση περιεχομένου, καθώς ενισχύουν τη συνεργασία, παρέχουν εξατομικευμένες και προσβάσιμες μαθησιακές εμπειρίες και επιτρέπουν την παροχή ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο. Αυτά τα εργαλεία διευκολύνουν τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς στη δημιουργία και την κοινή χρήση περιεχομένου, διευκολύνουν τη δημιουργία δυναμικών μαθησιακών περιβαλλόντων και προσφέρουν άμεση και συνεχή ανατροφοδότηση για καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα.

Πώς να σχεδιάζετε σαφές και ακριβές ψηφιακό περιεχόμενο, να εμπλέκετε τους μαθητές και να συλλέγετε ανατροφοδότηση θα είναι τα κύρια συμπεράσματα που θα αποκομίσετε από αυτή την ενότητα.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να:

- Διαχειρίζονται την κατάλληλη ενσωμάτωση δραστηριοτήτων σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη διατήρηση της κινητοποίησης των μαθητών.
- Να εποπτεύουν δραστηριότητες που εμπλέκουν τους μαθητές σε μια διαδικασία αξιολόγησης δεξιοτήτων.
- Να παρακολουθούν την εμπειρία των χρηστών με κατάλληλες τεχνικές σχεδιασμού για παιδαγωγικές δραστηριότητες.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει μερικές από τις ψηφιακές εφαρμογές που έχουν αξιολογηθεί ως κορυφαίες από τους ειδικούς για το σχεδιασμό περιεχομένου, τη διευκόλυνση και την αξιολόγηση δραστηριοτήτων, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού σαφούς και ακριβούς ψηφιακού περιεχομένου.

## Θεωρητική προσέγγιση

Σε αυτή την ψηφιακή εποχή υπάρχουν εφαρμογές για σχεδόν τα πάντα, συμπεριλαμβανομένης της διδασκαλίας ή εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο πλαίσιο της διδασκαλίας. Στο επόμενο κεφάλαιο, ο εκπαιδευτής θα βρει μερικές από τις πιο χρήσιμες εφαρμογές για τη δημιουργία περιεχομένου, καθώς και για τη διευκόλυνση και την αξιολόγηση δραστηριοτήτων.

### 1. Δημιουργία περιεχομένου: αρχές και ψηφιακές εφαρμογές

Η αποτελεσματική δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι τα ψηφιακά υλικά είναι ελκυστικά, σαφή και επιτυγχάνουν τον σκοπό τους. Κατά τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει τον παρακάτω πίνακα ως μια περιεκτική σύνοψη των αρχών, μαζί με συμβουλές για την εφαρμογή τους.

ΑΡΧΗ	ΠΩΣ ΝΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΕΤΕ
<p><b>1. Σχεδιασμός με επίκεντρο τον μαθητή:</b> το εκπαιδευτικό περιεχόμενο πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες, τις προηγούμενες γνώσεις και τους μαθησιακούς στόχους των μαθητών.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε τεχνολογίες προσαρμοστικής μάθησης για να εξατομικεύσετε την παροχή περιεχομένου.  <b>Παράδειγμα:</b> Τα συστήματα διαχείρισης μάθησης (LMS) όπως το Canvas ή το Moodle προσαρμόζουν τα κουίζ και την ανατροφοδότηση με βάση την απόδοση των μαθητών.</p>
<p><b>2. Σαφήνεια και διαχείριση του γνωστικού φορτίου:</b> το περιεχόμενο πρέπει να είναι σαφές και δομημένο, ώστε να μην κατακλύζει τους μαθητές.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα, συνοπτικό κείμενο και πληροφορίες χωρισμένες σε τμήματα. Περιορίστε τα περιττά οπτικά στοιχεία ή κείμενα που μπορεί να αποσπάσουν την προσοχή από τη μάθηση.</p>
<p><b>3. Ενσωμάτωση πολυμέσων:</b> ο συνδυασμός κειμένου, εικόνων, ήχου και βίντεο βελτιώνει τη μάθηση όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε οπτικά στοιχεία για να απεικονίσετε αφηρημένες ιδέες (π.χ. κινούμενα σχέδια σε μαθήματα φυσικών επιστημών). Συνδυάστε αφήγηση και γραφικά αντί για διαφάνειες με πολύ κείμενο.</p>
<p><b>4. Διαδραστικότητα και συμμετοχή:</b> η μάθηση βελτιώνεται όταν οι μαθητές αλληλεπιδρούν ενεργά με το περιεχόμενο αντί να το καταναλώνουν παθητικά</p>	<p>Ενσωματώστε κουίζ, φόρουμ συζήτησης και προσομοιώσεις. Χρησιμοποιήστε στοιχεία παιχνιδιού, όπως εμβλήματα και γραμμές προόδου, για να διατηρήσετε τη συμμετοχή.</p>
<p><b>5. Προσβασιμότητα και συμπεριληπτικότητα:</b> το εκπαιδευτικό περιεχόμενο πρέπει να είναι προσβάσιμο σε όλους τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με αναπηρίες ή περιορισμένη πρόσβαση στην τεχνολογία.</p>	<p>Προσθέστε υπότιτλους, μεταγραφές και εναλλακτικό κείμενο για όλα τα μέσα. Χρησιμοποιήστε γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς και παρέχετε πολλαπλά μέσα αναπαράστασης (σύμφωνα με την Καθολική Σχεδίαση για τη Μάθηση).</p>
<p><b>6. Συνάφεια και εφαρμογή στον πραγματικό κόσμο:</b> οι μαθητές εμπλέκονται περισσότερο όταν το περιεχόμενο συνδέεται με αυθεντικά, πραγματικά πλαίσια.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε μελέτες περιπτώσεων, παραδείγματα και μάθηση βασισμένη σε έργα που συνδέονται με προβλήματα του πραγματικού κόσμου. Ενθαρρύνετε τους μαθητές να εφαρμόζουν τις έννοιες σε πρακτικές εργασίες.  <b>Παράδειγμα:</b> ένα μάθημα επιχειρηματικών σπουδών χρησιμοποιεί πραγματικά δεδομένα της αγοράς για έργα ανάλυσης των μαθητών.</p>
<p><b>7. Συνέπεια και δομή:</b> ο συνεπής σχεδιασμός και η προβλέψιμη πλοήγηση βοηθούν τους μαθητές να επικεντρωθούν στη μάθηση και όχι στο να κατανοήσουν τη διεπαφή.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε συνεπή πρότυπα και πλοήγηση στις ενότητες του LMS. Διατηρήστε ομοιόμορφα τα χρωματικά σχήματα, την τυπογραφία και τη διάταξη.  <b>Παράδειγμα:</b> κάθε εβδομαδιαία ενότητα ενός</p>

	μαθήματος ακολουθεί την ίδια δομή: στόχοι → περιεχόμενο → δραστηριότητες → αξιολόγηση.
<b>8. Ενσωμάτωση ανατροφοδότησης και αξιολόγησης:</b> οι μαθητές χρειάζονται έγκαιρη, εποικοδομητική ανατροφοδότηση για να καθοδηγήσει την πρόδοό τους.	Ενσωματώστε αυτόματη ανατροφοδότηση σε κουίζ και διαμορφωτικές αξιολογήσεις και παρέχετε αξιολογήσεις βάσει κριτηρίων για τις εργασίες. <b>Παράδειγμα:</b> διαδικτυακές πλατφόρμες όπως το Google Classroom χρησιμοποιούν άμεση ανατροφοδότηση στα κουίζ για να ενισχύσουν τη μάθηση.
<b>9. Αφήγηση ιστοριών και συναισθηματική σύνδεση:</b> οι ιστορίες κάνουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο αξέχαστο και οικείο.	Χρησιμοποιήστε αφηγήσεις, μελέτες περιπτώσεων ή σενάρια για να επεξηγήσετε έννοιες.
<b>10. Αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση:</b> το ψηφιακό εκπαιδευτικό περιεχόμενο πρέπει να αναθεωρείται και να ενημερώνεται τακτικά με βάση τα δεδομένα και την ανατροφοδότηση των μαθητών.	Χρησιμοποιήστε αναλυτικά στοιχεία για να παρακολουθείτε την εμπλοκή και την απόδοση (π.χ. ποσοστά ολοκλήρωσης, βαθμολογίες κουίζ). Ενημερώστε τα υλικά ώστε να ευθυγραμμίζονται με τα νέα πρότυπα του προγράμματος σπουδών ή τις νέες τεχνολογίες.

Στις επόμενες παραγράφους, ο εκπαιδευτής θα βρει τις πιο χρησιμοποιούμενες εφαρμογές για τη δημιουργία εκπαιδευτικού περιεχομένου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό και τα γραφικά, για το βίντεο και τον ήχο, για την οργάνωση και για την αναζήτηση εικόνων (οι εικόνες ενισχύουν την ελκυστικότητα του περιεχομένου και υποστηρίζουν τις έννοιες).

#### Για σχεδιασμό και γραφικά: Canva

Θεωρούμενη ως μία από τις καλύτερες εφαρμογές δημιουργίας περιεχομένου από πολλούς δημιουργούς περιεχομένου, η Canva είναι ένα δωρεάν online εργαλείο γραφιστικής. Η επαγγελματική έκδοση σε αυτή την περίπτωση συνιστάται ιδιαίτερα για την αναβάθμιση του περιεχομένου (έχετε μια δωρεάν δοκιμαστική περίοδο 30 ημερών για να τη δοκιμάσετε!). Οι εκπαιδευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Canva για να δημιουργήσουν παρουσιάσεις, γραφικά, infographics, αφίσες, φύλλα εργασίας, οπτικό υλικό, βίντεο και πολλά άλλα. Αυτή η εφαρμογή είναι πολύ διαισθητική και παρέχει δωρεάν και επεξεργάσιμα πρότυπα για οποιοδήποτε περιεχόμενο θέλει να δημιουργήσει ένας εκπαιδευτής. Επιπλέον, επιτρέπει τη λήψη του υλικού σε διαφορετικές μορφές, όπως JPG, PNG, PDF, MP4 και άλλες.

Εξερευνήστε [το Canva](#).

#### Για βίντεο και ήχο: CapCut, Loom και Audacity

Το [CapCut](#) προσφέρει εύχρηστες λειτουργίες επεξεργασίας βίντεο. Ένα από τα πιο εκτιμημένα χαρακτηριστικά του CapCut είναι η αυτόματη υποτιτλοποίηση, ειδικά αν δημιουργείτε βίντεο μικρού μήκους, καθώς και το γεγονός ότι μπορείτε να μοιραστείτε το βίντεο σε πολλά μέρη (σύμφωνα με ειδικούς δημιουργούς περιεχομένου, η υποτιτλοποίηση σε αυτό το εργαλείο είναι επίσης πιο ελκυστική από άλλα παρόμοια εργαλεία).

Σύνδεσμος προς [το CapCut](#)

Το [Loom](#) είναι ένα εργαλείο ανταλλαγής μηνυμάτων βίντεο που σας βοηθά να μεταδώσετε το μήνυμά σας μέσω βίντεο που μπορούν να μοιραστούν άμεσα. Με το Loom, μπορείτε να καταγράψετε ταυτόχρονα την κάμερα, το μικρόφωνο και την οθόνη της επιφάνειας εργασίας σας.

Μπορείτε να καταγράψετε την οθόνη σας και ταυτόχρονα να εγγράψετε ένα μικρό βίντεο με εσάς να μιλάτε. Αν θέλετε να δημιουργήσετε ένα εκπαιδευτικό βίντεο για ένα ψηφιακό μάθημα, αυτό το εργαλείο είναι ιδανικό για αυτό. Μπορείτε να δείξετε πώς να κάνετε κάτι, μοιράζοντας την οθόνη σας και καθοδηγώντας κάποιον σε μια διαδικασία.

Η κύρια διαφορά με το Zoom είναι ότι το Loom έχει σχεδιαστεί για ασύγχρονη ανταλλαγή μηνυμάτων βίντεο, επιτρέποντας στους χρήστες να καταγράφουν την οθόνη τους και να μοιράζονται γρήγορες ενημερώσεις χωρίς να χρειάζεται να είναι ζωντανά, ενώ το Zoom επικεντρώνεται στις ζωντανές βιντεοδιασκέψεις με λειτουργίες για αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο.

Σύνδεσμος προς [το Loom](#)

Αν ψάχνετε για μια εφαρμογή επεξεργασίας ήχου, [το Audacity](#) έρχεται να σας βοηθήσει. Εκτός από την εγγραφή ήχου από πολλαπλές πηγές, το Audacity μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μετα-επεξεργασία όλων των τύπων ήχων, συμπεριλαμβανομένων εφέ όπως κανονικοποίηση, περικοπή και εισαγωγή και έξοδος ήχου. Αυτό το δωρεάν λογισμικό ήχου ανοιχτού κώδικα είναι πολύ διαισθητικό.

Σύνδεσμος προς [το Audacity](#)

### **Για οργάνωση: Notion**

Το [Notion](#) είναι μια εξαιρετική εφαρμογή για τον προγραμματισμό περιεχομένου. Ο εκπαιδευτής μπορεί να ορίσει ετήσιους, μηνιαίους και τριμηνιαίους στόχους, να διατηρεί επαφές και καθημερινές υποχρεώσεις. Είναι βασικά ένα εργαλείο όπου μπορείτε να διατηρείτε τα πάντα οργανωμένα σε ένα μέρος. Έτσι, κρατήστε σημειώσεις, ημερολόγια, φύλλα και οργανώστε τα εκεί. Το Notion λειτουργεί πολύ καλά και ως Σύστημα Διαχείρισης Έργων, οπότε όποτε προκύπτει κάτι, όπως για παράδειγμα η έναρξη ενός νέου ψηφιακού μαθήματος, και για να παρακολουθείτε κάθε βήμα της πορείας σας, να βλέπετε τι έχει γίνει και τι πρέπει να γίνει κ.λπ., αυτό μπορεί να βελτιώσει πολύ την παραγωγικότητα.

Οι εκπαιδευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εφαρμογή Notion για να οργανώσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, να διαχειριστούν τις πληροφορίες των μαθητών και να δημιουργήσουν προσαρμοσμένα συστήματα προγραμματισμού για μια απλοποιημένη ροή εργασίας. Αξιοποιούν τις ευέλικτες, βασισμένες σε βάσεις δεδομένων λειτουργίες της για να δημιουργήσουν προσαρμοσμένα πρότυπα για σχέδια μαθήματος, χρονοδιαγράμματα, βαθμολόγηση και ακόμη και ιστοσελίδες τάξεων, να παρακολουθούν την πρόοδο, να συγκεντρώνουν το υλικό των μαθημάτων, καθιστώντας την ένα ευέλικτο εργαλείο για διοικητικές και εκπαιδευτικές εργασίες.

Σύνδεσμος προς [το Notion](#)

### **Για εικόνες και αρχεία: Pixabay, Freepik, Unsplash, Pexels**

Τα πνευματικά δικαιώματα των εικόνων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνετε υπόψη όποτε σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε εικόνες στο (ψηφιακό) περιεχόμενό σας. Τα καλά νέα είναι ότι υπάρχουν αρκετοί ιστότοποι που παρέχουν εικόνες χωρίς πνευματικά δικαιώματα. Καλά παραδείγματα είναι οι Pixabay, Freepik, Unsplash και Pexels. Εισάγετε λέξεις-κλειδιά στη γραμμή αναζήτησης για να βρείτε την εικόνα που ταιριάζει καλύτερα στο περιεχόμενο που δημιουργείτε. Χρησιμοποιήστε το φίλτρο αν ψάχνετε για μια συγκεκριμένη μορφή, όπως φωτογραφία, εικονογράφηση ή διανυσματικές εικόνες. Σε αυτούς τους ιστότοπους υπάρχουν επίσης εικόνες προς πώληση, οπότε αν δεν θέλετε να τις δείτε, απλά χρησιμοποιήστε το φίλτρο και επιλέξτε «δωρεάν εικόνες» και μόνο αυτές θα εμφανιστούν στην οθόνη.

## 2. Εφαρμογές για τη διευκόλυνση των δραστηριοτήτων

Μόλις δημιουργηθεί το περιεχόμενο, ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες ψηφιακές εφαρμογές για να παραδώσει το διδακτικό υλικό στους μαθητές. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες εφαρμογές στην εκπαίδευση είναι εκείνες που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη συμμετοχή και επιτρέπουν τη συλλογή και την ανταλλαγή σχολίων. Οι ακόλουθες παραγράφους περιγράφουν μερικές διαισθητικές και εύχρηστες εφαρμογές για αυτούς τους σκοπούς.

### Συνεργασία και εικονικοί πίνακες: Gamestorming, Miro και Liberating Structure

Το Gamestorming είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την προώθηση της δημιουργικότητας, της συνεργασίας και της καινοτομίας μέσω ελκυστικών ασκήσεων ή δραστηριοτήτων εργαστηρίων.

Για παράδειγμα, το «affinity mapping» είναι μια τεχνική που μπορεί να σας βοηθήσει να ανακαλύψετε ενσωματωμένα μοτίβα στα δεδομένα σας (και μερικές φορές να σπάσετε παλιά μοτίβα) σκέψης, ταξινομώντας και ομαδοποιώντας πληροφορίες που βασίζονται στη γλώσσα σε σχέσεις. Μπορεί επίσης να μας δώσει μια αίσθηση του πού επικεντρώνεται η σκέψη των περισσότερων ανθρώπων. Μπορείτε να βρείτε εύκολα αυτή τη δραστηριότητα γράφοντας «affinity map» στη γραμμή αναζήτησης στην επάνω αριστερή γωνία της [ιστοσελίδας του Gamestorming](#). Για κάθε «παιχνίδι» αναφέρεται ο σκοπός του παιχνιδιού, ο αριθμός των παικτών, η διάρκεια και μια διαδικασία υλοποίησης βήμα προς βήμα.

Μάθετε περισσότερα στο <https://gamestorming.com/>

Ψάχνετε για ένα εργαλείο που να έχει όλα όσα χρειάζεστε για να διοργανώσετε ένα εργαστήριο εξ αποστάσεως; Αυτοκόλλητα σημειώματα, έτοιμα πρότυπα, κουκκίδες ψηφοφορίας, χρονόμετρα... και μπορείτε ακόμη και να παίξετε μουσική με τους συμμετέχοντες για να δημιουργήσετε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα. Το όνομα αυτού του εργαλείου είναι Miro! Ένα από τα πιο χρήσιμα χαρακτηριστικά του είναι το Miroverse: αν επισκεφθείτε τον ιστότοπο και κάνετε κλικ πάνω του (πρέπει να εγγραφείτε δωρεάν), θα μεταφερθείτε σε μια σελίδα με πολλά πρότυπα που έχουν δημιουργηθεί από άλλους χρήστες και μπορείτε να τα χρησιμοποιήσετε αμέσως.

Μάθετε περισσότερα στο <https://miro.com/>

Αν σας ενδιαφέρουν οι τεχνικές διευκόλυνσης, μπορείτε να δείτε το εργαλείο Liberating Structure, όπου θα βρείτε 33 από αυτές που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν σε διαφορετικά εργαστήρια ή εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

Στην [ιστοσελίδα του Liberating Structure](#), αν κάνετε κλικ στο «LS Menu», θα βρείτε τις 33 τεχνικές και σε κάθε μία από αυτές περιλαμβάνεται περιγραφή και οδηγός βήμα προς βήμα για το πώς να εφαρμόσετε την τεχνική στο εργαστήριό σας ή στη συνάντησή σας. Επιπλέον, εξηγεί γιατί να χρησιμοποιήσετε τη συγκεκριμένη τεχνική και δίνει μερικές συμβουλές και παραδείγματα.

Μάθετε περισσότερα στο <https://www.liberatingstructures.com/>

### Συμμετοχή και ανατροφοδότηση: Kahoot, Google form

Το Kahoot είναι ένα εξαιρετικά ελκυστικό εργαλείο με τη μορφή κουίζ, στο οποίο ένας διοργανωτής εμφανίζει ερωτήσεις σε μια κοινόχρηστη οθόνη, ενώ οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τις δικές τους συσκευές για να απαντήσουν σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής εντός ενός χρονικού ορίου. Ο διοργανωτής δημιουργεί έναν μοναδικό κωδικό PIN για το παιχνίδι, τον οποίο οι παίκτες εισάγουν σε έναν περιηγητή ιστού ή στην εφαρμογή Kahoot για να συμμετάσχουν στο παιχνίδι. Οι πόντοι απονέμονται με βάση τόσο τις σωστές απαντήσεις όσο και την ταχύτητα, με νικητή τον παίκτη με την υψηλότερη βαθμολογία.

Μάθετε περισσότερα στο <https://kahoot.com/>

Κατά τη διάρκεια και στο τέλος ενός μαθήματος ή ενός εργαστηρίου, αξίζει πάντα να ζητάτε ανατροφοδότηση από το κοινό σας. Ένα από τα ευκολότερα και απλούστερα εργαλεία είναι το Google Form. Με το Google Forms, μπορείτε να δημιουργήσετε ερωτηματολόγια ή κουίζ απευθείας από το κινητό σας ή τον περιηγητή ιστού. Δεν απαιτείται ειδικό λογισμικό. Λαμβάνετε άμεσα τα αποτελέσματα καθώς αυτά καταφθάνουν. Και μπορείτε να συνοψίσετε τα αποτελέσματα με μια ματιά με πίνακες και γραφήματα.

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικό, είναι πολύ διαισθητικό!

Λάβετε φόρμες από [to forms.google.com](https://forms.google.com)

### 3. Εφαρμογές για την αξιολόγηση δραστηριοτήτων

Οι εφαρμογές αξιολόγησης της κατάρτισης είναι **απαραίτητες για την αποτελεσματική παρακολούθηση της προόδου των νέων επιχειρηματιών και της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης**. Παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκτούν οι μαθητές. Επιπλέον, αξιολογώντας τακτικά τα αποτελέσματα της κατάρτισης, οι εκπαιδευτές μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με μελλοντικά προγράμματα κατάρτισης.

**Η επιλογή των σωστών εργαλείων αξιολόγησης είναι κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.** Είναι απαραίτητο οι εκπαιδευτές να λαμβάνουν υπόψη συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους. Διαφορετικά εργαλεία υπερέχουν σε διαφορετικές πτυχές της παρακολούθησης και της αξιολόγησης. Ορισμένα μπορεί να εστιάζουν στην ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, ενώ άλλα παρέχουν πιο ποιοτικές πληροφορίες.

Στις επόμενες παραγράφους, ο εκπαιδευτής μπορεί να βρει πληροφορίες σχετικά με εφαρμογές για διαμορφωτική και συνολική αξιολόγηση (Edpuzzle και Socrative), αυτοαξιολόγηση (Wayground) και αξιολόγηση από ομοτίμους.

**Το Edpuzzle** είναι ένα καταπληκτικό διαδραστικό εργαλείο για **την αξιολόγηση της προόδου και της κατανόησης των μαθητών μέσω της χρήσης βίντεο**. Τα βασικά χαρακτηριστικά του Edpuzzle περιλαμβάνουν τη δημιουργία διαδραστικών μαθημάτων βίντεο με την προσθήκη ερωτήσεων, ήχου και σχολίων σε διαδικτυακά βίντεο από πηγές όπως το YouTube, το TED και το National Geographic. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν επίσης να ανεβάζουν τα δικά τους βίντεο και να χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη για την αυτόματη δημιουργία ερωτήσεων. Βασικά χαρακτηριστικά για τους εκπαιδευτικούς είναι η δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου των μαθητών, η παρακολούθηση των συνηθειών τους όσον αφορά την παρακολούθηση βίντεο και η αυτόματη βαθμολόγηση ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής.

Δείτε αυτό το σεμινάριο για εκπαιδευτές, δασκάλους και εκπαιδευτικούς [εδώ](#) και τον ιστότοπο του Edpuzzle <https://edpuzzle.com/>

**To Socrative** είναι ένα διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης που έχει σχεδιαστεί για να βελτιώνει την μαθησιακή εμπειρία, παρέχοντας ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο και επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να εκτιμούν αποτελεσματικά την κατανόηση των μαθητών. Προσφέρει μια ποικιλία τύπων και μορφών ερωτήσεων για να καλύψει διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης και στυλ μάθησης. Αυτό το ευέλικτο εργαλείο χρησιμοποιείται ευρέως στις αίθουσες διδασκαλίας **τόσο για διαμορφωτικές όσο και για συνολικές αξιολογήσεις**, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να δημιουργήσουν ένα δυναμικό και διαδραστικό μαθησιακό περιβάλλον.

Δείτε μια κριτική εκπαιδευτικού [εδώ](#) και τον ιστότοπο του Socrative <https://www.socrative.com/>

**To Wayground** διαθέτει λειτουργίες αυτοαξιολόγησης που περιλαμβάνουν μια ποικιλία τύπων ερωτήσεων, πολλαπλούς τρόπους διεξαγωγής αξιολογήσεων (ζωντανά, ως εργασία για το σπίτι ή με το δικό τους ρυθμό) και λεπτομερείς αναφορές για την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών. Ο μαθητής μπορεί να ελέγξει τη δική του πρόοδο και να δει τις εξηγήσεις των απαντήσεων. Ο εκπαιδευτής/δάσκαλος πρέπει να εγγραφεί για να χρησιμοποιήσει το εργαλείο, ενώ οι μαθητές θα έχουν πρόσβαση στα κουίζ με έναν κωδικό (δεν απαιτείται εγγραφή).

Δείτε το βίντεο με οδηγίες για εκπαιδευτές [εδώ](#) για να δημιουργήσετε κουίζ αυτοαξιολόγησης ή έναν οδηγό βήμα προς βήμα [εδώ](#) και τον ιστότοπο του Wayground <https://wayground.com/>

Μια ολοκληρωμένη περίληψη των πλεονεκτημάτων κάθε εργαλείου για τους εκπαιδευτές, των μαθησιακών αποτελεσμάτων και του σχετικού τομέα DigCompEdu μπορείτε να βρείτε στο **Παράρτημα 1**.

#### 4. Τελικές παρατηρήσεις

Όπως δηλώνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η πανταχού παρουσία των ψηφιακών συσκευών και εφαρμογών απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις ψηφιακές τους ικανότητες. Στα σημερινά μαθησιακά περιβάλλοντα, η τεχνολογία δεν είναι απλώς ένα συμπληρωματικό εργαλείο, αλλά ένα κεντρικό μέσο για τη διδασκαλία, τη συνεργασία και την επικοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί και οι εκπαιδευτές πρέπει επομένως να αποκτήσουν τις δεξιότητες για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των ψηφιακών εργαλείων στον σχεδιασμό των μαθημάτων, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση.

Το **Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για τις Ψηφιακές Ικανότητες των Εκπαιδευτικών (DigCompEdu)** είναι ένα επιστημονικά τεκμηριωμένο πλαίσιο που περιγράφει τι σημαίνει για τους εκπαιδευτικούς να είναι ψηφιακά ικανοί.

<b>Τομέας 2: Ψηφιακοί πόροι</b>
<b>2.1 Επιλογή ψηφιακών πόρων</b>
<b>2.2 Δημιουργία και τροποποίηση ψηφιακού περιεχομένου</b>
<b>2.3 Διαχείριση, προστασία και κοινή χρήση ψηφιακών πόρων</b>

Πηγή: [Πλαίσιο DigCompEdu](#)

Η ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων επιτρέπει επίσης στους εκπαιδευτικούς να καλλιεργούν την ψηφιακή παιδεία, την κριτική σκέψη και την υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας στους μαθητές. Τελικά, η καλλιέργεια αυτών των δεξιοτήτων διασφαλίζει ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές μπορούν να προσαρμοστούν και να ευδοκιμήσουν σε έναν όλο και πιο ψηφιακό κόσμο.

## Πρακτικές ενέργειες / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

- Επιλέξτε το/τα εργαλείο/εργαλεία ανάλογα με τις ανάγκες σας.
- Αν αυτό είναι κάτι καινούργιο για εσάς, μην ανησυχείτε! Ίσως να φαίνεται δύσκολο όταν ξεκινάτε. Δώστε του μια ευκαιρία, δεν θα σας απογοητεύσει!
- Αυτά τα εργαλεία είναι ιδανικά για να διαφοροποιήσετε τη μέθοδο διδασκαλίας σας και να εμπλέξετε τους μαθητές σας.
- Ενσωματώστε μελέτες περιπτώσεων, παραδείγματα, συνεντεύξεις από τοπικούς παράγοντες: αυτό κάνει τους μαθητές σας να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι.
- Εμπλέξτε τους μαθητές με πρακτικές δραστηριότητες, παιχνίδια ρόλων, δυναμικά περιβάλλοντα.
- Μην τυποποιείτε τη μέθοδο διδασκαλίας σας, προσαρμόστε την στα χαρακτηριστικά, την κουλτούρα και τις εμπειρίες των μαθητών σας.
- Συλλέξτε τα σχόλια των μαθητών.
- Βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ώστε να προωθηθεί η συνεχής βελτίωση.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

### Κουίζ πολλαπλής επιλογής

#### Ερώτηση 1:

Ποια εφαρμογή συνιστάται κυρίως για γραφιστική και δημιουργία περιεχομένου;

- A) CapCut
- B) Canva
- Γ) Miro
- Δ) Audacity

**Απάντηση:** B) Canva

#### Ερώτηση 2:

Ποια είναι η κύρια διαφορά μεταξύ του Loom και του Zoom σύμφωνα με το κείμενο;

- A) Το Zoom επιτρέπει την εγγραφή οθόνης, ενώ το Loom όχι
- B) Το Loom έχει σχεδιαστεί για ασύγχρονη ανταλλαγή βίντεο, ενώ το Zoom εστιάζει στις ζωντανές βιντεοδιασκέψεις
- Γ) Το Zoom προορίζεται μόνο για εκπαιδευτική χρήση, ενώ το Loom για επαγγελματική
- Δ) Το Loom διαθέτει ενσωματωμένη αυτόματη υποτιτλοποίηση, ενώ το Zoom όχι

**Απάντηση:** B) Το Loom έχει σχεδιαστεί για ασύγχρονη ανταλλαγή βίντεο μηνυμάτων, ενώ το Zoom εστιάζει στις ζωντανές βιντεοδιασκέψεις

**Ερώτηση 3:**

**Ποιο εργαλείο προτείνεται για την οργάνωση περιεχομένου, στόχων και διαχείρισης έργων σε ένα μόνο μέρος;**

Notion  
Miro  
Kahoot  
Edpuzzle

**Απάντηση:** A) Notion

**Ερώτηση 4:**

**Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αξιολογούν την κατανόηση των μαθητών μέσω διαδραστικών βιντεομαθημάτων;**

A) Φόρμες Google  
B) Kahoot  
Γ) Edpuzzle  
Δ) CapCut

**Απάντηση:** Γ) Edpuzzle

**Ερώτηση 5:**

**Ποιο εργαλείο περιγράφεται ως εικονικός πίνακας με έτοιμα πρότυπα, κουκκίδες ψηφοφορίας και χρονόμετρα, ιδανικό για απομακρυσμένα εργαστήρια;**

A) Gamestorming  
B) Miro  
C) Liberating Structures  
Δ) Canva

**Απάντηση:** B) Miro

**Ερώτηση 6:**

**Ποιος είναι ο κύριος σκοπός του Kahoot στη διδασκαλία και τη μάθηση;**

A) Ο σχεδιασμός γραφικών και οπτικού περιεχομένου  
B) Να αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών μέσω διαδραστικών κουίζ και παιχνιδιών  
Γ) Να οργανώνει έργα και καθημερινές εργασίες  
Δ) Να ηχογραφεί μαθήματα

**Απάντηση:** B) Να αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών μέσω διαδραστικών κουίζ και παιχνιδιών

**Ερώτηση 7:**

**Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία παρέχει 33 τεχνικές διευκόλυνσης που μπορούν να προσαρμοστούν σε εργαστήρια ή εκπαιδευτικά περιβάλλοντα;**

A) Miro  
B) Liberating Structures  
Γ) Gamestorming  
Δ) Notion

**Απάντηση:** B) Liberating Structures

## Ερώτηση 8:

Το **Affinity mapping**, μια τεχνική για την ανακάλυψη μοτίβων στα δεδομένα και την ταξινόμηση των πληροφοριών σε ομάδες, σχετίζεται με ποιο εργαλείο;

A) Gamestorming

B) Kahoot

Γ) Canva

Δ) Edpuzzle

**Απάντηση:** A) Gamestorming

## Αναστοχασμός

- Ποια εργαλεία μπορώ να χρησιμοποιήσω για να διδάξω με μια προσέγγιση που έχει ως επίκεντρο τον μαθητή;
- Εξερευνώ καλά τα εργαλεία που επέλεξα ώστε να αξιοποιήσω πλήρως τις δυνατότητές τους;
- Πώς μπορώ να συλλέξω ανατροφοδότηση με εποικοδομητικό τρόπο τόσο για τους μαθητές όσο και για εμένα;

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

- SowFlow (2025) Loom vs Zoom: Ποιο εργαλείο βελτιώνει καλύτερα τις λειτουργίες σας; Σύνδεσμος προς το άρθρο [εδώ](#)
- Paulo Caroli. FunRestrospectives Σύνδεσμος προς το εργαλείο [εδώ](#)
- Lombardi, M. M. (2007). *Αυθεντική μάθηση για τον 21ο αιώνα: Μια επισκόπηση*. Πρωτοβουλία μάθησης EDUCAUSE.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Baki, M. (2013). Η αποτελεσματικότητα της διαδικτυακής και της μικτής μάθησης: Μια μετα-ανάλυση της εμπειρικής βιβλιογραφίας. *Teachers College Record*, 115(3), 1–47.
- Siemens, G. (2005). Συνδετισμός: Μια θεωρία μάθησης για την ψηφιακή εποχή. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1).
- Reigeluth, C. M. (2016). *Θεωρίες και μοντέλα σχεδιασμού διδασκαλίας: Το μαθητοκεντρικό παράδειγμα της εκπαίδευσης*. Routledge.
- Merrill, M. D. (2013). *Βασικές αρχές της διδασκαλίας*. Wiley.
- Jerome Knyszewski (2024). Ο ρόλος της αφήγησης στην αποτελεσματική δημιουργία περιεχομένου. Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση
- Sweller, J. (2011). Θεωρία γνωστικού φορτίου. *Ψυχολογία της Μάθησης και της Κίνησης*, 55, 37–76.
- Mayer, R. E. (2021). *Μάθηση μέσω πολυμέσων* (3η έκδοση). Cambridge University Press.
- CAST. (2018). Κατευθυντήριες γραμμές για την καθολική σχεδίαση της μάθησης, εκδόσεις 2.2 και 3.0. [udlguidelines.cast.org](http://udlguidelines.cast.org)
- Gibbs, G., & Simpson, C. (2004). Συνθήκες υπό τις οποίες η αξιολόγηση υποστηρίζει τη μάθηση των φοιτητών. *Μάθηση και διδασκαλία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση*, 1, 3–31.
- Siemens, G. (2005). Συνδετισμός: Μια θεωρία μάθησης για την ψηφιακή εποχή. *Διεθνές Περιοδικό Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας και Εξ Αποστάσεως Μάθησης*, 2(1).
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Baki, M. (2013). Η αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής και της μεικτής μάθησης: Μια μετα-ανάλυση της εμπειρικής βιβλιογραφίας. *Teachers College Record*, 115(3), 1–47.

- Κοινό Κέντρο Ερευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (JRC). Πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων για εκπαιδευτικούς (DigCompEdu). Σύνδεσμος προς τη δημοσίευση εδώ
- Luke Edwards (2025). Τι είναι το Wayground και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διδασκαλία; Τι νέο υπάρχει; Teach&Learning. Σύνδεσμος προς το άρθρο εδώ

# Εργαλείο αρ. 1: Idea Storm: Συνεργατική χαρτογράφηση εννοιών με το Miro

## ΣΤΟΧΟΣ

Να εμπλέξει τους μαθητές σε μια διαδραστική συνεδρία ανταλλαγής ιδεών χρησιμοποιώντας το Miro, προωθώντας τη συνεργασία, την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα μέσω της οπτικής χαρτογράφησης και της ομαδικής συμμετοχής.

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Συνεργάζονται αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας τα εργαλεία διαδραστικού πίνακα του Miro.
- Να οργανώνουν και να απεικονίζουν ιδέες σε έναν κοινό ψηφιακό χώρο
- Να συνδέουν έννοιες και να εντοπίζουν σχέσεις μεταξύ ιδεών
- Να επικοινωνούν και να συμβάλλουν ενεργά σε μια ομαδική συνεδρία brainstorming
- Να αναστοχάζονται σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η οπτική συνεργασία ενισχύει τη μάθηση και την ομαδική εργασία.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ

45-60 λεπτά.

## ΥΛΙΚΑ

- Λογαριασμός Miro του εκπαιδευτή
- Κοινόχρηστος πίνακας Miro (ρυθμισμένος σε «Οποιοσδήποτε έχει τον σύνδεσμο μπορεί να επεξεργαστεί»)
- Φορητοί υπολογιστές ή tablet με πρόσβαση στο διαδίκτυο για τους μαθητές
- Προβολέας ή κοινή οθόνη (για επίδειξη)
- Θέμα ή ερώτηση για ανταλλαγή ιδεών (επιλογή του εκπαιδευτή — παραδείγματα παρακάτω)

### Παραδείγματα θεμάτων:

- «Πώς μπορούμε να κάνουμε τη μάθηση πιο ελκυστική;»
- «Καινοτόμοι τρόποι χρήσης της τεχνολογίας στην εκπαίδευση.»
- «Βιώσιμες λύσεις για το σχολείο/την κοινότητά μας.»
- «Ποιες δεξιότητες θα είναι πιο σημαντικές για τις μελλοντικές σταδιοδρομίες;»

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτή η δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί ειδικά για εκπαιδευτές με σκοπό την ενεργοποίηση των μαθητών μέσω της χρήσης του Miro.

Η δραστηριότητα αυτή βοηθά τους εκπαιδευτές να διευκολύνουν τη διαδραστική, οπτική και συνεργατική μάθηση, η οποία κρατά τους μαθητές ενεργά εμπλεκόμενους, είτε διαδικτυακά είτε στην τάξη.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### 1. Εισαγωγή & Προετοιμασία (10 λεπτά)

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

1. Παρουσιάστε το Miro ως ένα ψηφιακό εργαλείο συνεργασίας για brainstorming, οργάνωση ιδεών και ομαδική εργασία.
2. Δείξτε στους μαθητές πώς να πλοηγούνται:
  - ο Περιήγηση στον πίνακα
  - ο Προσθέστε αυτοκόλλητα σημειώματα
  - ο Αλλαγή χρωμάτων και γραμματοσειρών
  - ο Χρήση συνδετικών στοιχείων και σχημάτων
3. Μοιραστείτε τον σύνδεσμο του πίνακα με τους μαθητές.
4. Εξηγήστε το θέμα και τον μαθησιακό στόχο της συνεδρίας.

### **Εργασία**

**μαθητή:**

Συμμετέχετε στον κοινόχρηστο πίνακα, εξερευνήστε σύντομα τα εργαλεία και προσθέστε ένα αυτοκόλλητο σημείωμα με το όνομά σας ή το αγαπημένο σας χρώμα για να δοκιμάσετε την αλληλεπίδραση.

## **2. Ιδέες (15 λεπτά)**

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

1. Παρουσιάστε την κύρια ερώτηση (π.χ. «*Τι κάνει μια εμπειρία μάθησης εξαιρετική?*»).
2. Δείξτε πώς προστίθενται ιδέες χρησιμοποιώντας αυτοκόλλητα σημειώματα.
3. Χωρίστε τους μαθητές σε μικρές ομάδες ή ζευγάρια. Αναθέστε σε κάθε ομάδα ένα τμήμα ή ένα πλαίσιο του πίνακα.
4. Ρυθμίστε ένα χρονόμετρο (10 λεπτά) στο Miro για να διατηρήσετε την εστίαση της δραστηριότητας.
5. Ενθαρρύνετε την ελεύθερη σκέψη — «Δεν υπάρχουν λάθος ιδέες!»

### **Εργασία**

**μαθητή:**

Να προσθέσουν αυτοκόλλητα σημειώματα με τις ιδέες τους (μία ιδέα ανά σημείωμα). Μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν emoji, βέλη και εικόνες για να κάνουν το τμήμα τους πιο οπτικό.

## **3. Ομαδοποίηση και σύνδεση ιδεών (15 λεπτά)**

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

1. Καθοδηγήστε τους μαθητές να διαβάσουν τις αυτοκόλλητες σημειώσεις των άλλων.
2. Δείξτε τους πώς να σύρουν και να ομαδοποιούν σχετικές ιδέες.
3. Ζητήστε από τις ομάδες να ονομάσουν τις ομάδες με θέματα ή κατηγορίες. (π.χ. «Τεχνολογία», «Εμπλοκή», «Κίνητρα», «Δημιουργικότητα»)
4. Δείξτε πώς να χρησιμοποιούν βέλη ή συνδετικά στοιχεία για να συνδέσουν σχετικές θεματικές ενότητες.

## Εργασία

των

μαθητών:

Συνεργαστείτε για να οργανώσετε την ενότητά σας, να προσδιορίσετε θέματα και να συνδέσετε οπτικά τις ιδέες.

### 4. Κοινοποίηση & Συζήτηση (10–15 λεπτά)

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

1. Χρησιμοποιήστε τη λειτουργία παρουσίασης στο Miro για να εξετάσετε το τμήμα κάθε ομάδας.
2. Ρωτήστε:
  - ο «Ποιες κοινές ιδέες εμφανίστηκαν σε όλες τις ομάδες;»
  - ο «Ποια θέματα φαίνονται πιο σημαντικά;»
  - ο «Πώς σας βοήθησε η οπτική απεικόνιση στη συνεργασία;»
3. Συνοψίστε τα βασικά συμπεράσματα απευθείας στον πίνακα (π.χ., επισημάνετε τις τρεις κορυφαίες ιδέες).

## Εργασία

των

μαθητών:

Κάθε ομάδα παρουσιάζει εν συντομία τις ιδέες της (1–2 λεπτά). Μπορούν να επισημάνουν τις αγαπημένες τους αυτοκόλλητες σημειώσεις ή τα θέματα που προτιμούν.

### 5. Ανασκόπηση (5 λεπτά)

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

- Προσθέστε μια νέα ενότητα στον πίνακα Miro με τίτλο «Αναστοχασμοί».
- Ζητήστε από τους μαθητές να αναρτήσουν ένα αυτοκόλλητο σημείωμα απαντώντας:
  - ο «Τι έμαθα σήμερα;»
  - ο «Πώς με βοήθησε το Miro να μοιραστώ τις ιδέες μου;»
- Συνοψίστε τις σκέψεις και επισημάνετε τις επιτυχίες της συνεργασίας.

Για συνέχεια (Προαιρετικά):

- Εξαγάγετε τον πίνακα Miro ως αρχείο PDF και μοιραστείτε τον με την τάξη.
- Ζητήστε από τους μαθητές να αναπτύξουν τις ιδέες σε μια γραπτή ανασκόπηση ή παρουσίαση.
- Σε μελλοντικές συνεδρίες, χρησιμοποιήστε ξανά το Miro για τον σχεδιασμό έργων, τη δημιουργία σεναρίων ή τη χαρτογράφηση εννοιών.

## ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Χρησιμοποιήστε φωτεινά χρώματα και οπτικά στοιχεία για να κάνετε τον πίνακα ελκυστικό.
- Ενθαρρύνετε τους πιο ήσυχους μαθητές να προσθέτουν ψηφιακές αυτοκόλλητες σημειώσεις αντί να μιλούν (αυτό αυξάνει την ένταξη).
- Χρησιμοποιήστε τα εργαλεία χρονομέτρησης, ψηφοφορίας ή σχολιασμού του Miro για να διατηρήσετε τη δομή των δραστηριοτήτων.
- Αποθηκεύστε και επαναχρησιμοποιήστε το ίδιο πρότυπο πίνακα για μελλοντικά μαθήματα

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αξιολόγηση σύμφωνα με τον παρακάτω συνοπτικό πίνακα.

<b>Κριτήρια</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Μέθοδος</b>
<b>Συμμετοχή</b>	Συμμετοχή των μαθητών κατά τη διάρκεια του brainstorming και της συζήτησης	Παρατήρηση του εκπαιδευτή
<b>Συνεργασία</b>	Ικανότητα αποτελεσματικής εργασίας και επικοινωνίας στον πίνακα Miro	Αποτελέσματα της ομάδας
<b>Δημιουργικότητα</b>	Ποικιλία και πρωτοτυπία των ιδεών που μοιράστηκαν	Αξιολόγηση του πίνακα Miro
<b>Σκέψεις</b>	Κατανόηση της χρησιμότητας του Miro και συμπεράσματα μάθησης	Τμήμα αναστοχασμού με αυτοκόλλητα σημειώματα

## Εργαλείο αρ. 2: Τι, και λοιπόν, τι κάνουμε τώρα; W<sup>3</sup>

### ΣΤΟΧΟΣ

Να διευκολυνθεί η δομημένη αναστοχασμός και συζήτηση, επιτρέποντας στους μαθητές να αναλύσουν εμπειρίες, να αντλήσουν γνώσεις και να σχεδιάσουν πρακτικά βήματα για μελλοντική μάθηση ή εφαρμογή.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να ενισχύσουν την κριτική σκέψη και τις δεξιότητες αναστοχασμού.
- Να προωθήσουν τη συνεργατική μάθηση και την ανταλλαγή ιδεών
- Να ενθαρρύνουν τον πρακτικό σχεδιασμό για συνεχή βελτίωση.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

25-30 λεπτά.

### ΥΛΙΚΑ

- Χαρτί και στυλό για κάθε συμμετέχοντα
- Πίνακες παρουσιάσεων ή λευκοί πίνακες (προαιρετικά)
- Μαρκαδόροι

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Πρόκειται για μια δραστηριότητα του Liberating Structures που έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιείται από εκπαιδευτές με τους μαθητές, προωθώντας τη συμμετοχή, τον αναστοχασμό και τη συνεργατική μάθηση. Αυτό είναι ένα παράδειγμα που έχει εξαχθεί από το εργαλείο που αναφέρεται στο παραπάνω κεφάλαιο και χρησιμεύει ως οδηγός για τον εκπαιδευτή στην υλοποίηση των άλλων δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο ίδιο εργαλείο.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### 1. Εισαγωγή (3 λεπτά):

- Εξηγήστε εν συντομία τον σκοπό της δραστηριότητας: να αναστοχαστούμε μια πρόσφατη εμπειρία, να αντλήσουμε σημαντικές πληροφορίες και να καθορίσουμε πρακτικά βήματα.
- Παρουσιάστε τις τρεις καθοδηγητικές ερωτήσεις:
  - **Τι;** – Τι συνέβη; Τι παρατηρήσατε ή βιώσατε;
  - **Και λοιπόν;** – Γιατί είναι σημαντικό αυτό; Ποια μοτίβα ή συμπεράσματα προέκυψαν;
  - **Τι κάνουμε τώρα;** – Ποιες ενέργειες ή αλλαγές χρειάζονται για να προχωρήσουμε;

#### 2. Ατομική αναστοχασμός (5 λεπτά):

- Ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα να αφιερώσει λίγα λεπτά για να αναστοχαστεί σχετικά με την εμπειρία ή το θέμα που συζητάμε, σημειώνοντας τις απαντήσεις του στις τρεις ερωτήσεις σε ένα χαρτί.

#### 3. Συζήτηση σε μικρές ομάδες (10 λεπτά):

- Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες των 5–7 ατόμων.
- Ζητήστε από κάθε ομάδα να μοιραστεί τις σκέψεις της, συζητώντας τις ερωτήσεις «Τι» και «Και λοιπόν;».

- Ενθαρρύνετε την ενεργητική ακρόαση και βεβαιωθείτε ότι κάθε συμμετέχων έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει.

#### 4. Κοινή συζήτηση με όλη την ομάδα (5–7 λεπτά):

- Συγκεντρώστε ξανά όλη την ομάδα.
- Ζητήστε από κάθε μικρή ομάδα να μοιραστεί τις βασικές ιδέες από τις συζητήσεις της, εστιάζοντας στην ερώτηση «Τι κάνουμε τώρα», στις ενέργειες ή τις αλλαγές που σκοπεύουν να εφαρμόσουν με βάση τις σκέψεις τους.

#### 5. Συμπέρασμα (2–3 λεπτά):

- Συνοψίστε τα βασικά συμπεράσματα της δραστηριότητας.
- Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να δεσμευτούν να αναλάβουν τουλάχιστον μία δράση με βάση τις σκέψεις τους

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Δημιουργήστε το κατάλληλο κλίμα τονίζοντας ότι δεν υπάρχουν «λάθος» παρατηρήσεις ή ερμηνείες, η έμφαση δίνεται στον ειλικρινή προβληματισμό.
- Κρατήστε κάθε στάδιο συνοπτικό· χρησιμοποιήστε χρονόμετρο αν χρειαστεί για να βεβαιωθείτε ότι όλα τα βήματα έχουν ολοκληρωθεί·
- Δείξτε ενεργητική ακρόαση και ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να κάνουν το ίδιο, διασφαλίζοντας ότι η φωνή του καθενός ακούγεται
- Καθοδηγήστε τη συζήτηση, αλλά αποφύγετε να δίνετε απαντήσεις. Αφήστε τους συμμετέχοντες να βγάλουν οι ίδιοι συμπεράσματα.
- Χρησιμοποιήστε πίνακες, Miro ή λευκούς πίνακες για να απεικονίσετε τις βασικές ιδέες και τις προτεινόμενες ενέργειες.
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να σημειώσουν ένα συγκεκριμένο βήμα που θα κάνουν, ενισχύοντας την υπευθυνότητα

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Παρατήρηση ομαδικής ανασκόπησης: ο εκπαιδευτής παρατηρεί κάθε συζήτηση μικρής ομάδας, σημειώνοντας:

- Επίπεδο συμμετοχής
- Κριτική σκέψη και ανάλυση
- Ικανότητα σύνδεσης εμπειριών με πρακτικές γνώσεις

Αυτή η αξιολόγηση παρέχει μια αξιολόγηση σε πραγματικό χρόνο της εμπλοκής και της κατανόησης.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Keith McCandless, Henri Lipmanowicz. Liberating Structures. Σύνδεσμος προς το εργαλείο [εδώ](#)

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Εργαλείο	Οφέλη για τους εκπαιδευτές	Μαθησιακά αποτελέσματα	Τομείς DigCompEdu
----------	----------------------------	------------------------	-------------------

<b>Canva</b>	Εύκολη δημιουργία ελκυστικών οπτικών στοιχείων και εκπαιδευτικού υλικού. Εξοικονόμηση χρόνου χάρη στα πρότυπα και τις λειτουργίες συνεργασίας. Βελτίωση της ποιότητας των παρουσιάσεων και του σχεδιασμού της διδασκαλίας.	Ανάπτυξη της οπτικής επικοινωνίας και του σχεδιαστικού τρόπου σκέψης. Ενίσχυση της δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου. Εκμάθηση της σαφούς παρουσίασης πληροφοριών.	2. Ψηφιακοί πόροι 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>CapCut</b>	Επιτρέπει την παραγωγή σύντομων, ελκυστικών εκπαιδευτικών βίντεο. Υποστηρίζει στρατηγικές αναστρεφόμενης τάξης και μικρομάθησης. Επιτρέπει στους εκπαιδευτές να επιδείξουν τεχνικές επεξεργασίας ή αφήγησης.	Αναπτύξτε δεξιότητες ψηφιακής παιδείας και αφήγησης. Αποκτήστε αυτοπεποίθηση στη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου. Βελτιώστε την επικοινωνία μέσω της έκφρασης μέσω βίντεο.	2. Ψηφιακοί πόροι 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Loom</b>	Επιτρέπει στους εκπαιδευτές να δίνουν γρήγορα σχόλια μέσω βίντεο ή να πραγματοποιούν σύντομες διαλέξεις. Διευκολύνει την ασύγχρονη διδασκαλία και την αναστρεφόμενη μάθηση. Εξατομικεύει τη διδασκαλία μέσω της οπτικής/ακουστικής παρουσίας.	Μάθετε μέσω εξηγήσεων μέσω βίντεο με το δικό σας ρυθμό. Βελτιώστε την απομνημόνευση επανεξετάζοντας το περιεχόμενο ανά πάσα στιγμή. Ενισχύστε την αυτορυθμιζόμενη μάθηση και τον αναστοχασμό.	2. Ψηφιακοί πόροι 3. Διδασκαλία και μάθηση
<b>Audacity</b>	Δημιουργήστε podcasts ή ηχητικούς πόρους για ευέλικτη μάθηση. Υποστηρίζει δραστηριότητες ακρόασης και προφοράς. Επιτρέπει αξιολογήσεις ή αναστοχασμούς με βάση τη φωνή.	Αναπτύξτε δεξιότητες ακρόασης και ομιλίας. Αποκτήστε εμπειρία στην επεξεργασία ήχου και την αφήγηση ιστοριών. Βελτιώστε την ψηφιακή παιδεία και την επικοινωνία.	2. Ψηφιακοί πόροι 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Notion</b>	Συγκεντρώνει σημειώσεις, σχέδια μαθημάτων, πόρους και επικοινωνία. Ενθαρρύνει τη διαφανή παρακολούθηση της προόδου της μάθησης. Διευκολύνει τη συνεργατική διαχείριση έργων.	Βελτιώστε τις δεξιότητες οργάνωσης και συνεργασίας. Μάθετε τον σχεδιασμό και την τεκμηρίωση έργων. Προωθήστε την υπευθυνότητα και την αυτονομία.	1. Επαγγελματική εμπλοκή 3. Διδασκαλία και μάθηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Gamestorming</b>	Παρέχει δομημένες μεθόδους για το σχεδιασμό δημιουργικών, διαδραστικών εργαστηρίων. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη δημιουργία ιδεών. Υποστηρίζει την καινοτομία και την επίλυση	Ενισχύστε τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Μάθετε τεχνικές ιδεοποίησης και επίλυσης προβλημάτων.	3. Διδασκαλία και μάθηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών

	προβλημάτων στις μαθησιακές συνεδρίες.	Αναπτύξτε την ομαδική εργασία και την εμπλοκή.	
<b>Miro</b>	Υποστηρίζει τη διαδραστική, οπτική συνεργασία και το brainstorming. Ιδανικό για υβριδική ή εξ αποστάσεως ομαδική εργασία. Επιτρέπει στους εκπαιδευτές να απεικονίζουν δυναμικά τις έννοιες.	Αναπτύξτε δεξιότητες συνεργασίας και χρήσης ψηφιακού πίνακα. Μάθετε να οργανώνετε και να παρουσιάζετε ιδέες οπτικά. Αυξήστε την εμπλοκή μέσω της συμμετοχής.	1. Επαγγελματική εμπλοκή 3. Διδασκαλία και μάθηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Απελευθ ερωτικές δομές</b>	Παρέχει δομημένες μεθόδους διευκόλυνσης για την εμπλοκή όλων των μαθητών. Αυξάνει την ένταξη και την αίσθηση ιδιοκτησίας της μάθησης. Ενθαρρύνει τις πρακτικές διδασκαλίας που βασίζονται στην αναστοχασμό και τη συμμετοχή.	Αναπτύξτε την επικοινωνία, την κριτική σκέψη και την ηγεσία. Αποκτήστε αυτοπεποίθηση στην παρουσίαση ιδεών. Βιώστε μια συμμετοχική μάθηση χωρίς αποκλεισμούς.	3. Διδασκαλία και μάθηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Kahoot</b>	Κάνει την αξιολόγηση διασκεδαστική και διαδραστική. Παρέχει άμεση ανατροφοδότηση και πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των μαθητών. Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή και την κινητοποίηση.	Ενισχύστε τις γνώσεις μέσω του παιχνιδιού. Αναπτύξτε την ικανότητα γρήγορης ανάκλησης και λήψης αποφάσεων. Ζήστε τον υγιή ανταγωνισμό και τη συνεργασία.	4. Αξιολόγηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Google Forms</b>	Απλοποιεί τη συλλογή δεδομένων, ανατροφοδότησης και αποτελεσμάτων κοιζ. Αυτοματοποιεί τη βαθμολόγηση και την ανάλυση. Υποστηρίζει τη διαμορφωτική και τη συνολική αξιολόγηση.	Εξάσκηση στην αυτοαξιολόγηση και τον αναστοχασμό. Μάθετε να παρέχετε δομημένη ανατροφοδότηση. Βελτιώστε την ψηφιακή επικοινωνία μέσω φορμών.	4. Αξιολόγηση 2. Ψηφιακοί πόροι
<b>Edpuzzle</b>	Μετατρέπει τα παθητικά βίντεο σε ενεργητικές μαθησιακές εμπειρίες. Επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών μέσα στα βίντεο. Υποστηρίζει μοντέλα αναστρεφόμενης μάθησης και μάθησης με το δικό τους ρυθμό.	Ενισχύστε την κατανόηση και την αυτονομία. Αναπτύξτε στρατηγικές κριτικής θέασης και ψηφιακής μάθησης. Αλληλεπιδράστε ενεργά με το περιεχόμενο αντί να το καταναλώνετε παθητικά.	3. Διδασκαλία και μάθηση 4. Αξιολόγηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών
<b>Socrative</b>	Επιτρέπει γρήγορες διαμορφωτικές και συνολικές αξιολογήσεις.  Παρέχει αναλυτικά στοιχεία σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την κατανόηση των μαθητών.  Ενθαρρύνει τις διαδραστικές ερωτήσεις και τη συζήτηση.	Αναπτύσσει την κριτική σκέψη μέσω άμεσης ανατροφοδότησης.  Βελτιώνει την ανάκληση και την εφαρμογή των γνώσεων.  Συμμετέχετε ενεργά στις διαδικασίες αξιολόγησης.	4. Αξιολόγηση 3. Διδασκαλία και μάθηση

<b>Wayground</b>	<p>Δημιουργεί κουίζ και δημοσκοπήσεις με στοιχεία παιχνιδιού για την ενίσχυση της συμμετοχής. Παρέχει αυτόματη βαθμολόγηση και αναλυτικά στοιχεία. Υποστηρίζει τρόπους μάθησης με δικό σας ρυθμό ή ζωντανά.</p>	<p>Ενισχύει την κατανόηση μέσω της επανάληψης με στοιχεία παιχνιδιού. Ενισχύει την παρακίνηση και την αυτονομία των μαθητών. Αναπτύσσει δεξιότητες ψηφιακής αξιολόγησης και συνεργασίας.</p>	<p>4. Αξιολόγηση 5. Ενδυνάμωση των μαθητών</p>
------------------	---	--	--

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

# Μαθησιακή Ενότητα 13

Οι βασικές αρχές  
της αξιολόγησης

# Μαθησιακή Ενότητα 13 Οι βασικές αρχές της αξιολόγησης

## Ορισμός / Τι αφορά

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει τις βασικές αρχές της αξιολόγησης, καθοδηγώντας τους εκπαιδευτές ΕΕΚ στις βασικές μεθόδους και διαδικασίες αξιολόγησης, ενώ τους δίνει τη δυνατότητα να μετατρέψουν τη θεωρητική κατανόηση σε πρακτικές δεξιότητες. Καλύπτει όλα τα θέματα, από την αξιολόγηση της προηγούμενης μάθησης έως την παροχή στοχευμένης, εποικοδομητικής ανατροφοδότησης στους μαθητές. Η ενότητα είναι οργανωμένη σε τρεις κύριες ενότητες, σύμφωνα με τη διάσταση της αξιολόγησης του DigCompEdu - εξασφαλίζοντας τη συνέπεια με τα σχετικά ευρωπαϊκά πλαίσια και εργαλεία. Αυτές οι ενότητες περιλαμβάνουν: Στρατηγικές αξιολόγησης, Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων, και Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

### Στρατηγικές αξιολόγησης

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να διακρίνουν μεταξύ διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης και να κατανοήσουν τους σκοπούς τους στο πλαίσιο της ΕΕΚ. Θα σχεδιάζουν και θα εφαρμόζουν εργαλεία αξιολόγησης που τηρούν βασικές αρχές όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη. Οι εκπαιδευτές θα είναι επίσης σε θέση να αναγνωρίσουν το πλαίσιο EntreComp ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση επιχειρηματικών ιδεών και ικανοτήτων και να το παρουσιάσουν στους μαθητές ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης, επιτρέποντας στους μαθητές να αξιολογούν τις δικές τους δεξιότητες και γνώσεις.

### Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων

Σε αυτό το μέρος της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα αναγνωρίσουν τη σημασία της προηγούμενης μάθησης ως αφετηρίας για την ανάπτυξη και θα κατανοήσουν τον ρόλο της γνώσης, των δεξιοτήτων, της ευθύνης και της αυτονομίας, όπως ορίζονται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF), για την αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Θα διερευνήσουν διαφορετικές προοπτικές σχετικά με την αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαξιολόγησης, της αξιολόγησης από ομοτίμους και της αξιολόγησης υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή, και θα μάθουν πώς να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης, ώστε να προβαίνουν σε τεκμηριωμένες προσαρμογές που βελτιώνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα.

### Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός

Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να παρέχουν εποικοδομητική, στοχευμένη ανατροφοδότηση στους μαθητές της ΕΕΚ με υποστηρικτικό και επαγγελματικό τρόπο. Θα χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να προσαρμόσουν τις στρατηγικές διδασκαλίας και να καθιερώσουν αποτελεσματικούς κύκλους ανατροφοδότησης για τη συνεχή μάθηση. Επιπλέον, οι εκπαιδευτές θα ενισχύσουν την αυτονομία των μαθητών, βοηθώντας τους να αναστοχαστούν σχετικά με την πρόδοό τους, να αναλάβουν την ευθύνη για τη δική τους μάθηση και να εφαρμόσουν πρακτικές αξιολόγησης που προάγουν την κινητοποίηση, την εμπλοκή και την αυτοπεποίθηση.

### Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Αυτή η ενότητα εισάγει τις βασικές αρχές της αξιολόγησης στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ), καθοδηγώντας τους εκπαιδευτές σε τρεις βασικούς τομείς με στόχο την εξήγηση του σκοπού, των αρχών και των μεθόδων της αποτελεσματικής αξιολόγησης, τον προσδιορισμό και την

ερμηνεία των ικανοτήτων των μαθητών, καθώς και την έμφαση στην ουσιαστική ανατροφοδότηση και τη συνεχή βελτίωση.

Κάθε ενότητα συνδέει τη θεωρία με την πράξη και ευθυγραμμίζεται με τα ευρωπαϊκά πλαίσια και εργαλεία. Η ενότητα θέτει επίσης τα θεμέλια για την αξιολόγηση νέων επιχειρηματιών που συμμετέχουν σε διασυνοριακά έργα, προετοιμάζοντας τους εκπαιδευτές να αξιολογούν καινοτόμα, πραγματικά μαθησιακά αποτελέσματα με δικαιοσύνη και συνέπεια.

### **Συγκριμενοποίηση / Γιατί πρέπει να αφιερώσω χρόνο σε αυτό;**

Για τους εκπαιδευτές ΕΕΚ, η κατάκτηση των αρχών της αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ποιότητας της μάθησης, της δίκαιης αξιολόγησης και της ανάπτυξης των μαθητών. Αυτή η ενότητα μάθησης υποστηρίζει τους εκπαιδευτές στην κατανόηση του τρόπου ακριβούς μέτρησης των ικανοτήτων, αναγνώρισης της προηγούμενης μάθησης και παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης — δεξιότητες που είναι ιδιαίτερα πολύτιμες όταν εργάζονται με νέους επιχειρηματίες σε διεθνές ή διασυνοριακό περιβάλλον. Η επένδυση χρόνου σε αυτές τις έννοιες επιτρέπει στους εκπαιδευτές να σχεδιάζουν αξιολογήσεις που σέβονται την πολιτισμική πολυμορφία, προωθούν την επιχειρηματική νοοτροπία και ευθυγραμμίζονται με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπαιδευτές όχι μόνο ενισχύουν την απασχολησιμότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των μαθητών, αλλά συμβάλλουν επίσης στην αξιοπιστία και τη διαφάνεια των διακρατικών προγραμμάτων ΕΕΚ.

## **Θεωρητική προσέγγιση**

### **Στρατηγικές αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων αποτελεί θεμελιώδες μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς επιτρέπει στους εκπαιδευτές να κατανοήσουν τι έχουν αποκτήσει οι μαθητές και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την πρόδοό τους. Η αξιολόγηση εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς: μπορεί να είναι **συνολική**, προσφέροντας μια τελική αξιολόγηση, όπως βαθμό ή τίτλο σπουδών στο τέλος μιας περιόδου μάθησης, ή **διαμορφωτική**, υποστηρίζοντας τη συνεχή μάθηση μέσω του εντοπισμού κενών στις γνώσεις, τις δεξιότητες ή την κατανόηση και καθοδηγώντας τη διδασκαλία αναλόγως.

Κοινά εργαλεία για τη συνολική αξιολόγηση περιλαμβάνουν τεστ πολλαπλής επιλογής ή εφαρμογές κουίζ όπως το Kahoot, ενώ η διαμορφωτική αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί μέσω ομαδικών παρουσιάσεων, αναστοχαστικών εκθέσεων, πρακτικών εργασιών ή προσομοιώσεων στο χώρο εργασίας. Όλο και περισσότερο, ενσωματώνονται ψηφιακά εργαλεία για την παροχή έγκαιρης ανατροφοδότησης και την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών, ενισχύοντας τόσο την εμπλοκή όσο και την ακρίβεια. Τα συστήματα διαχείρισης μάθησης, τα ηλεκτρονικά πορτφόλιο και οι εφαρμογές αξιολόγησης για κινητά μπορούν να βελτιώσουν τόσο τη διαμορφωτική όσο και τη συνολική αξιολόγηση, παρέχοντας άμεση ανατροφοδότηση, παρακολουθώντας την πρόοδο και υποστηρίζοντας τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων.

### **Οι βασικές αρχές της αξιολόγησης περιλαμβάνουν την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη:**

Στην ΕΕΚ, μια αξιολόγηση είναι έγκυρη όταν αξιολογεί με ακρίβεια τις επαγγελματικές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που προορίζεται να μετρήσει. Η εγκυρότητα εστιάζει στο κατά πόσον τα στοιχεία που συλλέγονται αντανakλούν την ικανότητα των μαθητών σε πραγματικές ή προσομοιωμένες καταστάσεις στο χώρο εργασίας και στο κατά πόσον οι αποφάσεις που προκύπτουν —όπως πιστοποίηση, προσόντα ή πρόοδος— είναι καλά τεκμηριωμένες και υπερασπίσιμες.

Η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Σε επαγγελματικά πλαίσια, οι μαθητές που επιδεικνύουν το ίδιο επίπεδο ικανότητας θα πρέπει να λαμβάνουν παρόμοια αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τον αξιολογητή ή το πλαίσιο αξιολόγησης. Σαφή κριτήρια, προσεκτικά σχεδιασμένες εργασίες και επαρκής εκπαίδευση των αξιολογητών είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας τόσο στις αξιολογήσεις στην τάξη όσο και σε αυτές που πραγματοποιούνται στον χώρο εργασίας.

Η αντικειμενική αξιολόγηση παρέχει σε όλους τους μαθητές ίσες ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητές τους. Στην ΕΕΚ, αυτό σημαίνει την αποφυγή περιττών εμποδίων —όπως υπερβολικά περίπλοκη γλώσσα, μη προσβάσιμα εργαλεία ή εξοπλισμός, ή μεροληψία του αξιολογητή— και την εστίαση αποκλειστικά στις δεξιότητες και τις γνώσεις που σχετίζονται με το επάγγελμα. Η δίκαιη αξιολόγηση υποστηρίζει την ένταξη και σέβεται την ποικιλομορφία των μαθησιακών διαδρομών σε ολόκληρη την Ευρώπη.

### **Τα πρότυπα, η συγκρισιμότητα και η πρακτικότητα είναι επίσης σημαντικά για την αξιολόγηση στην ΕΕΚ:**

Τα πρότυπα ορίζουν πώς μοιάζει η επιτυχημένη απόδοση σε διαφορετικά επίπεδα επίτευξης. Στην ευρωπαϊκή ΕΕΚ, αυτά τα πρότυπα συχνά ευθυγραμμίζονται με πλαίσια όπως το **Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF)** ή το **πλαίσιο EntreComp**, εξασφαλίζοντας μια κοινή κατανόηση μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και εργοδοτών σχετικά με το τι συνιστά ικανότητα στην πράξη. Η συγκρισιμότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα από διαφορετικές αξιολογήσεις μπορούν να θεωρηθούν ισοδύναμα. Στην ΕΕΚ, αυτό διασφαλίζει ότι τα προσόντα ή οι βαθμοί αντιπροσωπεύουν το ίδιο επίπεδο ικανότητας, ανεξάρτητα από τη μαθησιακή διαδρομή, το ίδρυμα ή τη μορφή αξιολόγησης. Η διατήρηση της συγκρισιμότητας ενισχύει τη διαφάνεια, την κινητικότητα και την εμπιστοσύνη στα προσόντα σε όλες τις χώρες της ΕΕ. Οι αξιολογήσεις πρέπει να είναι ρεαλιστικές, εφικτές και βιώσιμες. Οι εκπαιδευτές συχνά εργάζονται υπό περιορισμούς χρόνου, πόρων και χώρου εργασίας. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της αξιολόγησης εξισορροπεί την εγκυρότητα και την αξιοπιστία με την πρακτικότητα, διασφαλίζοντας ότι οι εργασίες παραμένουν εφικτές, αυθεντικές και ουσιαστικές για τους μαθητές, ενώ ταυτόχρονα είναι διαχειρίσιμες για τους εκπαιδευτές.

Στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, διάφοροι επιπλέον παράγοντες συμβάλλουν στο να διασφαλιστεί ότι οι αξιολογήσεις είναι ουσιαστικές, πρακτικές και σχετικές. Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αντανakλούν τις πραγματικές πρακτικές του χώρου εργασίας, επιτρέποντας στους μαθητές να επιδείξουν τις δεξιότητές τους σε περιβάλλοντα παρόμοια με αυτά που θα συναντήσουν στα μελλοντικά τους επαγγέλματα. Οι αξιολογήσεις μπορούν επίσης να συνδεθούν με μαθητείες, πρακτικές ασκήσεις ή άλλες εμπειρίες μάθησης με βάση την εργασία, αναγνωρίζοντας τις προηγούμενες γνώσεις και την πρακτική εμπειρία. Επιπλέον, η ευθυγράμμιση των αξιολογήσεων με ευρωπαϊκά πλαίσια, όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) και το EntreComp, υποστηρίζει την κινητικότητα των μαθητών, την αμοιβαία αναγνώριση των προσόντων και την επαγγελματική ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών σε όλη την Ευρώπη.

### **Ανάλυση στοιχείων**

Η ανάλυση των στοιχείων αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς επιτρέπει στους εκπαιδευτές να κατανοήσουν τις τρέχουσες ικανότητες των μαθητών και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε δύο συμπληρωματικούς τομείς: την ανάλυση της προηγούμενης μάθησης και την ανάλυση της συνεχιζόμενης μάθησης σε πλαίσια ΕΕΚ.

### **Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων προηγούμενης μάθησης**

Σύμφωνα με το Cedefop, υπάρχουν τέσσερις φάσεις επικύρωσης της μάθησης: αναγνώριση, τεκμηρίωση, αξιολόγηση και πιστοποίηση. Η επικύρωση της προηγούμενης μάθησης υποστηρίζει τη

συνεχή επαγγελματική κατάρτιση και αποτελεί εργαλείο προώθησης και επαγγελματικής εξέλιξης. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) διακρίνει τρεις βασικές διαστάσεις: Γνώσεις, που αναφέρονται στη θεωρητική και/ή πραγματική κατανόηση· Δεξιότητες, που περιλαμβάνουν γνωστικές (λογική, διαισθητική και δημιουργική σκέψη) και πρακτικές ικανότητες (που αφορούν χειρωνακτική δεξιότητα και χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων)· και Ευθύνη και Αυτονομία, που περιγράφουν την ικανότητα του μαθητή να εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες ανεξάρτητα και με υπευθυνότητα. Η κατανόηση του τι γνωρίζουν και μπορούν να κάνουν ήδη οι μαθητές αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση. Η προηγούμενη μάθηση μπορεί να περιλαμβάνει τυπικά προσόντα, εργασιακή εμπειρία, άτυπη κατάρτιση ή δεξιότητες που αποκτήθηκαν σε καθημερινές καταστάσεις. Η ανάλυση αυτών των στοιχείων επιτρέπει στους εκπαιδευτές να προσαρμόσουν τη διδασκαλία στις ανάγκες των μαθητών, να αναγνωρίσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και να εντοπίσουν τα κενά που απαιτούν ανάπτυξη. Τα στοιχεία προηγούμενης μάθησης μπορούν να συλλεχθούν, π.χ., μέσω συνεντεύξεων, φακέλων επιτευγμάτων, πρακτικών επιδείξεων ή δομημένων ερωτηματολογίων.

### **Ανάλυση των αποδεικτικών στοιχείων μάθησης στην ΕΕΚ**

Μόλις διαπιστωθούν οι προηγούμενες γνώσεις, οι εκπαιδευτές επικεντρώνονται στην ανάλυση της μάθησης καθώς αυτή εξελίσσεται. Στο πλαίσιο της ΕΕΚ, τα στοιχεία μάθησης μπορούν να προέρχονται από πρακτικές εργασίες, έργα, προσομοιώσεις στο χώρο εργασίας, παρουσιάσεις και ασκήσεις αναστοχασμού. Η αξιολόγηση αυτών των στοιχείων απαιτεί την εξέταση των τεχνικών δεξιοτήτων, των εφαρμοσμένων γνώσεων, των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και των επαγγελματικών συμπεριφορών του μαθητή.

#### **Τρεις προοπτικές είναι κεντρικές για την ανάλυση των αποδεικτικών στοιχείων μάθησης στην ΕΕΚ:**

**Αυτοαξιολόγηση:** Οι μαθητές αναστοχάζονται τη δική τους απόδοση και προσδιορίζουν τα δυνατά τους σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Η αυτοαξιολόγηση προάγει την αυτονομία, την κριτική σκέψη και τις μεταγνωστικές δεξιότητες, επιτρέποντας στους μαθητές να αναλάβουν την ευθύνη της μάθησής τους (Boud, 1995).

**Αξιολόγηση από ομοτίμους:** Οι μαθητές αξιολογούν αμοιβαία το έργο τους χρησιμοποιώντας συμφωνημένα κριτήρια. Η αξιολόγηση από ομοτίμους ενισχύει τη συνεργασία, την κριτική αναστοχασμό και τις δεξιότητες επικοινωνίας, προσφέροντας παράλληλα πολλαπλές προοπτικές σχετικά με την ικανότητα και την απόδοση (Topping, 2009).

**Αξιολόγηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή:** Ο εκπαιδευτής ΕΕΚ αξιολογεί συστηματικά την απόδοση των μαθητών σε σχέση με καθορισμένα πρότυπα, παρέχοντας την εμπειρογνωμοσύνη και την καθοδήγησή του. Η αξιολόγηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή διασφαλίζει τη συνέπεια, τη δικαιοσύνη και τη συνάφεια με τα μαθησιακά αποτελέσματα και τα πλαίσια προσόντων.

Ο συνδυασμός αυτών των προσεγγίσεων επιτρέπει μια τριγωνική άποψη της ικανότητας, παρέχοντας μια πληρέστερη κατανόηση της προόδου του μαθητή και υποστηρίζοντας καλά τεκμηριωμένες διδακτικές αποφάσεις. Η ανάλυση των στοιχείων με αυτόν τον τρόπο υποστηρίζει επίσης την αποτελεσματική ανατροφοδότηση, την εξατομικευμένη υποστήριξη και τον σχεδιασμό για περαιτέρω ανάπτυξη, διασφαλίζοντας ότι τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι τόσο ουσιαστικά όσο και εφικτά σε αυθεντικά εργασιακά πλαίσια.

### **Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός**

Η παροχή έγκαιρης, εποικοδομητικής και στοχευμένης ανατροφοδότησης αποτελεί βασικό συστατικό της ΕΕΚ. Η ανατροφοδότηση γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ αξιολόγησης και μάθησης, επιτρέποντας στους μαθητές να κατανοήσουν το τρέχον επίπεδο ικανοτήτων τους και τον τρόπο βελτίωσής του. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση όχι μόνο υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και ενισχύει την κινητοποίηση, την αυτοανασκόπηση και την αυτοπεποίθηση των μαθητών.

Με βάση τις έννοιες των Hattie και Timperley, η ανατροφοδότηση είναι σχετική σε τέσσερα επίπεδα:

- Εργασία (Είναι σωστή;)
- Διαδικασία (Ήταν καλή προσέγγιση; Ήταν επιτυχής και γρήγορη ή με αποκλίσεις;)
- Αυτορρύθμιση (συνήθης πρακτική ή δημιουργική λύση; κίνητρο;)
- Εαυτός (καλή δουλειά)

Η ανατροφοδότηση στην ΕΕΚ πρέπει να είναι συγκεκριμένη, εφαρμόσιμη και ευθυγραμμισμένη με καθιερωμένα πρότυπα, όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) και το πλαίσιο EntreComp. Συνδέοντας την ανατροφοδότηση με σαφώς καθορισμένα μαθησιακά αποτελέσματα, οι εκπαιδευτές διασφαλίζουν ότι οι μαθητές λαμβάνουν καθοδήγηση που είναι ουσιαστική, σχετική και εφαρμόσιμη σε πραγματικά εργασιακά πλαίσια. Ορισμένοι περιγραφείς ικανοτήτων του EntreComp αναφέρονται ρητά στην αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση, π.χ. μάθηση μέσω εμπειρίας.

Η ανάλυση των στοιχείων αξιολόγησης επιτρέπει στους εκπαιδευτές ΕΕΚ να εντοπίζουν μοτίβα στην απόδοση των μαθητών και να προσαρμόζουν ανάλογα τις διδακτικές τους στρατηγικές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή πρόσθετης εξάσκησης σε συγκεκριμένους τομείς, την προσφορά στοχευμένης υποστήριξης για τις πιο αδύναμες δεξιότητες ή τον σχεδιασμό νέων μαθησιακών δραστηριοτήτων που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία των μαθητών. Ο σχεδιασμός απαιτεί επίσης τη λήψη υπόψη των περιορισμών του χώρου εργασίας, των διαθέσιμων πόρων και της αλληλουχίας των μαθησιακών εργασιών, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι ρεαλιστικές και εφικτές.

Στην ΕΕΚ, η ανατροφοδότηση και ο σχεδιασμός πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πολλαπλές προοπτικές: αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από ομοτίμους (π.χ. συμμετοχή συναδέλφων στον χώρο εργασίας) και αξιολόγηση υπό την καθοδήγηση εκπαιδευτών (π.χ. εκπαιδευτές). Η ενθάρρυνση των μαθητών να αναστοχάζονται τη δική τους απόδοση προάγει την αυτονομία και την αυτορρύθμιση, ενώ η ανατροφοδότηση από ομοτίμους υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση και την κριτική αναστοχασμό. Η ανατροφοδότηση από τον εκπαιδευτή παρέχει εξειδικευμένη καθοδήγηση, βοηθώντας τους μαθητές της ΕΕΚ να κατανοήσουν σε ποια σημεία πληρούν ή δεν πληρούν τα επαγγελματικά πρότυπα. Οι μαθητές επωφελούνται περισσότερο όταν λαμβάνουν τακτική, έγκαιρη καθοδήγηση που ενσωματώνεται στη μαθησιακή τους διαδικασία. Με τη δημιουργία κύκλων ανατροφοδότησης, οι εκπαιδευτές μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο, να προσαρμόζουν τις μαθησιακές διαδρομές και να διασφαλίζουν ότι κάθε μαθητής έχει την ευκαιρία να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό του τόσο στο περιβάλλον της τάξης όσο και στο χώρο εργασίας.

## Αναφορές & Βιβλιογραφία

Cedefop (2017). Ορισμός, σύνταξη και εφαρμογή μαθησιακών αποτελεσμάτων: ένα ευρωπαϊκό εγχειρίδιο. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων. <http://dx.doi.org/10.2801/566770>

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). Η δύναμη της ανατροφοδότησης. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81-112, <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)

Sadler, D.R. Διαμορφωτική αξιολόγηση και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών συστημάτων. *Instr Sci* 18, 119–144 (1989). <https://doi.org/10.1007/BF00117714>

Cedefop, Εργαλειοθήκη ΕΕΚ για την αντιμετώπιση της πρόωρης εγκατάλειψης με σκοπό την πρόληψη ή τη μείωση της πρόωρης εγκατάλειψης της (επαγγελματικής) εκπαίδευσης και κατάρτισης, Σχέδιο

αξιολόγησης για τους παρόχους μάθησης, <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/evaluate/evaluation-plan-providers-practitioners>

Cedefop (2025), Επαγγελματική ανάπτυξη για τη διδασκαλία και την κατάρτιση χωρίς αποκλεισμούς, <https://www.cedefop.europa.eu/en/print/pdf/node/146865>

DVV International, Γερμανικό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Ενηλίκων – Κέντρο Leibniz για τη Δια Βίου Μάθηση, Διεθνές Συμβούλιο Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Ινστιτούτο Δια Βίου Μάθησης της UNESCO (2021): Curriculum globALE: Πλαίσιο ικανοτήτων για εκπαιδευτές ενηλίκων, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377422>

Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (Cedefop) & Εθνική Επιτροπή Εκπαίδευσης. (2009). Πλαίσιο ικανοτήτων για τα επαγγέλματα της ΕΕΚ: Εγχειρίδιο για επαγγελματίες. [https://www.cedefop.europa.eu/files/111332\\_Compentence\\_framework\\_for\\_VET\\_professions.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/111332_Compentence_framework_for_VET_professions.pdf)

Ευρωπαϊκή Ένωση (2022), Βασικές ικανότητες για όλους – Σχεδιασμός και εφαρμογή πολιτικών στην ευρωπαϊκή σχολική εκπαίδευση – Περίληψη, Γραφείο Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/235729>

Gravells, A. (2021). Αρχές και πρακτικές αξιολόγησης, Εκδόσεις SAGE

ΟΟΣΑ (2024), PISA Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ): Πλαίσιο αξιολόγησης και ανάλυσης, PISA, Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/b0d5aaf9-en>

Redecker, C. (2017). Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις ψηφιακές δεξιότητες των εκπαιδευτικών: DigCompEdu (Y. Punie, εκδ.). Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en)

wb-web- Kompetenz für Erwachsenen- und Weiterbildner/innen: Feedback: Feedbackarbeit als Instrument der Entwicklung, <https://wb-web.de/wissen/diagnose/feedback.html>

Βίντεο: Κριτική και ανατροφοδότηση - Η ιστορία της πεταλούδας του Όστιν - Ron Berger: [https://youtu.be/E\\_6PskE3zfQ](https://youtu.be/E_6PskE3zfQ)

Cambridge Assessment Network. (2009). Η προσέγγιση του Cambridge: Αρχές για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την αξιολόγηση της αξιολόγησης. Cambridge Assessment Network. <https://www.cambridgeassessment.org.uk/Images/cambridge-approach-to-assessment.pdf>

Deutsches Schulportal der Robert Bosch Stiftung: <https://deutsches-schulportal.de/unterricht/formatives-assessment-was-heisst-das-eigentlich/>

EntreComp – Το πλαίσιο ικανοτήτων επιχειρηματικότητας, Γραφείο Εκδόσεων, 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2791/160811>

Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efq-levels>

ΟΟΣΑ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (2005). Διαμορφωτική αξιολόγηση: Βελτίωση της μάθησης στις τάξεις της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Καινοτομίας, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/01/formative-assessment\\_g1gh4c28/9789264007413-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/01/formative-assessment_g1gh4c28/9789264007413-en.pdf)

Boud, David. (1995). Ενίσχυση της μάθησης μέσω της αυτοαξιολόγησης.

Cedefop: Οι τέσσερις φάσεις της διαδικασίας επικύρωσης. <https://www.cedefop.europa.eu/de/surveys/four-phases-validation-process>

Cedefop, & ReferNet. (2025). Εκσυγχρονισμός της επικύρωσης της προηγούμενης μάθησης (VAE): Γαλλία. Στο Cedefop, & ReferNet. (2025). Χρονολόγιο των πολιτικών ΕΕΚ στην Ευρώπη (ενημέρωση 2024) <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/43899>

Europass: Περιγραφή των οκτώ επιπέδων του ΕΠΕ: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efl-levels>

Topping, K. J. (2009). Αξιολόγηση από ομοτίμους. Theory Into Practice, 48(1), 20–27. <https://doi.org/10.1080/00405840802577569>

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

### Στρατηγικές αξιολόγησης

Είναι απαραίτητο να οριστεί με σαφήνεια ο σκοπός της αξιολόγησης, είτε πρόκειται για την αξιολόγηση γνώσεων, εφαρμοσμένων δεξιοτήτων, επιχειρηματικών συμπεριφορών, είτε για ένα συνδυασμό αυτών. Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν τα κριτήρια αξιολόγησης με αναγνωρισμένα ευρωπαϊκά πλαίσια, όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) και το EntreComp, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέπεια και η συγκρισιμότητα μεταξύ των χωρών. Οι συνολικές αξιολογήσεις, όπως οι τελικές παρουσιάσεις έργων ή οι επιχειρηματικές προτάσεις, παρέχουν μια συνολική αξιολόγηση της μάθησης, ενώ οι διαμορφωτικές αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων των προσχεδίων, των ασκήσεων αναστοχασμού ή των ομαδικών δραστηριοτήτων, υποστηρίζουν τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η ρητή επικοινωνία των προτύπων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων βοηθά τους μαθητές να κατανοήσουν τι συνιστά ικανή επιχειρηματική πρακτική τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές πλαίσιο.

### Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα πρέπει να συλλέγουν μια ποικιλία αποδεικτικών στοιχείων που αντανάκλουν τις ικανότητες του μαθητή, όπως σχέδια έργων, πρωτότυπα, παρουσιάσεις, ημερολόγια αναστοχασμού και τεκμηρίωση της διασυννοριακής συνεργασίας. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο το εύρος όσο και το βάθος της μάθησης, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών γνώσεων, των εφαρμοσμένων δεξιοτήτων, της επίλυσης προβλημάτων, της δημιουργικότητας και των επαγγελματικών συμπεριφορών. Μια ολιστική άποψη μπορεί να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση πολλαπλών προοπτικών αξιολόγησης:

- η αυτοαξιολόγηση ενθαρρύνει τους μαθητές να αναστοχάζονται την πρόδοό τους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη της ανάπτυξής τους·
- η αξιολόγηση από ομοτίμους αναδεικνύει την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και τη διαπολιτισμική συνεργασία· και
- η αξιολόγηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού εξασφαλίζει την κρίση ειδικού, τη συνέπεια και την ευθυγράμμιση με τα καθιερωμένα πρότυπα.

Θα πρέπει επίσης να αναγνωρίζονται οι προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να προσαρμόζουν τις εργασίες ώστε να αξιοποιούν τις υπάρχουσες ικανότητες, ενώ παράλληλα προτρέπουν τους μαθητές να αναπτύξουν νέες δεξιότητες σε διασυννοριακά πλαίσια.

### Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ πρέπει να παρέχουν ανατροφοδότηση που να είναι συγκεκριμένη, εφαρμόσιμη και έγκαιρη, συνδέοντάς την άμεσα με τα μαθησιακά αποτελέσματα και καλύπτοντας πολλαπλά επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των εργασιών, της διαδικασίας, της αυτορρύθμισης και του εαυτού, όπως

περιγράφεται από τους Hattie και Timperley (2007). Τα στοιχεία της αξιολόγησης θα πρέπει να καθοδηγούν την προσαρμογή των διδακτικών στρατηγικών, να κατευθύνουν την πρόσθετη εξάσκηση όπου απαιτείται και να σχεδιάζουν δραστηριότητες που ενισχύουν τις πιο αδύναμες δεξιότητες. Η καθιέρωση κύκλων συνεχούς ανατροφοδότησης επιτρέπει στους μαθητές να αναστοχάζονται την πρόδοό τους, να λαμβάνουν καθοδήγηση και να βελτιώνουν επαναληπτικά τις επιχειρηματικές τους πρωτοβουλίες. Είναι επίσης σημαντικό να ενθαρρύνεται η αναστοχασμός σχετικά με τις διασυνοριακές εμπειρίες, βοηθώντας τους μαθητές να εντοπίζουν τα διδάγματα που αποκόμισαν, να εκτιμούν τις πολιτισμικές διαφορές και να εξετάζουν πώς μπορούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε ποικίλα διεθνή πλαίσια.

## **Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!**

### **ΕΝΙΑΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ – 10 ερωτήσεις**

#### **Μέρος 1 – Στρατηγικές αξιολόγησης (4 ερωτήσεις)**

**E1. Στην επαγγελματική εκπαίδευση, μια αξιολόγηση θεωρείται έγκυρη όταν:**

A) Είναι εύκολο να ολοκληρωθεί από όλους τους μαθητές

B) Δίνει πάντα το ίδιο αποτέλεσμα

**Γ) Μετρά με ακρίβεια τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που προορίζεται να αξιολογήσει**

Δ) Χρησιμοποιεί την ίδια μορφή με προηγούμενες εξετάσεις

**E2. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την διαμορφωτική αξιολόγηση;**

A) Παρέχει έναν τελικό βαθμό στο τέλος μιας περιόδου μάθησης

**B) Εντοπίζει κενά στη μάθηση και καθοδηγεί τη συνεχιζόμενη διδασκαλία**

Γ) Χρησιμοποιείται μόνο για γραπτές εξετάσεις

Δ) Εστιάζει στη σύγκριση των μαθητών μεταξύ τους

**E3. Γιατί η δικαιοσύνη αποτελεί βασική αρχή στην αξιολόγηση της ΕΕΚ;**

A) Εξασφαλίζει ότι όλοι οι μαθητές θα πάρουν τον υψηλότερο βαθμό

B) Εγγυάται ότι όλοι οι μαθητές ολοκληρώνουν τις ίδιες εργασίες

**Γ) Αποτρέπει την μεροληψία και παρέχει ίσες ευκαιρίες στους μαθητές να αποδείξουν τις ικανότητές τους**

Δ) Επιτρέπει στους μαθητές να επιλέξουν τις εργασίες που προτιμούν

**E4. Η ευθυγράμμιση της αξιολόγησης με ευρωπαϊκά πλαίσια, όπως το EQF ή το EntreComp, εξασφαλίζει κυρίως:**

A) Τις αξιολογήσεις να είναι ευκολότερο να περάσουν

**B) Συνέπεια, συγκρισιμότητα και διαφάνεια μεταξύ των χωρών**

- Γ) Οι μαθητές να επικεντρώνονται μόνο στις θεωρητικές γνώσεις
- Δ) Οι εκπαιδευτές έχουν λιγότερη δουλειά στην προετοιμασία των αξιολογήσεων

### **Μέρος 2 – Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων (3 ερωτήσεις)**

**E5. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί τυπική πηγή στοιχείων για την αξιολόγηση της μάθησης στην ΕΕΚ;**

- A) Ημερολόγια αναστοχασμού
- B) Πρωτότυπα έργων
- Γ) Τα προσωπικά χόμπι των μαθητών που δεν σχετίζονται με τη μάθηση
- Δ) Προσομοιώσεις στο χώρο εργασίας

**E6. Συνιστάται ο συνδυασμός αυτοαξιολόγησης, αξιολόγησης από ομοτίμους και αξιολόγησης υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή επειδή:**

- A) Εξοικονομεί χρόνο στον εκπαιδευτή
- B) Παρέχει μια ολιστική, τριγωνική εικόνα των ικανοτήτων του μαθητή**
- Γ) Εστιάζει αποκλειστικά στις ακαδημαϊκές γνώσεις
- Δ) Αντικαθιστά την ανάγκη για επίσημη βαθμολόγηση

**E7. Η ανάλυση της προηγούμενης μάθησης στην ΕΕΚ βοηθά τους εκπαιδευτές να:**

- A) Αποφεύγουν να θέτουν νέες προκλήσεις
- B) Αναγνωρίσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και εντοπίσουν τα κενά που πρέπει να καλυφθούν**
- Γ) Αναθέτουν τις ίδιες εργασίες σε όλους τους μαθητές
- Δ) Εστιάζουν αποκλειστικά στις τελικές εξετάσεις

### **Μέρος 3 – Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός (3 ερωτήσεις)**

**Ερ. 8. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση στην ΕΕΚ πρέπει να είναι:**

- A) Γενική και ενθαρρυντική
- B) Συγκεκριμένη, εφαρμόσιμη, έγκαιρη και συνδεδεμένη με τα μαθησιακά αποτελέσματα**
- Γ) Να παρέχεται μόνο στο τέλος του μαθήματος
- Δ) Να επικεντρώνεται αποκλειστικά στους βαθμούς

**E9. Η ανατροφοδότηση σύμφωνα με το μοντέλο των Hattie και Timperley αφορά τέσσερα επίπεδα. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί ένα από αυτά τα επίπεδα;**

- A) Εργασία

Β) Διαδικασία

Γ) Αυτορρύθμιση

**Δ) Δημοτικότητα μεταξύ των συμμαθητών**

**Ε10. Ο σχεδιασμός μετά την αξιολόγηση είναι σημαντικός επειδή επιτρέπει στους εκπαιδευτές:**

Α) Επαναλάβουν τα ίδια μαθήματα ανεξάρτητα από την πρόοδο των μαθητών

**Β) Προσαρμόζουν τις διδακτικές στρατηγικές, παρέχουν στοχευμένη υποστήριξη και καθιερώνουν κύκλους ανατροφοδότησης**

Γ) Εστιάζουν μόνο στους μαθητές που έχουν χαμηλή απόδοση

Δ) Αποφεύγουν τον αναστοχασμό σχετικά με τη διασυνοριακή συνεργασία

## **Αναστοχασμός**

Για να εδραιώσετε τη μάθησή σας, αφιερώστε λίγο χρόνο για να αναστοχαστείτε πάνω στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Πώς μπορείτε να διασφαλίσετε ότι η αξιολόγησή σας για τα επιχειρηματικά έργα αναγνωρίζει δίκαια τις διαφορετικές πολιτισμικές προσεγγίσεις, τις προηγούμενες εμπειρίες και τις μαθησιακές διαδρομές σε διάφορες χώρες;
2. Κατά την αξιολόγηση διασυνοριακών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, ποιες προκλήσεις ενδέχεται να προκύψουν στην εξισορρόπηση των τυποποιημένων ευρωπαϊκών πλαισίων με το συγκεκριμένο πλαίσιο και την καινοτομία του έργου του μαθητή;
3. Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση όχι μόνο για την αξιολόγηση της απόδοσης, αλλά και για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, της αυτονομίας και της συνεργασίας μεταξύ νέων επιχειρηματιών που εργάζονται σε διεθνείς ομάδες;

# Εργαλείο αρ. 1: Από τις ιδέες στον αντίκτυπο: Αξιολόγηση της διακρατικής επιχειρηματικής μάθησης στην πράξη

## ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευτές ΕΕΚ να εφαρμόσουν τις βασικές αρχές της αξιολόγησης — εγκυρότητα, αξιοπιστία, δικαιοσύνη και πρακτικότητα — σχεδιάζοντας εργαλεία διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης για νέους επιχειρηματίες που εργάζονται σε διασυνοριακά έργα εντός της Ευρώπης. Οι εκπαιδευτές θα εξασκηθούν στην ανάλυση των αποδεικτικών στοιχείων μάθησης και στην ανάπτυξη δίκαιων, συνεπών και αυθεντικών αξιολογήσεων για διαφορετικά επαγγελματικά και πολιτισμικά πλαίσια.

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να προσδιορίζουν τις καταλληλότερες μεθόδους αξιολόγησης για την εκτίμηση των επιχειρηματικών ικανοτήτων σε πλαίσια ΕΕΚ.
- Να σχεδιάζουν έγκυρα, αξιόπιστα και δίκαια εργαλεία διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης για διακρατικά έργα.
- Να εφαρμόζουν τις αρχές της ανάλυσης των αποδεικτικών στοιχείων μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαξιολόγησης, της αξιολόγησης από ομοτίμους και της αξιολόγησης από εκπαιδευτές.
- Αναγνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτισμικοί και οι συγκυριακοί παράγοντες επηρεάζουν τη δικαιοσύνη και τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- Να αναστοχάζονται σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να συμβάλουν στην παροχή ανατροφοδότησης, στον προγραμματισμό και στην περαιτέρω ανάπτυξη των μαθητών.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90 λεπτά (30 λεπτά για εξοικείωση με την περίπτωση, 40 λεπτά για το σχεδιασμό της αξιολόγησης, 20 λεπτά για αναστοχασμό).

## ΥΛΙΚΟ

- Εκτυπωμένα προφίλ των τριών περιπτώσεων με έξι χαρακτήρες (βλ. παρακάτω)
- Πρότυπο σχεδιασμού αξιολόγησης (παραδείγματα διαμορφωτικών και συνολικών εργαλείων)
- Περιγραφές EntreComp και EQF σχετικές με την επιχειρηματικότητα και τα μαθησιακά αποτελέσματα (βλ. παραπομπές παρακάτω)

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Δραστηριότητα αναστοχασμού που συνδυάζει την ανάλυση περιπτώσεων και τον καθοδηγούμενο αναστοχασμό. Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ εργάζονται ατομικά για να αναλύσουν τις μελέτες περιπτώσεων, να αναστοχαστούν σχετικά με πιθανά στοιχεία μάθησης και να σχεδιάσουν κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης για διαμορφωτική (συνεχή) και συνολική (τελική) αξιολόγηση.

Προαιρετικά: Μπορεί να γίνει σε ζεύγη ή σε ομάδες.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### 1. Εξοικείωση με την περίπτωση (30 λεπτά)

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ διαβάζουν τα ακόλουθα έξι προφίλ μαθητών, καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει έναν νεαρό επιχειρηματία που συμμετέχει σε ένα διασυνοριακό έργο. Κάθε ζεύγος μαθητών

συνεργάζεται σε μια κοινή πρωτοβουλία που συνδυάζει διαφορετικές επιχειρηματικές και επαγγελματικές δεξιότητες.

### **Περίπτωση Α – Γαλλία & Γερμανία**

Camille (FR): 24 ετών, απόφοιτος σχεδιασμού βιώσιμης ανάπτυξης, αναπτύσσει οικολογικές συσκευασίες από ανακυκλωμένα υλικά.

Jonas (DE): 25 ετών, μηχανικός ειδικευμένος σε αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής.

Μαζί, δημιουργούν μια πράσινη νεοφυή επιχείρηση που σχεδιάζει και παράγει βιοδιασπώμενες συσκευασίες χρησιμοποιώντας τοπικά απορριμμάτα.

### **Περίπτωση Β – Ιρλανδία & Ελλάδα**

Aoife (IE): 23 ετών, φοιτήτρια διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με πάθος για την τοπική γαστρονομία και τον τουρισμό.

Νίκος (ΕΛ): 26 ετών, νέος αγρότης που παράγει βιολογικό ελαιόλαδο και παραδοσιακά ελληνικά προϊόντα.

Το κοινό τους έργο είναι μια νεοφυής επιχείρηση γαστρονομικής ανταλλαγής, που συνδέει βιώσιμες γεωργικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα με ιρλανδικά εστιατόρια και τουριστικά δίκτυα μέσω μιας ηλεκτρονικής αγοράς και πακέτων βιωματικών ταξιδιών.

### **Περίπτωση Γ – Κύπρος & Ισπανία**

Elena (CY): 22 ετών, φοιτήτρια πληροφορικής με ενδιαφέρον για την ψηφιακή επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη της κοινότητας.

Luis (ES): 25 ετών, απόφοιτος μάρκετινγκ με εξειδίκευση στη συμμετοχή των νέων και τις δημιουργικές βιομηχανίες.

Συνεργάζονται σε μια κοινωνική επιχείρηση που υποστηρίζει νέους σε αγροτικές περιοχές, ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες ψηφιακού μάρκετινγκ και να προωθήσουν τοπικά πολιτιστικά προϊόντα στο διαδίκτυο.

## **Βήμα 2: Σχεδιασμός εργαλείων αξιολόγησης (40 λεπτά)**

Κάθε εκπαιδευτής ΕΕΚ επιλέγει ένα διασυνورياκό έργο και:

- Καθορίζει πιθανά μαθησιακά αποτελέσματα με βάση τα επίπεδα του ΕΠΕ και τις ικανότητες του EntreComp (π.χ. δημιουργικότητα, κινητοποίηση πόρων, ανάληψη πρωτοβουλίας, ηθική και βιώσιμη σκέψη).
- Σχεδιάζει **ένα εργαλείο διαμορφωτικής αξιολόγησης**, όπως έναν κατάλογο ελέγχου αυτοαξιολόγησης, έναν οδηγό παρατήρησης από ομοτίμους ή ένα ημερολόγιο αναστοχασμού, για την παρακολούθηση της προόδου κατά τη διάρκεια του έργου.

- Σχεδιάζει **ένα εργαλείο συνολικής αξιολόγησης**, όπως μια ρουμπρίκα ή ένα πλέγμα αξιολόγησης, για την αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων του έργου και των επιχειρηματικών ικανοτήτων.

Διασφαλίζει ότι και τα δύο εργαλεία είναι έγκυρα (ευθυγραμμισμένα με τους μαθησιακούς στόχους), αξιόπιστα (σαφή, αναπαραγώγιμα κριτήρια) και δίκαια (χωρίς αποκλεισμούς και με πολιτισμική ευαισθησία).

Προαιρετικά: Στην ομαδική εργασία, οι ομάδες μπορούν να επιλέξουν διαφορετικά διασυνοριακά έργα

### **Βήμα 3: Αναστοχασμός (20 λεπτά)**

Αναστοχαστείτε σχετικά με τα εργαλεία αξιολόγησης και αιτιολογήστε τις σχεδιαστικές επιλογές.

Ελέγξτε:

- Πώς διασφαλίστηκαν η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη.
- Ποια στοιχεία μάθησης θα συλλεχθούν.
- Πώς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ανατροφοδότηση και στον σχεδιασμό της μελλοντικής μάθησης.

Προαιρετικά: Σε ομαδική εργασία, μια συζήτηση θα μπορούσε να αναδείξει άλλες απόψεις και ιδέες.

### **ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

- Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να σκεφτούν πέρα από τις ακαδημαϊκές επιδόσεις και να επικεντρωθούν σε επιχειρηματικές ικανότητες του πραγματικού κόσμου, όπως η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργικότητα και η προσαρμοστικότητα.
- Υπενθυμίστε τους να λαμβάνουν υπόψη την αυθεντικότητα των αποδεικτικών στοιχείων — τα έργα πρέπει να αντικατοπτρίζουν πραγματικές προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος ή των επιχειρήσεων.
- Επισημάνετε την πολιτισμική ευαισθησία και τις διαφορές στην επικοινωνία κατά τη συνεργασία με διασυνοριακές ομάδες.
- Συνιστούμε στους εκπαιδευτές να βασίζονται στους περιγραφείς του EntreComp για να εξασφαλίσουν τη συνοχή μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης και των βασικών επιχειρηματικών ικανοτήτων.

### **ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ:**

Πώς προχωρά η εργασία σου; Χρησιμοποίησε αυτό το εργαλείο διαμορφωτικής αξιολόγησης για να αξιολογήσεις την εργασία σου μετά από 45 λεπτά

#### **Εργαλείο διαμορφωτικής αξιολόγησης:**

**Παράδειγμα:** Αυτοαξιολόγηση

**Σκοπός:** Να παρακολουθείται η πρόοδος των μαθητών, η λήψη αποφάσεων και η ομαδική εργασία κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του έργου.

Κριτήρια	Δείκτες προόδου	Όνομα ..... ... Επίπεδο (L-M-H)
Πρωτοβουλία	Προσδιορίζει τα επόμενα βήματα, αναλαμβάνει την ευθύνη για τις ενέργειες	
Συνεργασία	Επικοινωνεί με σαφήνεια, διαπραγματεύεται αποφάσεις	
Δημιουργικότητα	Προτείνει νέες ιδέες ή λύσεις	

Προαιρετικά: Σε περίπτωση εργασίας σε ζεύγη ή ομάδες, οι συμμετέχοντες μπορούν να συγκρίνουν τις αντιλήψεις τους ή να χρησιμοποιήσουν το πρότυπο για αμοιβαία αξιολόγηση

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η συμμετοχή και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτών μπορούν να αξιολογηθούν μέσω:

- Την ποιότητα και την πληρότητα των εργαλείων που έχουν σχεδιαστεί (έγκυρα, αξιόπιστα, δίκαια, πρακτικά).
- Την ικανότητα ευθυγράμμισης της αξιολόγησης με τα δηλωθέντα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Αναστοχασμός σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση υποστηρίζει την ανάπτυξη, την ανατροφοδότηση και τον προγραμματισμό των μαθητών.

Προαιρετικά: Η αμοιβαία αξιολόγηση μεταξύ ομάδων εκπαιδευτών μπορεί να ενισχύσει τη μάθηση μέσω της ανατροφοδότησης

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efq-levels>
- EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)
- Cambridge Assessment Network. (2009). Η προσέγγιση του Cambridge: Αρχές για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την αξιολόγηση της αξιολόγησης. Cambridge Assessment Network. <https://www.cambridgeassessment.org.uk/Images/cambridge-approach-to-assessment.pdf>
- ΟΟΣΑ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (2005). Διαμορφωτική αξιολόγηση: Βελτίωση της μάθησης στις τάξεις της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Καινοτομίας, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/01/formative-assessment\\_g1gh4c28/9789264007413-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/01/formative-assessment_g1gh4c28/9789264007413-en.pdf)

## Εργαλείο αρ. 2: Από την αποτυχία στην επιτυχία: Ανάλυση ενός αποτυχημένου διασυννοριακού επιχειρηματικού έργου

### ΣΤΟΧΟΣ

Να βοηθήσει τους εκπαιδευτές ΕΕΚ να εξασκηθούν στην ανάλυση στοιχείων από ένα πρόγραμμα μαθητών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και να σχεδιάσουν μια στοχευμένη διαδικασία βελτίωσης που υποστηρίζει τόσο την διαμορφωτική ανατροφοδότηση όσο και την αυτορρύθμιση των μαθητών.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να εντοπίζουν κοινές προκλήσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης σε διακρατικά επιχειρηματικά έργα.
- Να εφαρμόζουν τις αρχές της διαμορφωτικής αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης για τη μάθηση, ώστε να καθοδηγούν τη βελτίωση των μαθητών.
- Να αναπτύξουν ένα σχέδιο δράσης για την πρόοδο των μαθητών με βάση έγκυρα, δίκαια και πρακτικά στοιχεία αξιολόγησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Περίπου 90 λεπτά

### ΥΛΙΚΟ

- Έντυπα ή ψηφιακά αντίγραφα του σεναρίου και των στοιχείων των μαθητών (περίληψη της υπόθεσης, αποσπάσματα από τις αναστοχαστικές αναφορές, σημειώσεις αξιολόγησης).
- Μαρκαδόροι ή στυλό

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Διαδραστική μάθηση βασισμένη σε περιπτώσεις, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων και αναστοχασμού. Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ αναλύουν τα στοιχεία, εξάγουν συμπεράσματα, σχεδιάζουν μια στρατηγική βελτίωσης και αναστοχάζονται σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής υποστηρικτικής ανατροφοδότησης σε παρόμοιες πραγματικές καταστάσεις. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί πρότυπο αυθεντικής, μαθητοκεντρικής πρακτικής αξιολόγησης.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ως εκπαιδευτής ΕΕΚ, καθοδηγείτε δύο νέους επιχειρηματίες των οποίων το διασυννοριακό έργο αντιμετωπίζει δυσκολίες:

#### **Περίπτωση «ReUse Fashion» (Συνεργασία Γαλλίας–Κύπρου)**

Λέα (FR): 22χρονη φοιτήτρια μόδας με πάθος για τα βιώσιμα υφάσματα.

Andreas (CY): Ένας 25χρονος απόφοιτος σχολής διοίκησης επιχειρήσεων που στοχεύει να δημιουργήσει μια κοινωνική επιχείρηση στον τομέα των ανακυκλωμένων ενδυμάτων.

Το έργο τους — ReUse Fashion — είχε ως στόχο τη δημιουργία μιας διαδικτυακής αγοράς που θα συνέδεε σχεδιαστές από τη Μεσόγειο που επαναχρησιμοποιούν απορριφθέντα υφάσματα.

Ωστόσο, έξι μήνες μετά, το έργο αντιμετωπίζει δυσκολίες:

- Η επικοινωνία μεταξύ των εταίρων έχει διακοπεί λόγω των διαφορετικών εργασιακών πολιτισμών και των διαφορετικών προσδοκιών των εταίρων.

- Η δημιουργία του πρωτότυπου ιστότοπου έχει καθυστερήσει.
- Η ανάλυση της αγοράς και ο προϋπολογισμός ήταν ελλιπείς.

Οι εκπαιδευόμενοι δείχνουν απογοήτευση, κατηγορούν εξωτερικούς παράγοντες και έχουν σταματήσει να προβαίνουν σε τακτική αναστοχασμό.

Ως εκπαιδευτής ΕΕΚ, λαμβάνετε τα ακόλουθα στοιχεία:

Περίπτωση «ReUse Fashion» (Συνεργασία Γαλλίας-Κύπρου)

- Ατελές επιχειρηματικό σχέδιο (λείπει η ανάλυση κόστους και το σχέδιο βιωσιμότητας).
- Σύντομη ανασκόπηση από τη Λέα: «Νιώθω ότι έχω κολλήσει. Έχουμε ιδέες, αλλά δεν μπορούμε να τις υλοποιήσουμε. Ίσως δεν ταιριάζουμε ως εταίροι».
- Σημειώσεις παρατήρησης από τον μέντορα του Andreas: «Ο Andreas εστιάζει υπερβολικά στο σχεδιασμό και παραμελεί τη δοκιμή της αγοράς».
- Προηγούμενα αρχεία διαμορφωτικής αξιολόγησης που δείχνουν μέτρια απόδοση στην ομαδική εργασία και τον προγραμματισμό.

## Βήματα δραστηριότητας

### Βήμα 1 – Ανάλυση των στοιχείων (20 λεπτά)

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ εξετάζουν το σενάριο και τα διαθέσιμα στοιχεία και προσδιορίζουν:

- Ποια είναι τα βασικά κενά στη μάθηση (δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις).
- Ποια μέρη των στοιχείων αποτελούν έγκυρους και αξιόπιστους δείκτες απόδοσης.
- Ποιες πρόσθετες πληροφορίες ή στοιχεία ενδέχεται να χρειαστούν.

### Βήμα 2 – Σχεδιασμός ενός σχεδίου βελτίωσης (40 λεπτά)

Κάθε συμμετέχων συντάσσει ένα σχέδιο διαδικασίας βελτίωσης του μαθητή, το οποίο περιλαμβάνει:

- Βραχυπρόθεσμους διαμορφωτικούς στόχους και για τους δύο μαθητές.
- Στρατηγικές ανατροφοδότησης (σε επίπεδο εργασιών, διαδικασιών και αυτορρύθμισης, σύμφωνα με τους Hattie & Timperley).
- Εργαλεία αξιολόγησης από ομοτίμους ή αυτοαξιολόγησης που θα μπορούσαν να παρακινήσουν την ανανεωμένη συμμετοχή.
- Δράσεις για τη διασφάλιση της ισότητας και την ενίσχυση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας

### Βήμα 3 – Αναστοχασμός (20 λεπτά)

Σκεφτείτε τα σχετικά στοιχεία:

- Πώς η αξιολόγηση υποστηρίζει τη βελτίωση και όχι την κρίση.
- Πώς να ισορροπήσετε την ενσυναίσθηση και την υπευθυνότητα στην διαμορφωτική αξιολόγηση.
- Πώς αυτή η διαδικασία προετοιμάζει τους μαθητές για την επιτυχία σε μελλοντικά διασυνοριακά έργα.

Προαιρετικά: Μοιραστείτε το σχέδιό σας με άλλους εκπαιδευτές ΕΕΚ και συζητήστε το.

#### Βήμα 4 – Ανασκόπηση (10 λεπτά)

Συνοψίστε πώς η ανάλυση των στοιχείων αξιολόγησης (όπως στο Εργαλείο αρ. 1) οδηγεί σε στοχευμένη υποστήριξη των μαθητών και πώς οι κύκλοι εποικοδομητικής ανατροφοδότησης διατηρούν την κινητοποίηση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

#### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- Ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτές να διαχωρίζουν τα στοιχεία μάθησης από τις προσωπικές εντυπώσεις.
- Υπενθυμίστε τους ότι οι διαδικασίες βελτίωσης πρέπει να είναι υπό την ευθύνη των μαθητών: ο εκπαιδευτής διευκολύνει τον αναστοχασμό, αλλά δεν επιβάλλει λύσεις.
- Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις ανατροφοδότησης ανοιχτού τύπου («Τι λειτούργησε; Τι θα αλλάζατε την επόμενη φορά;»).
- Δώστε έμφαση στην πολιτισμική ευαισθησία — τα προβλήματα επικοινωνίας συχνά προκαλούνται από διαφορετικές προσδοκίες και όχι από ανικανότητα.
- Διατηρήστε το σχέδιο βελτίωσης απλό, χρονικά προσδιορισμένο και μετρήσιμο.

#### ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ:

Αναστοχασμός: Ταιριάξτε τις πέντε έννοιες με τις περιγραφές

Έννοιες	Περιγραφές
1 Επικύρωση προηγούμενης μάθησης	A. Οι μαθητές αξιολογούν την πρόδοό τους, εντοπίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, ώστε να αναλάβουν την ευθύνη της μάθησής τους.
2 Αυτοαξιολόγηση	B. Οι εκπαιδευτές αξιολογούν την απόδοση χρησιμοποιώντας καθιερωμένα κριτήρια και πλαίσια, διασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη, την εγκυρότητα και τη συνέπεια.
3 Αξιολόγηση από ομοτίμους	Γ. Η δομημένη διαδικασία εντοπισμού, τεκμηρίωσης, αξιολόγησης και πιστοποίησης των ικανοτήτων που έχουν ήδη αποκτηθεί μέσω της τυπικής, μη τυπικής ή άτυπης μάθησης.
4 Αξιολόγηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού	Δ. Συνδυασμός πολλαπλών προοπτικών και πηγών τεκμηρίωσης (π.χ. αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από ομοτίμους και αξιολόγηση από τον εκπαιδευτικό) για την επίτευξη μιας πιο αξιόπιστης και ολιστικής εικόνας της ικανότητας.
5	E.

Έννοιες	Περιγραφές
Τριγωνοποίηση των στοιχείων	Οι μαθητές παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση για το έργο των άλλων χρησιμοποιώντας συμφωνημένα κριτήρια, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία, τον αναστοχασμό και την επικοινωνία.

1 C, 2 A, 3 E, 4 B, 5 D

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ αξιολογούνται με βάση την ικανότητά τους να:

- Διαγνώσουν με ακρίβεια τις μαθησιακές ανάγκες χρησιμοποιώντας τα παρεχόμενα στοιχεία.
- Δημιουργούν έγκυρες, δίκαιες και πρακτικές στρατηγικές βελτίωσης.
- Να εκφράζουν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο το σχέδιό τους υποστηρίζει την αυτονομία των μαθητών και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- Η ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων ενισχύει τη μαθησιακή διαδικασία.

### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Cedefop (2017). Ορισμός, σύνταξη και εφαρμογή μαθησιακών αποτελεσμάτων: ένα ευρωπαϊκό εγχειρίδιο. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων. <http://dx.doi.org/10.2801/566770>
- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efq-levels>
- EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). Η δύναμη της ανατροφοδότησης. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81-112, <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Συνολική  
διάρκεια:

**5** ώρες

# Ενότητα μάθησης 14

Σχεδιασμός  
εργαλείων  
αξιολόγησης  
δεξιοτήτων που

# Μαθησιακή Ενότητα 14: Σχεδιασμός εργαλείων αξιολόγησης δεξιοτήτων που ενσωματώνουν τη ψηφιακή διάσταση

## Ορισμός / Τι αφορά;

Αυτή η ενότητα δείχνει στους εκπαιδευτές ΕΕΚ πώς να σχεδιάζουν εργαλεία αξιολόγησης που ενσωματώνουν σκόπιμα ψηφιακά στοιχεία για τη βελτίωση της ποιότητας, της προσβασιμότητας και της συνάφειας της αξιολόγησης δεξιοτήτων. Επίσης, καταδεικνύει πώς οι ψηφιακές προσεγγίσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν τις μορφές αξιολόγησης, να υποστηρίξουν τη διαμορφωτική πρακτική, να τεκμηριώσουν τα αποδεικτικά στοιχεία μάθησης και να συμβάλουν στην ευθυγράμμιση των αποτελεσμάτων με τα ευρωπαϊκά πλαίσια (π.χ. EQF, EntreComp). Η επένδυση χρόνου σε αυτό το θέμα προετοιμάζει τους εκπαιδευτές ΕΕΚ να χρησιμοποιούν τις ψηφιακές δυνατότητες για έγκυρη, αξιόπιστη και δίκαιη αξιολόγηση σε διακρατικά επιχειρηματικά έργα. Ένας από τους έξι τομείς ικανοτήτων του DigCompEdu είναι η Αξιολόγηση. Διασφαλίζοντας τη συνέπεια με αυτό το σχετικό ευρωπαϊκό πλαίσιο για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές σε όλους τους τομείς της εκπαίδευσης, το περιεχόμενο περιλαμβάνει: Στρατηγικές αξιολόγησης, Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων, Ανατροφοδότηση και Σχεδιασμός.

## Μαθησιακός στόχος / Τι μπορώ να μάθω;

### Στρατηγικές αξιολόγησης

Με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που αποκτήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, μέχρι το τέλος αυτού του τμήματος, οι εκπαιδευτές θα είναι σε θέση να εξηγήσουν πώς οι ψηφιακές επιλογές μπορούν να εμπλουτίσουν τη διαμορφωτική και τη συνολική αξιολόγηση στην ΕΕΚ. Θα είναι σε θέση να αναπτύξουν εργαλεία διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης που αξιοποιούν στοχευμένα τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία, διατηρώντας παράλληλα την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη.

### Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα είναι σε θέση να αναλύουν τα ψηφιακά αποδεικτικά στοιχεία προηγούμενης μάθησης σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF). Με σκοπό την ανάλυση των προσπαθειών συνεχούς μάθησης, οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα είναι σε θέση να ενσωματώνουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην ψηφιακή αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαξιολόγησης, της αξιολόγησης από ομοτίμους και της αξιολόγησης υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή. Θα είναι σε θέση να επιλέγουν και να εφαρμόζουν τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία, λαμβάνοντας υπόψη την προσβασιμότητα, την προστασία της ιδιωτικής ζωής και τη συμβατότητα για διασυννοριακές μαθησιακές δραστηριότητες, όπως το Europass.

### Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός

Σε αυτό το τμήμα, οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα είναι σε θέση να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν κύκλους ανατροφοδότησης που χρησιμοποιούν ψηφιακά αρχεία, προκειμένου να εξατομικεύουν τη συνέχεια της μάθησης, να παρακολουθούν την πρόοδο και να υποστηρίζουν τον αναστοχασμό των μαθητών.

## Εισαγωγή / Τι περιλαμβάνεται;

Η ενότητα αυτή εξετάζει πώς οι ψηφιακές διαστάσεις μπορούν να ενσωματωθούν συγκεκριμένα στα εργαλεία αξιολόγησης για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση – όχι ως τέχνασμα, αλλά ως καλά μελετημένες παιδαγωγικές αποφάσεις που ενισχύουν τα αποδεικτικά στοιχεία, την ανατροφοδότηση και την ικανότητα δράσης των μαθητών. Η ενότητα καλύπτει: (α) Στρατηγικές αξιολόγησης — επιλογή ψηφιακών μορφών κατάλληλων για την αξιολόγηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών ικανοτήτων, (β) Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων — χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ανάλυση τόσο της προηγούμενης όσο και της συνεχιζόμενης μάθησης, και (γ) Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός — χρήση ψηφιακών αρχείων και εργαλείων για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της κινητικότητας των μαθητών.

## Συγκειμενοποίηση / Γιατί πρέπει να επενδύσω το χρόνο μου σε αυτό;

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (Forsström, S. et al.), η τεχνητή νοημοσύνη και τα εργαλεία ανάλυσης της μάθησης αποτελούν επιτυχημένες διαδικασίες για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών:

*«Ενισχύουν τη διδασκαλία αναλαμβάνοντας τις ρουτίνες εργασίες, απελευθερώνοντας τους εκπαιδευτικούς ώστε να επικεντρωθούν σε πιο σύνθετες διδακτικές ευθύνες και στην άμεση υποστήριξη των μαθητών.»*

*Ο συνδυασμός ψηφιακών αξιολογήσεων με αναλογικά εργαλεία (π.χ. χαρτί σημειώσεων) αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική για τη διαχείριση του γνωστικού φορτίου.»*

Γιατί δεν θα έπρεπε εσείς, ως εκπαιδευτής, να επωφεληθείτε από αυτά τα σύγχρονα εργαλεία;

Η ψηφιακή αξιολόγηση μπορεί να καταστήσει τη μάθηση ορατή πέρα από τα σύνορα, να επιταχύνει την έγκαιρη ανατροφοδότηση και να δημιουργήσει μεταβιβάσιμα αποδεικτικά στοιχεία που προωθούν την αναγνώριση και την απασχολησιμότητα. Για τους εκπαιδευτές ΕΕΚ νέων επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε διακρατικό επίπεδο, τα ψηφιακά τεκμήρια (π.χ. καταγεγραμμένες παρουσιάσεις, αρχεία καταγραφής κοινών έργων, ηλεκτρονικά πορτφόλιο) τους επιτρέπουν να αξιολογούν τα στοιχεία – ακόμη και αν δεν βρίσκονται στην ίδια χώρα. Ωστόσο, η ψηφιακή αξιολόγηση απαιτεί επίσης προσεκτικό σχεδιασμό: η τεχνολογία από μόνη της δεν εγγυάται εγκυρότητα, δικαιοσύνη ή βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα – η ορθή διαμορφωτική πρακτική και η κρίση των αξιολογητών παραμένουν απαραίτητες. Η ενότητα δείχνει πώς μπορούν να συνδυαστούν και τα δύο.

## Θεωρητική προσέγγιση

### Στρατηγικές αξιολόγησης

Οι στρατηγικές αξιολόγησης καθορίζουν τι θα αξιολογηθεί, πώς οι μαθητές θα αποδείξουν την ικανότητά τους και ποιες ψηφιακές δυνατότητες είναι παιδαγωγικά κατάλληλες. Στην ψηφιακή εποχή, ο σχεδιασμός της στρατηγικής ξεκινά με την αντιστοίχιση των στοχευόμενων ικανοτήτων (π.χ. EntreComp, EQF) με αυθεντικές εργασίες που οι μαθητές μπορούν να εκτελέσουν και να τεκμηριώσουν διαδικτυακά. Το DigCompEdu ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να θεωρούν την τεχνολογία ως μέσο για τη διαφοροποίηση των μορφών και την παροχή πιο ισότιμης πρόσβασης – αλλά τονίζει ότι οι ψηφιακές επιλογές πρέπει να εξυπηρετούν παιδαγωγικούς στόχους και όχι το αντίστροφο. Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαμορφωτική αξιολόγηση τονίζει ότι η σαφήνεια του σκοπού και των κριτηρίων οδηγεί σε μαθησιακά οφέλη ανεξάρτητα από το μέσο. Ομοίως, οι ανασκοπήσεις πολιτικών προειδοποιούν τους εκπαιδευτές να προβλέπουν ζητήματα ισότητας, ιδιωτικότητας και διακυβέρνησης κατά την ενσωμάτωση ψηφιακών στοιχείων. Η ψηφιακή υποδομή για τη χρήση εργαλείων σε μαθησιακά πλαίσια εξακολουθεί να παρουσιάζει μεγάλες διαφορές μεταξύ των χωρών της ΕΕ.

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών αξιολόγησης με ψηφιακά εργαλεία, μπορεί να είναι καλή ιδέα να ληφθούν πρώτα υπόψη οι επτά αρχές της ορθής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης που αναπτύχθηκαν από τον Jisc, τον συντονιστικό οργανισμό για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και των δεδομένων στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ηνωμένου Βασιλείου:

- Βοηθήστε τους μαθητές να κατανοήσουν τι σημαίνει «καλό»
- Υποστηρίξτε τις εξατομικευμένες ανάγκες των μαθητών
- Προωθήστε την ενεργό μάθηση
- Να αναπτύξετε αυτόνομους μαθητές
- Διαχειριστείτε αποτελεσματικά το φόρτο εργασίας του προσωπικού και των μαθητών
- Να καλλιεργήσετε μια μαθησιακή κοινότητα με κίνητρα
- Προώθηση της απασχολησιμότητας των μαθητών

Κατά τον σχεδιασμό στρατηγικών ψηφιακής αξιολόγησης, θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη η χρήση συστημάτων διαχείρισης μάθησης. Αυτά δεν προσφέρουν μόνο τη δυνατότητα δημιουργίας περιεχομένου για τους μαθητές, αλλά υποστηρίζουν και άλλους τομείς, όπως τη διαχείριση της παρουσίας και των απουσιών, των βαθμολογιών και της μέτρησης της μαθησιακής συμμετοχής.

Τέλος, μια σύγχρονη στρατηγική αξιολόγησης θα περιλαμβάνει εργαλεία και μέσα που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη.

Στο στάδιο της στρατηγικής, ο εκπαιδευτής ΕΕΚ αποφασίζει τους τύπους εργασιών και τα αποδεικτικά στοιχεία που απαιτούνται. Τα ακόλουθα βασικά εργαλεία και τύποι μπορούν να βοηθήσουν στη δομή αυτών των επιλογών και να υποστηρίξουν τη συγκρισιμότητα και την πρακτικότητα σε περιβάλλοντα που βασίζονται στην ψηφιακή τεχνολογία.

Βασικά ψηφιακά εργαλεία:

1. Δομημένα ηλεκτρονικά έντυπα και κουίζ (Google Forms, Microsoft Forms, Kahoot, κουίζ LMS όπως το H5P με ποικιλία τύπων ερωτήσεων, από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή αντιστοίχισης έως πιο σύνθετους τύπους ανοιχτών ερωτήσεων)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• γρήγορη σχεδίαση</li> <li>• εξαιρετικά κατάλληλα για ελέγχους γνώσεων και σύντομα διαγνωστικά στοιχεία</li> <li>• αυτόματη συλλογή και εξαγωγή δεδομένων για ανάλυση,</li> <li>• τα κουίζ με στοιχεία ανταγωνισμού ενθαρρύνουν την παρακίνηση των μαθητών και μεταξύ των μαθητών στην ομάδα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• κατάλληλο για σύνθετες, αυθεντικές επιχειρηματικές εργασίες</li> <li>• η αυτοματοποιημένη βαθμολόγηση δεν μπορεί να αποτυπώσει τις λεπτές αποχρώσεις της επίλυσης προβλημάτων ή της δημιουργικότητας</li> <li>• Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και παρόμοιου τύπου μπορούν να οδηγήσουν σε σωστές απαντήσεις από τους μαθητές - όταν απλώς μαντεύουν την απάντηση</li> </ul>

2. Έγγραφα συνεργατικών έργων (Google Docs, κοινόχρηστα έγγραφα, κοινόχρηστα υπολογιστικά φύλλα)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• καταγράφουν στοιχεία της διαδικασίας (ποιος έκανε τι, πότε)</li> <li>• υποστήριξη της κατανεμημένης, διασυνωριακής ομαδικής εργασίας και δυνατότητα παρατήρησης της ροής εργασίας από τους εκπαιδευτές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• σύγχυση μεταξύ εκδόσεων χωρίς σαφή πρωτόκολλα</li> <li>• χωρίς πρόσθετα αποδεικτικά στοιχεία, ενδέχεται να μην υπάρξει ένδειξη των ατομικών συνεισφορών.</li> </ul>

### Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων

Η ανάλυση περιλαμβάνει αρχικά τη χρήση ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης από τους εκπαιδευτές, ανεξάρτητα από το αν τα αποδεικτικά στοιχεία που υποβλήθηκαν ήταν αναλογικά ή ψηφιακά. Είναι απαραίτητο να ελέγχεται αν τα αποτελέσματα που υποβλήθηκαν από τους μαθητές πληρούν τις απαιτήσεις ικανοτήτων.

Στην ψηφιακή εποχή, οι εκπαιδευτές δεν είναι μόνο αξιολογητές αλλά και ερμηνευτές δεδομένων, διασφαλίζοντας ότι τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αυθεντικά, ανιχνεύσιμα και ευθυγραμμισμένα με τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως αυτά του EQF ή του EntreComp. Ενώ η ψηφιοποίηση διευρύνει τους τύπους αποδεικτικών στοιχείων που μπορούν να αξιολογηθούν, απαιτεί επίσης μια πιο κριτική προσέγγιση για την επαλήθευση της πατρότητας και της διαδικασίας δημιουργίας - διασφαλίζοντας ότι τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αυθεντικά, ανιχνεύσιμα και ευθυγραμμισμένα με τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως αυτά του EQF ή του EntreComp.

Μια αυθεντική αξιολόγηση στον τομέα της επιχειρηματικότητας δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο το τελικό προϊόν, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές σκέφτονται, λαμβάνουν αποφάσεις και συνεργάζονται. Είναι ενδιαφέρον ότι η ικανότητα «Ηθική & Βιώσιμη Σκέψη» στον τομέα «Ιδέες & Ευκαιρίες» του Πρακτικού Οδηγού EntreComp υποστηρίζεται από την υπόδειξη «Αξιολόγηση των συνεπειών και του αντίκτυπου των ιδεών, των ευκαιριών και των δράσεων» και τον περιγραφέα της «Αξιολόγηση των συνεπειών των ιδεών που προσφέρουν αξία και του αντίκτυπου της επιχειρηματικής δράσης στην κοινότητα-στόχο, την αγορά, την κοινωνία και το περιβάλλον. Σκεφτείτε πόσο βιώσιμοι είναι οι μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί, πολιτισμικοί και οικονομικοί στόχοι, καθώς και η επιλεγμένη πορεία δράσης. Ενεργήστε υπεύθυνα».

Η ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων σε ψηφιακά περιβάλλοντα απαιτεί επομένως μια πολυδιάστατη προσέγγιση — διασταύρωση τεκμηρίων, ιχνών διαδικασιών και αναστοχασμών — για την εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση ενός διακρατικού επιχειρηματικού έργου, ένας εκπαιδευτής μπορεί να συγκρίνει τις καταχωρήσεις στο ημερολόγιο αναστοχασμού του μαθητή με τις χρονικές σημάνσεις και το ιστορικό επεξεργασίας των συνεργατικών εγγράφων του, καθώς και με αποδεικτικά στοιχεία από μια καταγεγραμμένη διαδικτυακή συνάντηση.

Ο τομέας «Αξιολόγηση» του DigCompEdu υπογραμμίζει την ανάγκη οι εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία με κριτικό πνεύμα, κατανοώντας τόσο τις δυνατότητές τους όσο και τους κινδύνους, ειδικά καθώς η τεχνητή νοημοσύνη αναδιαμορφώνει το τοπίο των αποδεικτικών στοιχείων.

Βασικά ψηφιακά εργαλεία:

1. Ηλεκτρονικά πορτφόλια (π.χ. Google Sites, Moodle ή δομημένοι ψηφιακοί φάκελοι συνδεδεμένοι με το Europass)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• συλλογή πολυτροπικών τεκμηρίων, αυτοαναστοχασμών και τεκμηρίωσης της διαδικασίας·</li> <li>• παρέχουν μια συνεκτική δομή για τη σύνδεση των αποτελεσμάτων με τα μαθησιακά αποτελέσματα και τους περιγραφείς του ΕΠΠ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• απαιτεί ψηφιακή παιδεία και συνεπή παρακολούθηση</li> <li>• η συντονισμένη αξιολόγηση από περισσότερους αξιολογητές μπορεί να είναι χρονοβόρα.</li> </ul>

### 2. Αποθετήρια βίντεο (π.χ. καταγεγραμμένες παρουσιάσεις ή επιδείξεις έργων)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• παρέχουν ζωντανές, αυθεντικές αποδείξεις εφαρμοσμένων ικανοτήτων, όπως επικοινωνία, καινοτομία και ομαδική εργασία</li> <li>• Είναι πολύτιμα για απομακρυσμένα και διασυννοριακά έργα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• η επεξεργασία βίντεο μπορεί να αποκρύψει αδυναμίες της διαδικασίας</li> <li>• απαιτεί χώρο αποθήκευσης και διαχείριση συγκαταθέσεων.</li> </ul>

### 3. Αρχεία καταγραφής διαδικασιών και ιστορικό συνεργασίας (μεταδεδομένα από πλατφόρμες όπως το Google Workspace, το Microsoft 365 ή το Trello)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• παρουσιάζουν χρονολογικά στοιχεία για τη συμβολή και την επίλυση προβλημάτων·</li> <li>• προωθούν τη διαφάνεια στην ομαδική εργασία και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• η ερμηνεία απαιτεί γνώση του πλαισίου</li> <li>• ορισμένοι μαθητές ενδέχεται να υποτιμούν τη συμβολή τους ψηφιακά.</li> </ul>

### 4. Περιβάλλον Europass

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• συνοψίζει τις επικυρωμένες ικανότητες και ενισχύει τη διαφάνεια πέρα από τα σύνορα·</li> <li>• συνδέουν τα μαθησιακά αποτελέσματα με τα ευρωπαϊκά πλαίσια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• καταγράφουν μόνο επαληθευμένα επιτεύγματα, όχι τα ακατέργαστα δημιουργήματα ή τη δημιουργική διαδικασία πίσω από αυτά.</li> </ul>

Εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης που υποστηρίζουν τους εκπαιδευτές στην ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων: Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να αποτελέσει σύμμαχο στη διαχείριση του αυξανόμενου όγκου και της πολυπλοκότητας των αποδεικτικών στοιχείων αξιολόγησης. Υπάρχουν διάφορα ευρωπαϊκά έργα, π.χ. το AI pioneers (<https://aipioneers.org/knowledge-base/>), που συλλέγουν

εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης και βέλτιστες πρακτικές για εκπαιδευτικούς. Μερικά καθιερωμένα εργαλεία και ο κύριος σκοπός τους περιλαμβάνουν:

- βοήθεια στη σύνοψη μεγάλου όγκου στοιχείων για τους μαθητές και στην πρόταση συμπερασμάτων: Eduaide.ai, BaseHumata, TextLayer
- επισημάνουν την ευθυγράμμιση των κριτηρίων και προτείνουν διατυπώσεις ανατροφοδότησης: EssayGrader

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτά τα εργαλεία εξοικονομούν χρόνο, ενισχύουν την αξιοπιστία μέσω της αναγνώρισης προτύπων και υποστηρίζουν τη συνεπή διαμορφωτική ανατροφοδότηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα εργαλεία βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα εισόδου.</li> <li>• Η ανάλυση με τεχνητή νοημοσύνη ενδέχεται να παραβλέψει τις λεπτές αποχρώσεις του πλαισίου ή να εισάγει μεροληψία.</li> <li>• Οι εκπαιδευτές πρέπει να διατηρούν επαγγελματική εποπτεία και να συμμορφώνονται με τον ΓΚΠΔ κατά την επεξεργασία των δεδομένων των μαθητών.</li> </ul>

### Στρατηγικές για τον εντοπισμό στοιχείων που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη ή αποτελούν λογοκλοπή

Καθώς το περιεχόμενο που δημιουργείται από την τεχνητή νοημοσύνη γίνεται όλο και πιο εξελιγμένο, οι εκπαιδευτές πρέπει να αναπτύξουν ψηφιακή παιδεία για την επαλήθευση της αυθεντικότητας. Τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024) όσο και η UNESCO (2023) συνιστούν τον συνδυασμό τεχνολογικών, παιδαγωγικών και ηθικών στρατηγικών αντί της αποκλειστικής εξάρτησης από την αυτοματοποιημένη ανίχνευση.

Οι βασικές στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Σύγκριση των υποβαλλόμενων εργασιών με δεδομένα της διαδικασίας (ιστορικό προσχεδίων, χρονικές σημάνσεις, ίχνη συνεργασίας) για την επαλήθευση της συνέχειας της συμμετοχής των μαθητών.
- Σύντομες συνεντεύξεις αναστοχασμού ή προφορική επαλήθευση βοηθούν στον προσδιορισμό του κατά πόσον οι μαθητές κατανοούν πραγματικά και μπορούν να αιτιολογήσουν τα έργα τους.
- Εφαρμογές όπως το Turnitin Originality, το GPTZero και το Crossplag εντοπίζουν πιθανό περιεχόμενο που έχει δημιουργηθεί από τεχνητή νοημοσύνη ή έχει αντιγραφεί, αναλύοντας γλωσσικά μοτίβα και μεταδεδομένα. Ωστόσο, αυτά τα εργαλεία πρέπει να ενημερώνουν —και όχι να αντικαθιστούν— την ανθρώπινη κρίση.
- Η παιδαγωγική προσέγγιση με ημερολόγια αναστοχασμού και επαναληπτικές ανταλλαγές ανατροφοδότησης μειώνουν τα κίνητρα και τις ευκαιρίες για λογοκλοπή ή κατάχρηση της τεχνητής νοημοσύνης.

### 3. Ανατροφοδότηση και σχεδιασμός

Η ανατροφοδότηση και ο σχεδιασμός αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του κύκλου αξιολόγησης: οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν αναλυμένα στοιχεία για να παρέχουν χρήσιμη ανατροφοδότηση και να σχεδιάσουν την περαιτέρω μάθηση. Εκτενής έρευνα υποστηρίζει την παροχή συχνής, στοχευμένης ανατροφοδότησης που εστιάζει στην εργασία, τη διαδικασία και την αυτορρύθμιση. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να κάνει την ανατροφοδότηση πιο έγκαιρη και πλούσια (π.χ. έργα με σχολιασμό, καταγεγραμμένη ανατροφοδότηση), αλλά η παιδαγωγική σαφήνεια παραμένει καθοριστική. Οι πλατφόρμες που διευκολύνουν τα σχόλια σε νήματα, τις αναθεωρήσεις με εκδόσεις και τις απαντήσεις με παρακολούθηση επιτρέπουν στους μαθητές να δημιουργούν ανατροφοδότηση και να ενεργούν βάσει αυτής μεταξύ των επαναλήψεων.

Οι βέλτιστες πρακτικές στην ψηφιακή αξιολόγηση δίνουν έμφαση σε έναν συνδυαστικό κύκλο ανατροφοδότησης, όπου τα αυτοματοποιημένα εργαλεία παρέχουν άμεσες, αντικειμενικές πληροφορίες, ενώ η ανθρώπινη ανατροφοδότηση προσθέτει ερμηνευτικό βάθος, πλαίσιο και εξατομικευμένη καθοδήγηση. Για παράδειγμα, ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης (LMS) μπορεί να επισημαίνει αυτόματα λάθη ή να παρέχει βαθμολογία σε ένα κουίζ, ενώ ο εκπαιδευτής προσθέτει σχόλια σχετικά με τη συλλογιστική, τη δημιουργικότητα ή τις ηθικές πτυχές του επιχειρηματικού έργου του μαθητή. Ο συνδυασμός αυτός εξασφαλίζει έγκαιρη ανατροφοδότηση, ενθαρρύνει τον αναστοχασμό και διατηρεί την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη.

#### Βασικά ψηφιακά εργαλεία:

##### 1. Εργαλεία σχολιασμού και σχολίων (σχόλια σε PDF/Google Docs, σχολιασμός LMS)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"><li>• επιτρέπουν στοχευμένα, συμφραζόμενα σχόλια σε έγγραφα</li><li>• υποστηρίζουν τον διάλογο μεταξύ εκπαιδευτή και μαθητή</li><li>• διατηρούν την ανατροφοδότηση συνδεδεμένη με συγκεκριμένα στοιχεία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• μπορεί να αγνοηθεί χωρίς ρητή συνέχεια</li><li>• Ο όγκος των σχολίων μπορεί να κατακλύσει τους μαθητές.</li></ul>

##### 2. Πλατφόρμες αξιολόγησης από ομοτίμους (π.χ. LMS)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"><li>• οργανώνουν την αλληλοαξιολόγηση</li><li>• προώθηση της κριτικής σκέψης και της μεταγνώσης</li><li>• επεκτάσιμες για μεγαλύτερες ομάδες μάθησης.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• η ποιότητα της ανατροφοδότησης από ομοτίμους είναι μεταβλητή</li><li>• Πρέπει να αναθεωρηθεί και να παρασχεθούν παραδείγματα.</li></ul>

##### 3. Αναλυτικά στοιχεία μάθησης μικρής κλίμακας και πίνακες ελέγχου προόδου (φύλλα υπολογισμών παρακολούθησης, εργαλεία προόδου LMS)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
---------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρέχουν δείκτες προόδου με μια ματιά.</li> <li>• χρήσιμα για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων και την παρακολούθηση κύκλων ανατροφοδότησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνος υπερβολικής εξάρτησης από ποσοτικούς δείκτες.</li> <li>• οι αναλύσεις πρέπει να ερμηνεύονται προσεκτικά για να αποφεύγονται λανθασμένα συμπεράσματα.</li> </ul>
---	---

#### 4. Καταγεγραμμένη ανατροφοδότηση (κλιπ καθοδήγησης σε μορφή ήχου/βίντεο)

Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικά, λεπτομερή και συχνά πιο ελκυστικά από τα γραπτά σχόλια.</li> <li>• χρήσιμα όταν εξηγούνται σύνθετες οδηγίες σε επίπεδο διαδικασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• η παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα είναι χρονοβόρα.</li> <li>• ισχύουν ζητήματα αποθήκευσης και συγκατάθεσης.</li> </ul>

## Αναφορές

- Knight S. & Ferrell G. (2022), Jisc, Αρχές καλής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης; <https://repository.jisc.ac.uk/8638/1/principles-of-good-assessment-and-feedback-self-assessment-template.docx>
- Black P & Wiliam D (1998) Αξιολόγηση και μάθηση στην τάξη, Αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Αρχές, πολιτική και πρακτική, 5:1, 7-74, [https://assess.ucr.edu/sites/default/files/2019-02/blackwiliam\\_1998.pdf](https://assess.ucr.edu/sites/default/files/2019-02/blackwiliam_1998.pdf)
- EntreComp – Το πλαίσιο ικανοτήτων επιχειρηματικότητας, Γραφείο Εκδόσεων, 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2791/160811>
- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-eqf-levels>
- Forsström, S. et al. (2025), «Ο αντίκτυπος των ψηφιακών τεχνολογιών στη μάθηση των μαθητών: Αποτελέσματα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση», Εκθέσεις Εργασίας του ΟΟΣΑ για την Εκπαίδευση, αρ. 335, Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/9997e7b3-en>.
- Κέντρο Εκμάθησης Google Workspace: <https://support.google.com/a/users/answer/9303071>
- H5P: <https://h5p.org/>
- Jisc: Αρχές ορθής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης: <https://repository.jisc.ac.uk/8638/1/principles-of-good-assessment-and-feedback-self-assessment-template.docx>
- Kahoot: <https://kahoot.com/what-is-kahoot/>
- Microsoft Forms: <https://support.microsoft.com/en-us/office/create-a-form-with-microsoft-forms-4ffb64cc-7d5d-402f-b82e-b1d49418fd9d>
- ΟΟΣΑ (2023), Προοπτικές της Ψηφιακής Εκπαίδευσης του ΟΟΣΑ 2023: Προς ένα Αποτελεσματικό Οικοσύστημα Ψηφιακής Εκπαίδευσης, Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.

- Redecker, C. (2017). Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις ψηφιακές δεξιότητες των εκπαιδευτικών: DigCompEdu (Υ. Punie, εκδ.). Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en)
- Τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, <https://aipioneers.org/>
- EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024). Ηθικές κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και των δεδομένων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/ethical-guidelines-for-educators-on-using-ai>
- Herrero, C., Villar Onrubia, D., Cosgrove, J., Kluzer, S., Centeno, C., Castaño Muñoz, J., Romero Rodríguez, S., Moreno Morilla, C., Weikert García, L., Arroyo Sagasta, A., Zubizarreta Pagalday, D., Wisniewski, D., Fabe, N., (2024) Ψηφιακή μεταμόρφωση της ΕΕΚ. Herrero, C. (επιμελητής). Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο, doi:10.2760/94528, [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC138603/JRC138603\\_01.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC138603/JRC138603_01.pdf)
- Knight S. & Ferrell G. (2022), Jisc, Αρχές ορθής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης; <https://repository.jisc.ac.uk/8638/1/principles-of-good-assessment-and-feedback-self-assessment-template.docx>
- ΟΟΣΑ (2023). Προοπτικές της ψηφιακής εκπαίδευσης 2023: Διδασκαλία, μάθηση και αξιολόγηση στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c827b81a/c74f03de-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a/c74f03de-en.pdf)
- Redecker, C. (2017). Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις ψηφιακές δεξιότητες των εκπαιδευτικών: DigCompEdu (Υ. Punie, εκδ.). Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en)
- UNESCO (2023). Κατευθυντήριες γραμμές για τη γενετική τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση και την έρευνα. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693>
- Τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, <https://aipioneers.org/knowledge-base/>
- Cedefop (2022). Εκπαιδευτικοί και εκπαιδευτές σε έναν κόσμο που αλλάζει: ανάπτυξη ικανοτήτων για μια επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ) χωρίς αποκλεισμούς, πράσινη και ψηφιοποιημένη: συνοπτική έκθεση. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων. Ερευνητική μελέτη του Cedefop, αριθ. 86. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/53769>

Η αποτελεσματική ψηφιακή αξιολόγηση στην ΕΕΚ απαιτεί από τους εκπαιδευτές να σχεδιάζουν έγκυρα, αξιόπιστα και χωρίς αποκλεισμούς εργαλεία που ενσωματώνουν τη τεχνολογία με σκοπό και σε όλα τα τρία στάδια της αξιολόγησης: στρατηγικές αξιολόγησης, ανάλυση στοιχείων και ανατροφοδότηση & σχεδιασμός. Ευθυγραμμίζοντας τις ψηφιακές στρατηγικές με σαφείς μαθησιακούς στόχους, οι εκπαιδευτές μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της συλλογής στοιχείων, να προωθήσουν την αυτονομία των μαθητών και να παρέχουν ουσιαστική ανατροφοδότηση που υποστηρίζει την ανάπτυξη ικανοτήτων σε διασυνοριακά επιχειρηματικά πλαίσια.

## Πρακτικά σημεία δράσης / Μπορώ να έχω μερικές συμβουλές;

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης απαιτούν τόσο τεχνική ικανότητα όσο και παιδαγωγική σαφήνεια. Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ θα πρέπει να ξεκινήσουν προσδιορίζοντας ποιες ικανότητες επιδιώκουν να αξιολογήσουν και γιατί μια ψηφιακή προσέγγιση ενισχύει την εγκυρότητα ή την περιεκτικότητα της μάθησης. Η αντιστοίχιση αυτών των ικανοτήτων με πλαίσια όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) ή το Πλαίσιο EntreComp συμβάλλει στο να διασφαλιστεί ότι οι αξιολογήσεις εστιάζουν στις γνώσεις, τις δεξιότητες, την ευθύνη και την αυτονομία που σχετίζονται με την επιχειρηματική απόδοση. Τα ψηφιακά εργαλεία είναι πιο αποτελεσματικά όταν εξυπηρετούν έναν καθορισμένο σκοπό αξιολόγησης —διαμορφωτικό ή συνολικό— και όταν βοηθούν στην οπτικοποίηση σύνθετων ικανοτήτων, όπως η δημιουργικότητα, η συνεργασία και η επίλυση προβλημάτων σε αυθεντικά πλαίσια.

Όσον αφορά τις στρατηγικές αξιολόγησης, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να επιδιώκουν τη διαφοροποίηση των μορφών αξιολόγησης χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα που αντανακλούν τη δυναμική φύση της επιχειρηματικότητας. Εργαλεία όπως το Google Forms ή το Kahoot! μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γρήγορα, διαμορφωτικά κουίζ χαμηλού κινδύνου, επιτρέποντας στους μαθητές να λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση και μειώνοντας το άγχος της απόδοσης. Για τη συνολική αξιολόγηση, τα Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης όπως το Moodle παρέχουν δομημένα περιβάλλοντα για π.χ. τη σύνταξη παρουσιάσεων ή καταγεγραμμένων προτάσεων έργων. Αυτές οι ψηφιακές συλλογές ενισχύουν την εγκυρότητα, επιτρέποντας στους εκπαιδευτές να αξιολογούν τόσο τη διαδικασία όσο και το προϊόν, ενώ υποστηρίζουν την κινητικότητα και τη συγκρισιμότητα σε διακρατικά μαθησιακά περιβάλλοντα. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι οι εργασίες παραμένουν χωρίς αποκλεισμούς, λαμβάνοντας υπόψη τη γλωσσική προσβασιμότητα, την ψηφιακή παιδεία και τις ίσες ευκαιρίες για μαθητές με διαφορετικούς τεχνολογικούς πόρους.

Κατά την ανάλυση των στοιχείων, οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν κριτικά τους ψηφιακούς πόρους και τα σχετικά δεδομένα. Η εξέταση των χρονικών σημάνσεων και του ιστορικού επεξεργασίας μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή των μαθητών, την ομαδική εργασία και την αυθεντικότητα της εργασίας. Οι εκπαιδευτές μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν συστήματα που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη για να εντοπίζουν μη πρωτότυπο περιεχόμενο ή να διευκολύνουν τις διαδικασίες ανάλυσης.

Όσον αφορά την ανατροφοδότηση και τον προγραμματισμό, τα ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν νέες ευκαιρίες για τη διατήρηση της συμμετοχής των μαθητών μέσω συνεχούς διαλόγου αντί για εφάπαξ βαθμολόγηση. Είναι σημαντικό, ωστόσο, η αυτοματοποιημένη ανατροφοδότηση να συμπληρώνεται με εξατομικευμένη καθοδήγηση που εστιάζει στη στρατηγική, την αυτορρύθμιση και την παρακίνηση.

Τέλος, η ενσωμάτωση της ψηφιακής διάστασης στην αξιολόγηση θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την προσοχή στην ψηφιακή ηθική, την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την επαγγελματική ευθύνη. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να αποτελούν πρότυπο ηθικής ψηφιακής συμπεριφοράς, δηλώνοντας τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, παραθέτοντας σωστά τις ψηφιακές πηγές και διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα πρότυπα προστασίας δεδομένων, όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών προετοιμάζει τους νέους επιχειρηματίες όχι μόνο για την επιτυχή αξιολόγηση, αλλά και για την ηθική συμμετοχή σε μια ψηφιακή και διασυνδεδεμένη ευρωπαϊκή αγορά εργασίας. Η επένδυση χρόνου στην ανάπτυξη αυτών των ψηφιακών δεξιοτήτων αξιολόγησης ενισχύει την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την αυθεντικότητα της πρακτικής της ΕΕΚ και ευθυγραμμίζεται με τον Τομέα 4 του πλαισίου DigCompEdu: Αξιολόγηση.

## Αξιολόγηση της επιτυχίας / Ας αξιολογήσουμε τι έμαθα!

ΕΝΙΑΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ – 10 Ερωτήσεις

**1. Ποιος τομέας ικανοτήτων του DigCompEdu σχετίζεται πιο άμεσα με το θέμα αυτής της ενότητας;**

A. Ψηφιακοί πόροι

**B. Αξιολόγηση**

Γ. Επαγγελματική δέσμευση

Δ. Ενδυνάμωση των μαθητών

**2. Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων στην αξιολόγηση;**

A. Να κάνει τις αξιολογήσεις να φαίνονται πιο σύγχρονες

B. Να αντικαταστήσει πλήρως την παραδοσιακή αξιολόγηση

**Γ. Να ενισχύσει την εγκυρότητα, την προσβασιμότητα και την ανατροφοδότηση**

Δ. Μόνο για να μειωθεί ο φόρτος εργασίας των εκπαιδευτών

**3. Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία υποστηρίζει καλύτερα τη διαμορφωτική αξιολόγηση;**

**A. Κουίζ Google Forms**

B. Το εργαλείο δημιουργίας βιογραφικού Europass

Γ. Το Turnitin Originality

Δ. Βίντεο με καταγεγραμμένα σχόλια

**4. Κατά το σχεδιασμό μιας στρατηγικής ψηφιακής αξιολόγησης, τι πρέπει να έχουν ως πρώτη προτεραιότητα οι εκπαιδευτές;**

A. Την επιλογή της πιο προηγμένης τεχνολογίας

**B. Την αντιστοίχιση των ικανοτήτων με τα μαθησιακά αποτελέσματα**

Γ. Να διασφαλίσουν ότι όλες οι αξιολογήσεις έχουν στοιχεία παιχνιδιού

Δ. Ελαχιστοποίηση των κύκλων ανατροφοδότησης

**5. Ποιο είναι το βασικό πλεονέκτημα ενός συνεργατικού εγγράφου όπως το Google Docs;**

A. Εγγυώνται την προστασία των δεδομένων

B. Παρέχουν αυτόματη βαθμολόγηση

**Γ. Καταγράφουν στοιχεία της διαδικασίας και της ομαδικής εργασίας**

Δ. Αποτρέπουν πλήρως την λογοκλοπή

**6. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί ηθική απαίτηση κατά τη χρήση ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης;**

- A. Η δημόσια κοινοποίηση όλων των δεδομένων των μαθητών για τη διασφάλιση της διαφάνειας
- B. Η συμμόρφωση με τον ΓΚΠΔ και η λήψη ενήμερης συγκατάθεσης για τη χρήση των δεδομένων**
- Γ. Η χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης χωρίς να ενημερώνονται οι μαθητές
- Δ. Η άδεια στις πλατφόρμες να αποθηκεύουν δεδομένα επ' αόριστον

**7. Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τι πρέπει να κάνουν οι εκπαιδευτές όταν χρησιμοποιούνται εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για τη δημιουργία αποδεικτικών στοιχείων;**

- A. Να απορρίπτουν αυτόματα τα έργα που δημιουργούνται από τεχνητή νοημοσύνη
- B. Να συνδυάζουν τεχνολογικές, παιδαγωγικές και ηθικές στρατηγικές**
- Γ. Να αγνοούν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης εάν το αποτέλεσμα είναι καλό
- Δ. Να χρησιμοποιούν μόνο λογισμικό ανίχνευσης

**8. Ποιος είναι ένας περιορισμός της χρήσης καταγεγραμμένων βίντεο ανατροφοδότησης;**

- A. Είναι πολύ τυπικό
- B. Είναι δύσκολο να το κατανοήσουν οι μαθητές
- Γ. Μπορεί να είναι χρονοβόρο και απαιτεί διαχείριση συγκατάθεσης**
- Δ. Δεν μπορεί να μεταδώσει συναισθήματα

**9. Ποιος είναι ένας καλός τρόπος για τον εντοπισμό πιθανών περιεχομένων που έχουν δημιουργηθεί από τεχνητή νοημοσύνη;**

- A. Να βασίζεστε εξ ολοκλήρου σε αυτοματοποιημένα εργαλεία ανίχνευσης
- B. Να συγκρίνετε τα δεδομένα της διαδικασίας και να διεξάγετε προφορική επαλήθευση**
- Γ. Να υποθέτουμε ότι κάθε καλοδουλεμένο έργο έχει δημιουργηθεί από τεχνητή νοημοσύνη
- Δ. Να ελέγχετε μόνο τις ασυνέπειες στη μορφοποίηση

**10. Γιατί είναι σημαντική η ηθική ψηφιακή συμπεριφορά στην αξιολόγηση;**

- A. Εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες
- B. Διασφαλίζει τη δικαιοσύνη, την προστασία της ιδιωτικής ζωής και τη διαφάνεια**
- Γ. Βοηθά τους μαθητές να περάσουν πιο εύκολα
- Δ. Μειώνει την ανάγκη για ανατροφοδότηση

## Αναστοχασμός

Για να εδραιώσετε τις γνώσεις σας, αφιερώστε λίγο χρόνο για να αναλογιστείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς μπορούν τα ψηφιακά εργαλεία αξιολόγησης να προωθήσουν τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια στην αξιολόγηση διασυνοριακών επιχειρηματικών έργων — και πού παραμένουν οι πιθανοί κίνδυνοι;
- Με ποιους τρόπους μπορεί η τεχνητή νοημοσύνη να υποστηρίξει ή να αμφισβητήσει την επαγγελματική σας κρίση κατά την ανάλυση των ψηφιακών στοιχείων των μαθητών;
- Σκεφτείτε το δικό σας εκπαιδευτικό πλαίσιο: πώς μπορείτε να εξισορροπήσετε την αποτελεσματικότητα μέσω ψηφιακών εργαλείων με την ανθρώπινη διάσταση της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης;

# Εργαλείο αρ. 1: Σχεδιασμός ψηφιακής αξιολόγησης για διακρατική επιχειρηματική μάθηση

## ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευτές ΕΕΚ να εφαρμόσουν το πλαίσιο EntreComp στο σχεδιασμό έγκυρων, αξιόπιστων και δίκαιων ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης για την επιχειρηματική μάθηση σε διασυνοριακά πλαίσια.

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίζουν τις βασικές επιχειρηματικές ικανότητες που πρέπει να αξιολογηθούν σε ένα συγκεκριμένο μαθησιακό πλαίσιο.
- Μετατρέπουν τις ικανότητες του EntreComp σε μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Να αναπτύξουν ψηφιακά εργαλεία διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης προσαρμοσμένα σε επιχειρηματικά έργα.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90–120 λεπτά (με δικό σας ρυθμό, διαδικτυακά).

## ΥΛΙΚΟ

- Πρακτικός οδηγός EntreComp (2020)
- Ψηφιακά εργαλεία (π.χ. Moodle, Google Forms, H5P)
- Περιγραφή της μελέτης περίπτωσης και χαρακτήρες (παρέχονται παρακάτω)
- Πρότυπο για το σχεδιασμό εργαλείου αξιολόγησης (PDF ή ηλεκτρονική φόρμα)

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ατομική ηλεκτρονική μάθηση, που συνδυάζει ανάγνωση, αναστοχασμό, ασκήσεις με ψηφιακά εργαλεία και μια προσέγγιση βασισμένη σε περιπτώσεις, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

Προαιρετικά: Να γίνει σε ζεύγη ή ομαδική εργασία.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### Βήμα 1: Εξοικείωση με την υπόθεση

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ διαβάζουν τα ακόλουθα έξι προφίλ μαθητών, καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει έναν νεαρό επιχειρηματία που συμμετέχει σε ένα διασυνοριακό έργο.

- **Περίπτωση Α – Γαλλία & Ελλάδα – «Εφαρμογή έξυπνης κινητικότητας για πόλεις»**

Élodie (FR, 24)

**Ιστορικό:** Πτυχιούχος πολεοδομίας, εμπειρία σε έργα βιώσιμης μετακίνησης.

**Δεξιότητες:** Ανάλυση δεδομένων, σχεδιαστική σκέψη, διαχείριση έργων.

**Κίνητρο:** Βελτίωση της αστικής κινητικότητας και μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης.



Martín (ES, 24)

**Ιστορικό:** Πτυχιούχος διαχείρισης τέχνης και πολιτισμού, εμπειρία στον συντονισμό προγραμμάτων για νέους.

**Δεξιότητες:** Διοργάνωση εκδηλώσεων, συντονισμός έργων, διαπολιτισμική επικοινωνία.

**Κίνητρο:** Υποστήριξη των νέων στην προώθηση της πολιτιστικής τους κληρονομιάς σε διεθνές επίπεδο.

**Εστίαση του έργου:** Ξεκίνημα ενός δίγλωσσου διασυνοριακού podcast που θα παρουσιάζει την κουλτούρα των νέων, την επιχειρηματικότητα και δημιουργικά έργα από την Ιρλανδία και την Ισπανία, με επεισόδια που θα παράγονται συνεργατικά και θα δημοσιεύονται στο διαδίκτυο.

## **Βήμα 2: Χαρτογράφηση ικανοτήτων**

Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο EntreComp, προσδιορίστε ποιες επιχειρηματικές ικανότητες είναι πιο σχετικές για κάθε έργο (π.χ. δημιουργικότητα, ηθική και βιώσιμη σκέψη, χρηματοοικονομική παιδεία).

## **Βήμα 3: Μετατροπή σε μαθησιακά αποτελέσματα**

Αναπτύξτε συγκεκριμένα, μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα για κάθε πρόσωπο/έργο.

## **Βήμα 4: Σχεδιασμός εργαλείων αξιολόγησης:**

- Για τη διαμορφωτική αξιολόγηση, επιλέξτε ψηφιακά εργαλεία όπως κουίζ, κοινόχρηστα έγγραφα ή ημερολόγια αναστοχασμού για την παρακολούθηση της τρέχουσας προόδου.
- Για τη συνολική αξιολόγηση, προτείνετε μεθόδους για την αξιολόγηση τόσο της διαδικασίας όσο και του προϊόντος (π.χ. ψηφιακά χαρτοφυλάκια, καταγεγραμμένες παρουσιάσεις, εκθέσεις έργου).

**Βήμα 5: Αξιολογήστε τα εργαλεία αξιολόγησης:** Αναλογιστείτε τα εργαλεία που σχεδιάσατε όσον αφορά την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, τη δικαιοσύνη, την προσβασιμότητα και τη διασυνοριακή εφαρμογή τους, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών ελέγχου που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη. Ελέγξτε για ζητήματα προστασίας δεδομένων / GDPR, ιδίως όσον αφορά τις ηχογραφήσεις ή τα συνεργατικά έγγραφα.

## **ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

- Βεβαιωθείτε ότι οι εργασίες αξιολόγησης είναι αυθεντικές και συνδέονται με πραγματικές επιχειρηματικές δράσεις.
- Λάβετε υπόψη τις γλωσσικές, τεχνολογικές και πολιτισμικές διαφορές σε διασυνοριακά έργα.
- Χρησιμοποιήστε απλά, ευρέως προσβάσιμα ψηφιακά εργαλεία για τη διαμορφωτική αξιολόγηση, ώστε να μεγιστοποιήσετε τη συμμετοχή.
- Επανεξετάστε και βελτιώστε τα εργαλεία αξιολόγησης επαναληπτικά, συνδυάζοντας την αυτοματοποιημένη ανατροφοδότηση με την κρίση του εκπαιδευτικού.

## **ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ:**

**Έλεγχος της μάθησής σας σχετικά με την ψηφιακή αξιολόγηση**

**Ερώτηση 1: Θέλετε να αξιολογήσετε την ικανότητα ενός μαθητή να αναστοχαστεί σχετικά με τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής του ιδέας στη βιωσιμότητα. Ποια ερώτηση είναι η πιο κατάλληλη;**

A) «Αναφέρετε τρεις λόγους για τους οποίους το έργο σας είναι βιώσιμο.»

B) «Πιστεύετε ότι το έργο σας είναι καλό για το περιβάλλον;»

Γ) «Εξηγήστε πώς το έργο σας μειώνει τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και ποιες συμβιβαστικές λύσεις έπρεπε να λάβετε υπόψη.»

**Σωστή απάντηση: Γ**

Γιατί; Είναι ερώτηση ανοιχτού τύπου, ενθαρρύνει την αναστοχασμό και την κριτική σκέψη. Η επιλογή Α είναι εν μέρει έγκυρη, αλλά λιγότερο αναλυτική. Η επιλογή Β είναι ασαφής και έχει μορφή ερώτησης τύπου «ναι/όχι».

**Ερώτηση 2: Ποια ερώτηση αξιολόγησης δεν συνάδει με την επιδιωκόμενη ικανότητα «συνεργατική επίλυση προβλημάτων σε διασυνοριακή ομάδα»;**

Α) «Περιγράψτε μια περίπτωση στην οποία επιλύσατε μια διαμάχη στην ομάδα σας, αναφέροντας τα βήματα που ακολουθήσατε και το αποτέλεσμα.»

Β) «Βαθμολογήστε σε κλίμακα από 1 έως 5 το πόσο καλά συνεργάστηκε η ομάδα σας.»

Γ) «Δώστε ένα παράδειγμα μιας πρόκλησης που αντιμετώπισε η ομάδα σας και πώς συμβάλατε στην επίλυσή της.»

**Σωστή απάντηση: Β**

Γιατί; Η ποσοτική αξιολόγηση από μόνη της δεν παρέχει αξιοποιήσιμα στοιχεία για τις πραγματικές δεξιότητες συνεργασίας. Οι ερωτήσεις Α και Γ αποσπούν περιγραφικά, αξιολογήσιμα στοιχεία.

**Ερώτηση 3: Θέλετε να δημιουργήσετε ένα διαμορφωτικό ψηφιακό κουίζ για επιχειρηματικές ικανότητες. Ποια ερώτηση δείχνει κακό σχεδιασμό αξιολόγησης;**

Α) «Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί παράδειγμα πρότασης αξίας;»

Β) «Αντιστοιχίστε την επιχειρηματική δραστηριότητα με τον σχετικό τομέα ικανοτήτων στο EntreComp.»

Γ) «Εξηγήστε πώς η ομάδα σας εφάρμοσε τη δημιουργικότητα για να ξεπεράσει μια πρόκληση του έργου.»

**Σωστή απάντηση: Α**

Γιατί; Οι απλές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής μπορεί να είναι κατάλληλες για την ανάκληση γεγονότων, αλλά δεν αξιολογούν τις εφαρμοσμένες ικανότητες. Οι ερωτήσεις Β και Γ ενθαρρύνουν την αναλυτική ή εφαρμοσμένη μάθηση.

Προαιρετική επέκταση:

Οι εκπαιδευτές ΕΕΚ μπορούν να δοκιμάσουν να ξαναγράψουν τις αδύναμες ερωτήσεις για να βελτιώσουν την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την ευθυγράμμιση με τις ικανότητες του EntreComp.

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Η συμμετοχή και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτών μπορούν να αξιολογηθούν μέσω:

- Την συμπλήρωση του ηλεκτρονικού προτύπου που αντιστοιχίζει τις ικανότητες με τα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Την υποβολή προτεινόμενων ψηφιακών εργαλείων διαμορφωτικής και συνολικής αξιολόγησης με αιτιολόγηση που συνδέεται με το EntreComp και το EQF.

- Καταχώριση στο ημερολόγιο αναστοχασμού που αξιολογεί την καταλληλότητα και τη δικαιοσύνη των σχεδιασμένων εργαλείων.

Προαιρετικά: Η αμοιβαία αξιολόγηση μεταξύ ομάδων εκπαιδευτών μπορεί να ενισχύσει τη μάθηση μέσω της ανατροφοδότησης.

#### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efl-levels>
- EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)
- Redecker, C. (2017). Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Ψηφιακή Ικανότητα των Εκπαιδευτικών: DigCompEdu (Υ. Punie, Εκδ.). Γραφείο Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en)

## Εργαλείο αρ. 2: Μαθαίνοντας από κακές πρακτικές ψηφιακής αξιολόγησης

### ΣΤΟΧΟΣ

Να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευτές ΕΕΚ να προβούν σε κριτική ανάλυση των πρακτικών ψηφιακής αξιολόγησης, αναλύοντας μια μελέτη περίπτωσης ενός εκπαιδευτή ΕΕΚ που εφάρμοσε ανεπαρκώς τα ψηφιακά εργαλεία, να εντοπίσουν τα λάθη και να προτείνουν στρατηγικές βελτίωσης.

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος αυτής της δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Να εντοπίζουν αδυναμίες στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ανατροφοδότηση της ψηφιακής αξιολόγησης.
- Να αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο της ανεπαρκούς ψηφιακής αξιολόγησης στην εμπλοκή των μαθητών και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- Να προτείνουν τεκμηριωμένες διορθωτικές στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας, της εγκυρότητας και της δικαιοσύνης της αξιολόγησης.
- Να αναπτύξουν δεξιότητες αναστοχαστικής πρακτικής που μπορούν να εφαρμοστούν στις δικές τους δραστηριότητες ψηφιακής αξιολόγησης.

### ΔΙΑΡΚΕΙΑ

90–120 λεπτά (με δικό σας ρυθμό, διαδικτυακά), προαιρετικά με ομαδική συζήτηση.

### ΥΛΙΚΟ

- Περιγραφή μελέτης περίπτωσης με παραδείγματα της απόδοσης του εκπαιδευτή
- Πρακτικός οδηγός EntreComp (2020)
- Ψηφιακά εργαλεία αξιολόγησης (Google Forms, πλατφόρμες LMS, συνεργατικά έγγραφα)
- Πρότυπο αναστοχασμού για ανάλυση και σχέδιο βελτίωσης

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αναστοχασμός και επίλυση προβλημάτων με βάση σενάρια. Οι εκπαιδευτές εργάζονται ατομικά ή σε ζεύγη για να αναλύσουν τα λάθη και να προτείνουν διορθωτικές στρατηγικές.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### ΒΗΜΑ 1: Εξοικείωση με την μελέτη περίπτωσης

Ως έμπειρος εκπαιδευτής ΕΕΚ και μέντορας, αναλύετε τα ρεαλιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν τις ανεπαρκείς πρακτικές ψηφιακής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του εκπαιδευτή ΕΕΚ Markus (Γερμανία, 35 ετών).

Θα χρησιμοποιήσετε αυτό το υλικό για να εντοπίσετε τα λάθη, να κατανοήσετε τις συνέπειες για την πρόοδο των μαθητών και να προετοιμάσετε διορθωτικές στρατηγικές. Αυτά είναι τα έγγραφα:

#### 1. Αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων LMS (προσομοιωμένο στιγμιότυπο οθόνης)

ΜΑΘΗΤΗΣ	ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΧΡΟΝΟΣ
Άννα (CY)	10/03/2025	5/10	Όχι	12 λεπτά
Λούκας (DE)	04/10/2025	6/10	Όχι	8 λεπτά
Μαρία (CY)	05/10/2025	7/10	Όχι	10 λεπτά
Θέο (DE)	06/10/2025	8/10	Όχι	6 λεπτά

## 2. Ψηφιακά σχόλια

Υποβολή: Έγγραφο ομαδικού έργου με θέμα «Online Peer Mentoring Platform»

### Σχόλια του Markus:

- «Καλή δουλειά.»
- «Μου αρέσει, συνεχίστε έτσι.»
- «Όχι κι άσχημα.»
- «Φροντίστε να το υποβάλετε εγκαίρως την επόμενη φορά.»

## 3. Ιστορικό συνεργασίας στο Google Docs

Τίτλος εγγράφου: Σχέδιο καθοδήγησης STEM

Επεξεργασία αλλαγής	Χρήστης	Χρονοσήμανση	Περιγραφή
1	Μαθητής Α	10/01/2025 09:15	Προστέθηκε εισαγωγικό κείμενο
2	Φοιτητής Β	01/10/2025 09:16	Προστέθηκαν μερικά σημεία (δεν είναι σαφές ποιο τμήμα)
3 σχόλιο)	Μαθητής Α	10/01/2025 09:20	Διαγράφηκε η τελευταία γραμμή (χωρίς σχόλιο)
4	Φοιτητής Γ	01/10/2025 09:30	Αναδιατύπωση παραγράφων (δεν παρακολουθείται στα σχόλια)
	5 Markus	10/02/2025 10:00	Σχόλιο: «Φαίνεται εντάξει»

## 4. Ερωτήσεις αξιολόγησης δείγματος

### Κουίζ: Δεξιότητες επιχειρηματικότητας

- «Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική. Σωστό ή λάθος;»
- «Επιλέξτε την κύρια δεξιότητα ενός καλού επιχειρηματία: α) Τραγουάδι β) Επικοινωνία γ) Φαγητό»
- «Βαθμολογήστε τη δημιουργικότητα της ομάδας σας από το 1 έως το 5.»
- «Ποια από τις παρακάτω είναι ηθική πράξη; α) Βοήθεια στους πελάτες β) Αγνόηση των κανόνων γ) Ευγένεια»

### ΒΗΜΑ 2: Ανάλυση των στοιχείων

Τι παρατηρείτε; Ποιο είναι το βασικό ζήτημα; Ποια είναι η συνέπεια; Αφιερώστε λίγο χρόνο για να αναλύσετε και να σκεφτείτε πριν συνεχίσετε.

Ακολουθούν μερικές υποδείξεις:

### 1. Αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων LMS

Ανάλυση:

- Οι μαθητές πέρασαν ελάχιστο χρόνο στην πλατφόρμα και δεν πρόσβαλαν στα σχόλια.
- Οι βαθμολογίες είναι πολύ κοντά μεταξύ τους, γεγονός που υποδηλώνει χαμηλή διαφοροποίηση και έλλειψη βαθύτερης αξιολόγησης των ικανοτήτων.

Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα;

- Ο Markus χρησιμοποίησε το LMS μόνο για την καταγραφή των βαθμολογιών, όχι για την προώθηση της διαμορφωτικής εμπλοκής με τα σχόλια.
- Ποια είναι η συνέπεια;
- Οι μαθητές έχασαν ευκαιρίες για αναστοχασμό και βελτίωση· η ανατροφοδότηση δεν ενσωματώθηκε στον κύκλο μάθησης.

### **Αναστοχασμός**

Ποιες ενέργειες θα μπορούσε να κάνει ο Markus για να ενθαρρύνει τους μαθητές να βλέπουν και να ενεργούν βάσει της ανατροφοδότησης σε μελλοντικά μαθήματα;

## **2. Ψηφιακά σχόλια ανατροφοδότησης**

Ανάλυση:

- Σχόλια όπως «Καλή δουλειά» ή «Όχι κι άσχημα» δεν παρέχουν καμία ένδειξη για τα δυνατά και αδύνατα σημεία ή τα επόμενα βήματα.
- Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα;
- Η ανατροφοδότηση στερείται συγκεκριμένου χαρακτήρα και επικοινωνιακής εστίασης· δεν υπάρχει αναφορά σε κριτήρια, ικανότητες EntreComp ή αποδεικτικά στοιχεία μάθησης.
- Ποια είναι η συνέπεια;
- Οι μαθητές δεν λαμβάνουν καμία καθοδήγηση σχετικά με το πώς να βελτιωθούν, γεγονός που μειώνει την παρακίνηση και τη μεταφορά της μάθησης.

### **Αναστοχασμός**

Ποιες αρχές της ορθής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης δεν εφάρμοσε ο Markus σε αυτή την περίπτωση;

- π.χ., να βοηθήσει τους μαθητές να κατανοήσουν τι σημαίνει «καλό»,
- υποστήριξη εξατομικευμένων αναγκών,
- να αναπτύξει αυτόνομους μαθητές

## **3. Ιστορικό συνεργασίας στο Google Docs**

Ανάλυση

- Ελάχιστα σχόλια,
- ασαφής έλεγχος εκδόσεων και έλλειψη ιχνηλασιμότητας.
- Η συμμετοχή του εκπαιδευτή είναι ελάχιστη («Φαίνεται εντάξει»).

Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα;

- Ο Markus δεν χρησιμοποίησε τις δυνατότητες του εργαλείου (π.χ. προσθήκη ετικετών στα σχόλια, σύγκριση εκδόσεων, κατανομή εργασιών).

Ποια είναι η συνέπεια;

- Αδύνατο να διακριθούν οι ατομικές συνεισφορές,
- υπονομεύοντας την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης.

### **Αναστοχασμός**

Ποιες ψηφιακές λειτουργίες θα μπορούσε να είχε χρησιμοποιήσει ο Markus για να καταστήσει τη συνεργασία της ομάδας διαφανή και αξιολογήσιμη;

## **4. Παραδείγματα ερωτήσεων αξιολόγησης**

Ανάλυση:

- Οι ερωτήσεις εστιάζουν στην ανάκληση και στην επιφανειακή κατανόηση, όχι στην εφαρμογή, την ανάλυση ή τη δημιουργία — τα βασικά επίπεδα επιχειρηματικής ικανότητας.

Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα;

- Κακή ευθυγράμμιση με τις ικανότητες του EntreComp και τα μαθησιακά αποτελέσματα του EQF.

Ποια είναι η συνέπεια;

- Η αξιολόγηση δεν καταγράφει κρίσιμες επιχειρηματικές δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η ηθική λήψη αποφάσεων και η πρωτοβουλία.

### **Σκέψη**

Πώς μπορούμε να αναδιαμορφώσουμε τις ερωτήσεις ώστε να προχωρήσουμε από την απομνημόνευση → στην εφαρμογή → στη δημιουργία;

## **Βήμα 3: Επανασχεδιασμός**

**Τι θα συνιστούσατε όσον αφορά**

- Ενίσχυση της στρατηγικής αξιολόγησης
- Βελτίωση της ανάλυσης των στοιχείων
- Βελτίωση της ανατροφοδότησης και του σχεδιασμού
- Διασφάλιση της δικαιοσύνης και της δεοντολογίας;

**Ακολουθούν μερικές υποδείξεις:**

- Ενίσχυση της στρατηγικής αξιολόγησης
  - Αναδιατύπωση των ερωτήσεων αξιολόγησης
  - Χρησιμοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις

- Παράδειγμα: Παλαιό: «Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική. Σωστό ή λάθος;» / Βελτιωμένο: «Περιγράψτε πώς το έργο σας συμβάλλει στη δημιουργία βιώσιμης αξίας και εξηγήστε ένα ηθικό δίλημμα που αντιμετωπίσατε.»
  - Προωθήστε τη χρήση της λειτουργίας «σχόλια» που εξηγεί τη σωστή επιλογή απάντησης.
- b. Βελτίωση της ανάλυσης των αποδεικτικών στοιχείων
- Επαληθεύστε την πατρότητα και τη συμβολή
  - Χρησιμοποιήστε εργαλεία όπως το Padlet για να τεκμηριώσετε τις σκέψεις σχετικά με την ομαδική εργασία και τις αποφάσεις
- c. Βελτίωση της ανατροφοδότησης και του σχεδιασμού
- Αποφύγετε γενικά σχόλια που δεν συνδέονται με κριτήρια ή επόμενα βήματα
  - Χρησιμοποιήστε δομημένα πρότυπα ανατροφοδότησης
- d. Διασφάλιση της δικαιοσύνης και της ηθικής;
- Βεβαιωθείτε ότι επαληθεύετε την πατρότητα και την αυθεντικότητα, αποτρέποντας την κατάχρηση της τεχνητής νοημοσύνης
  - Χρησιμοποιήστε συνεντεύξεις αναστοχασμού ή προφορική επαλήθευση, π.χ. σύντομες βιντεοκλήσεις
  - Ενσωματώστε δηλώσεις σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη για λόγους διαφάνειας
  - Αποθηκεύστε τα έγγραφα των μαθητών σύμφωνα με τον ΓΚΠΔ

#### ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

- υιοθετήστε μια στοχαστική νοοτροπία, όχι κριτική
- Εστιάζετε στις ικανότητες, όχι στην ψηφιακή τεχνολογία
- διατηρήστε πρακτικές δεοντολογίας και προστασίας δεδομένων, ακόμη και με ψηφιακά εργαλεία.

#### ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ:

##### Ερώτηση 1:

Ο Markus χρησιμοποίησε τα αρχεία καταγραφής δραστηριότητας του LMS για να ισχυριστεί ότι όλοι οι μαθητές συμμετείχαν πλήρως επειδή συνδέονταν συχνά. Γιατί είναι προβληματικό αυτό το συμπέρασμα;

A) Η υψηλή συχνότητα σύνδεσης σημαίνει αυτόματα ενεργή συμμετοχή.

**B) Τα αρχεία καταγραφής δείχνουν ψηφιακή παρουσία, όχι απαραίτητα ουσιαστική συμμετοχή ή συνεισφορά.**

Γ) Τα αρχεία καταγραφής πρέπει πάντα να θεωρούνται αξιόπιστα ως αντικειμενικοί δείκτες μάθησης.

##### Ερώτηση 2:

Ένα από τα ψηφιακά σχόλια του Markus έλεγε: «Καλή προσπάθεια, αλλά χρειάζεται περισσότερες λεπτομέρειες». Γιατί αυτή η ανατροφοδότηση είναι αναποτελεσματική σε ένα ψηφιακό μαθησιακό πλαίσιο;

**A) Στερείται εξατομίκευσης και δεν καθοδηγεί προς τη βελτίωση.**

B) Εστιάζει υπερβολικά στην προσπάθεια του μαθητή.

Γ) Χρειάζεται πολύς χρόνος για να το διαβάσουν και να απαντήσουν οι μαθητές.

### Ερώτηση 3:

Ο Markus δημιούργησε ένα κουίζ πολλαπλής επιλογής για να αξιολογήσει τη «συνεργασία της ομάδας» σε επιχειρηματικά έργα. Ποιο ήταν το κρίσιμο λάθος στο σχεδιασμό;

A) Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής είναι πολύ εύκολο να βαθμολογηθούν αυτόματα.

**B) Η συνεργασία είναι μια σύνθετη, εφαρμοσμένη ικανότητα που δεν μπορεί να αξιολογηθεί έγκυρα με ένα απλό κουίζ.**

Γ) Οι μαθητές δεν συμπαθούν τα κουίζ σε διαδικτυακά περιβάλλοντα.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η συμμετοχή και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτών μπορούν να αξιολογηθούν μέσω:

- Την ολοκλήρωση των εργασιών / εγγράφων
- Σύντομη γραπτή ή ηχητική ανασκόπηση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν από την περίπτωση, με έμφαση στον τρόπο αποφυγής παρόμοιων λαθών στην πρακτική τους.

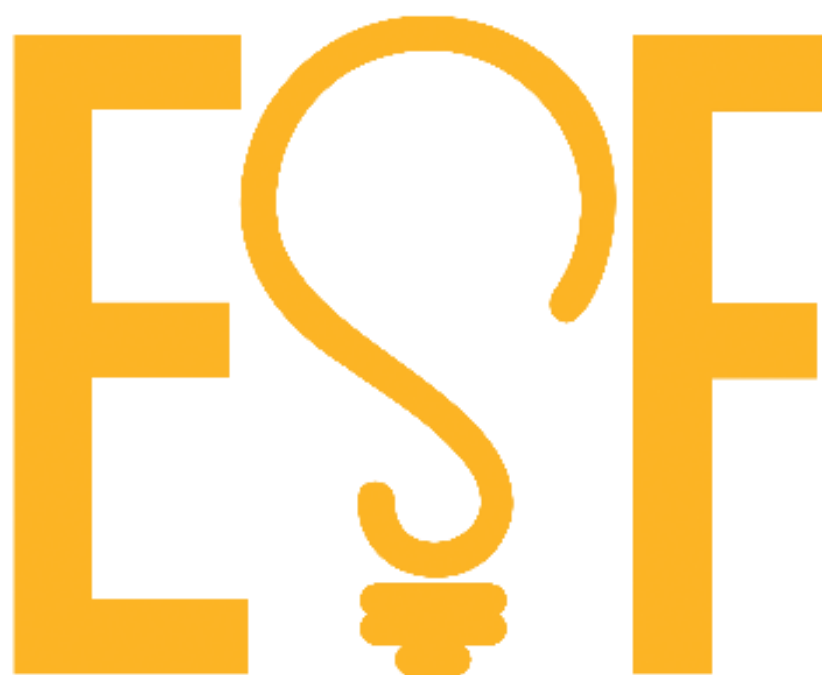
Προαιρετικά: Η αμοιβαία αξιολόγηση και η συζήτηση μεταξύ ομάδων εκπαιδευτών μπορούν να ενισχύσουν τη μάθηση μέσω της ανατροφοδότησης.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Cedefop (2017). Ορισμός, σύνταξη και εφαρμογή μαθησιακών αποτελεσμάτων: ένα ευρωπαϊκό εγχειρίδιο. Λουξεμβούργο: Γραφείο Εκδόσεων. <http://dx.doi.org/10.2801/566770>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024). Ηθικές κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και των δεδομένων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/ethical-guidelines-for-educators-on-using-ai>
- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efq-levels>
- EntreComp: ένας πρακτικός οδηγός (2020): [https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp\\_A\\_Practical\\_Guide\\_EN.pdf](https://entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/2020/12/EntreComp_A_Practical_Guide_EN.pdf)
- Knight S. & Ferrell G. (2022), Jisc, Αρχές ορθής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης; <https://repository.jisc.ac.uk/8638/1/principles-of-good-assessment-and-feedback-self-assessment-template.docx>
- Redecker, C. (2017). Ευρωπαϊκό πλαίσιο για την ψηφιακή ικανότητα των εκπαιδευτικών: DigCompEdu (Y. Punie, εκδ.). Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en)



Co-funded by  
the European Union



**ENTREPRENEURSHIP  
WITHOUT BORDERS**