



# CREATE LAB

## Ηγεσία μέσω Σχεδιασμού

ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΓΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

## **CREATE LAB DESIGN-LED FACILITATIVE LEADERSHIP**

Το CREATE LAB είναι ένα πρόγραμμα Erasmus+ που πραγματοποιείται από:

EDUPLIUS (LT) FUNDACJA MŁODZI DLA EUROPY (PL)  
DIPE ARTAS (EL) AGRUPAMENTO DE ESCOLAS JOSÉ  
ESTÊVÃO (PT)

REFERENCE NR.: 2024-2-LT01-KA210-SCH-000289841

2025

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σύγχρονο σχολείο, η ηγεσία δεν σημαίνει πλέον ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει όλες τις απαντήσεις. Σημαίνει ότι δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι άλλοι να μπορούν να σκέφτονται, να συνεισφέρουν και να εξελίσσονται. Από αυτή την πεποίθηση γεννήθηκε το έργο CREATE LAB: ότι τα σχολεία προοδεύουν όταν οι ηγέτες λειτουργούν ως διευκολυντές μάθησης, συνεργασίας και καινοτομίας.

Το παρόν εγχειρίδιο συνδυάζει τρεις ισχυρές μεθοδολογικές προσεγγίσεις — τη Διευκόλυνση (Facilitation), το LEGO® SERIOUS PLAY® και το Design Sprint — με στόχο να υποστηρίξει τους σχολικούς ηγέτες στη διαχείριση ουσιαστικών αλλαγών μέσα από δημιουργικές και συμμετοχικές διαδικασίες. Κοινός παρονομαστής και των τριών προσεγγίσεων είναι η σαφήνεια του σκοπού, η ενεργή συμμετοχή όλων των φωνών και η διάθεση για δοκιμή ιδεών στην πράξη, αντί για απλή θεωρητική συζήτηση.

Το υλικό αναπτύχθηκε από εταίρους από τη Λιθουανία, την Πολωνία, την Ελλάδα και την Πορτογαλία, αποτυπώνοντας διαφορετικές εκπαιδευτικές πραγματικότητες και ένα κοινό ευρωπαϊκό όραμα: σχολεία που μαθαίνουν, προσαρμόζονται και σχεδιάζουν το μέλλον τους συλλογικά. Δεν πρόκειται για ένα εγχειρίδιο αυστηρών οδηγιών, αλλά για μια πρόσκληση σε πειραματισμό, αναστοχασμό και σταδιακή διαμόρφωση της δικής σας διευκολυντικής ηγετικής πρακτικής.

Ευχόμαστε το εγχειρίδιο αυτό να αποτελέσει αφορμή ώστε οι συναντήσεις να μετατρέπονται σε ευκαιρίες μάθησης, οι προκλήσεις σε δημιουργικές δυνατότητες και οι ομάδες σε πραγματικές κοινότητες πρακτικής. Γιατί κάθε φορά που συν-δημιουργούμε, χτίζουμε ταυτόχρονα και το σχολείο που θέλουμε να υπηρετούμε: ένα σχολείο ανοιχτό, δημιουργικό και γεμάτο προοπτικές.

– Η ομάδα CREATELAB

# Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ

Μέρος Ι

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ;

Η διευκόλυνση είναι η τέχνη και η επιστήμη της καθοδήγησης ομάδων προς ουσιαστικές συζητήσεις, κοινή κατανόηση και συγκεκριμένα αποτελέσματα — χωρίς ο/η συντονιστής/ συντονίστρια να κυριαρχεί στη διαδικασία. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μορφή ηγεσίας ή διδασκαλίας, η διευκόλυνση εστιάζει στο να ενδυναμώνει τους άλλους ώστε να συμβάλλουν, να ανακαλύπτουν και να λαμβάνουν αποφάσεις με αποτελεσματικό τρόπο.

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

### ΟΥΔΕΤΕΡΟΤΗΤΑ

Ο/Η διοργανωτής/-τρια λειτουργεί ως οδηγός, όχι ως επίκεντρο. Ρόλος σας είναι η καθοδήγηση της ροής, όχι η επιβολή λύσεων.

### ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΣΚΟΠΟΥ

Κάθε συνάντηση ή εργαστήριο θα ήταν χρήσιμο να έχει έναν ξεκάθαρα διατυπωμένο στόχο.

### ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

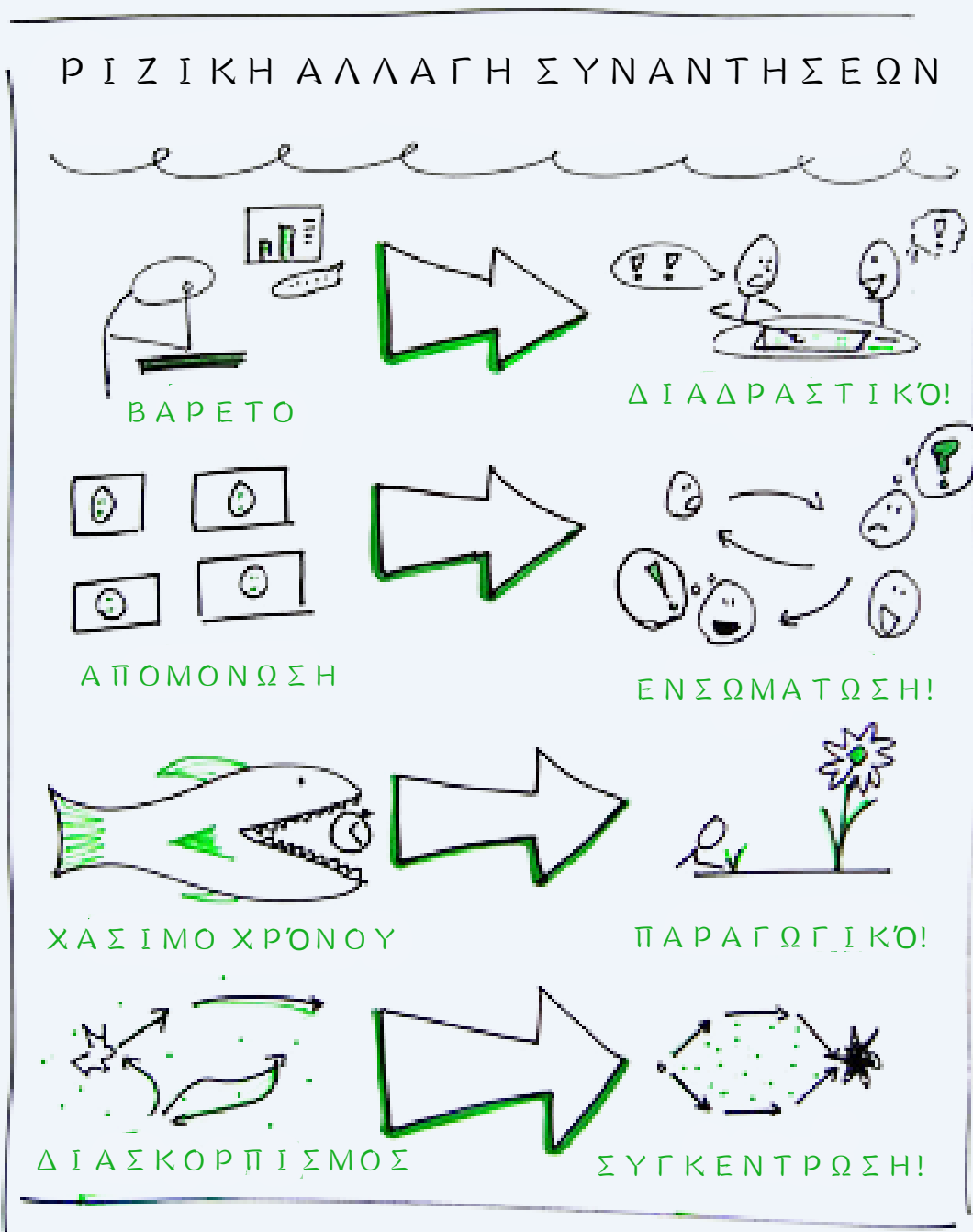
Η διοργάνωση διασφαλίζει να ακούγονται όλες οι φωνές, να μοιράζονται όλες οι ιδέες, και οι συμμετέχοντες να αισθάνονται συνυπεύθυνοι για το αποτέλεσμα.

### ΔΡΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Οι συζητήσεις είναι δομημένες με στόχο την παραγωγή εφαρμόσιμων και απτών αποτελεσμάτων, όχι απλώς ανταλλαγή απόψεων.

**Παράδειγμα:** Σε μια συνεδρίαση συλλόγου διδασκόντων για την εισαγωγή νέου προγράμματος σπουδών, αντί να παρουσιάσετε έτοιμο το σχέδιο, καθοδηγείτε τους εκπαιδευτικούς να εντοπίσουν προκλήσεις, να προτείνουν ιδέες και να ιεραρχήσουν λύσεις. Το αποτέλεσμα είναι κοινή δέσμευση και ένα σαφές, συμφωνημένο πλάνο δράσης.

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ;



Εικόνα από: Jenny Seiler, κατεβασμένη από [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

## **ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΣΗΜΕΡΑ;**

Στο σύγχρονο και μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον, ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης των συναντήσεων — όπου ο/η ηγέτης/-ίδα μιλά και οι υπόλοιποι ακούν — δεν επαρκεί πλέον. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν σύνθετες προκλήσεις που απαιτούν συνεργασία, καινοτομία και έγκαιρη, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η διευκόλυνση προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις.

## **ΒΑΣΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΤΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΣΗΜΕΡΑ**

### **ΣΥΝΘΕΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ**

Από τον ανασχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος έως την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, τα ζητήματα που αντιμετωπίζει ένα σχολείο σπάνια επιλύονται από ένα μόνο άτομο. Η διευκόλυνση ενισχύει τη δημιουργική σκέψη, ενεργοποιεί τη συλλογική εμπειρία και οδηγεί σε εφαρμόσιμες, ρεαλιστικές λύσεις.

### **ΤΑΧΕΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΑΠΑΙΤΕΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ**

Οι εκπαιδευτικές πολιτικές, τα ψηφιακά εργαλεία και οι κοινωνικές προσδοκίες μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Μέσα από τη διευκόλυνση, ο/η σχολικός/ή ηγέτης μπορεί να καθοδηγεί την ομάδα με σαφήνεια και συνοχή, βοηθώντας το προσωπικό να ευθυγραμμίζεται με κοινούς στόχους και προτεραιότητες.

### **ΕΝΕΡΓΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις και στις αποφάσεις, δεσμεύονται περισσότερο στην υλοποίηση των συμφωνημένων δράσεων. Η διευκόλυνση μετατρέπει τις συναντήσεις από παθητικές ενημερώσεις σε ουσιαστικά εργαστήρια συνεργασίας που παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

### **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Παραδειγματίζοντας πρακτικές διευκόλυνσης, οι σχολικοί ηγέτες καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και διαρκούς μάθησης. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η συνολική δυναμική και η ανθεκτικότητα της σχολικής ομάδας.

**Συνοψίζοντας, η διευκόλυνση δεν αποτελεί πλέον μια «πρόσθετη» δεξιότητα - αλλά μια κριτική ηγετική ικανότητα, η οποία γίνεται ολοένα και πιο αναγκαία για τον σύγχρονο σχολικό ηγέτη.**

## ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΣΗΜΕΡΑ;

<b>Διευκόλυνση σε σύγκριση με τις Παραδοσιακές Συναντήσεις: Γιατί έχει σημασία για τους Σχολικούς Ηγέτες</b>		
<b>Παραδοσιακές Συναντήσεις</b>		<b>Συναντήσεις με Διευκόλυνση</b>
	Ο/Η ηγέτης μιλά, παρουσιάζει, αποφασίζει	Καθοδηγεί τη συζήτηση, ενεργοποιεί τη συμβολή της ομάδας
	Περιορισμένη, κυρίως παθητική συμμετοχή	Συμπεριληπτική διαδικασία, ακούγονται όλες οι φωνές
	Μία κυρίαρχη οπτική	Συνεργατικές, δημιουργικές λύσεις
	Συχνά χαμηλή εμπλοκή προσωπικού	Υψηλή και ενεργή συμμετοχή
	Ο/Η ηγέτης αποφασίζει, η ομάδα ακολουθεί	Η ομάδα συνδιαμορφώνει αποφάσεις, μεγαλύτερη δέσμευση
	Αργή ανταπόκριση στην αλλαγή	Ευέλικτη και άμεση ανταπόκριση σε νέες προκλήσεις
	Ανταλλαγή πληροφοριών, λίγα εφαρμόσιμα αποτελέσματα	Σαφείς ενέργειες, κοινή λογοδοσία

## **ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ Η ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ;**

Η διευκόλυνση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις όπου απαιτείται συλλογική σκέψη, συνεργασία και δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Αξιοποιείται όταν ο στόχος δεν είναι απλώς η ενημέρωση, αλλά η ενεργή συμμετοχή και η συνδιαμόρφωση λύσεων. Στο σχολικό πλαίσιο, ενδείκνυται κυρίως σε:

- Στρατηγικές συναντήσεις σχεδιασμού (π.χ. καθορισμός στόχων βελτίωσης της σχολικής μονάδας)
- Εργαστήρια ανάπτυξης ή αναθεώρησης προγράμματος σπουδών
- Συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων ή ομάδων ειδικοτήτων
- Συναντήσεις με γονείς ή άλλους εμπλεκόμενους φορείς, όπου απαιτείται διάλογος και κοινή κατανόηση
- Διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ μελών της σχολικής ομάδας, με στόχο την αποκατάσταση συνεργασίας και εμπιστοσύνης

## **ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΦΑΣΙΣΕΤΕ ΑΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ;**

<b>Ερώτηση</b>	<b>Ναι!</b>	<b>Όχι!</b>
<b>Θέλετε οι συμμετέχοντες να αναλαμβάνουν την ευθύνη αποφάσεων;</b>		
<b>Είναι η συνεργασία και η δημιουργικότητα σημαντικές για το αποτέλεσμα;</b>		
<b>Ψάχνετε πληροφορίες από πολλαπλές οπτικές;</b>		

Αν απαντήσατε με "ναι" σε οποιαδήποτε ερώτηση, η διευκόλυνση είναι η σωστή προσέγγιση.

## ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ;

Ας δούμε τις βασικές δεξιότητες που μπορούν να σας βοηθήσουν να εξελιχθείτε σε πιο αποτελεσματικό/ή διευκολυντή/διευκολύντρια και να στηρίξετε την ομάδα σας στην αναζήτηση λύσεων απέναντι στις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε.

Κάποιος θα μπορούσε να περιγράψει έναν/μία διευκολυντή/διευκολύντρια ως εξής:



## ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ/ΜΙΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗ/-ΡΙΑΣ

Δεξιότητα	Περιγραφή	Τι να κάνεις	Τι να αποφύγεις
Ενεργητική ακρόαση	Πλήρης εστίαση σε όσα λένε οι συμμετέχοντες, κατανόηση των απόψεων	Παραφράστε σημεία, κουνήστε το κεφάλι, κάντε ερωτήσεις για διευκρίνιση, δείξτε ενσυναίσθηση και ενδιαφέρον	Διακόψτε, υποθέστε το νόημα, κάνετε πολλαπλές εργασίες κατά τη διάρκεια της συζήτησης
Ουδετερότητα	Διατήρηση αμεροληψίας για την ενθάρρυνση του ανοιχτού διαλόγου	Εστιάστε στη διαδικασία, συνοψίστε όλες τις απόψεις με δίκαιο τρόπο	Δείξτε ευνοϊκή μεταχείριση, προωθήστε προσωπικές απόψεις, λάβετε αποφάσεις για την ομάδα
Παρατήρηση / Αντίληψη της ατμόσφαιρας	Αντίληψη της διάθεσης της ομάδας, της συμμετοχής και των κρυφών δυναμικών	Παρατηρήστε τη γλώσσα του σώματος, προσέξτε τις αλλαγές στην ενέργεια, προσαρμόστε το στυλ διευκόλυνσης	Αγνοήστε μη λεκτικές ενδείξεις, υποθέστε ότι όλοι αισθάνονται το ίδιο, ακολουθήστε αυστηρά το σχέδιο
Θέτοντας σημαντικές ερωτήσεις	Διέγερση της αναστοχαστικότητας, της δημιουργικότητας και της βαθύτερης σκέψης	Χρησιμοποιήστε ανοιχτές, προορατικές και αναστοχαστικές ερωτήσεις	Κάνετε ερωτήσεις ναι/όχι ή καθοδηγητικές ερωτήσεις, κυριαρχήστε στη συζήτηση
Διαχείριση χρόνου	Διατήρηση της πορείας των συζητήσεων και διασφάλιση της παραγωγικής χρήσης του χρόνου	Ορίστε σαφή ατζέντα, καταναίμετε χρόνο ανά θέμα, χρησιμοποιήστε ορατά χρονόμετρα	Υπερβείτε το χρόνο των συνεδριών, αγνοήστε συζητήσεις εκτός θέματος χωρίς να τις επαναφέρετε

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ/ΜΙΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗ/-ΡΙΑΣ

Δεξιότητα	Περιγραφή	Τι να κάνεις	Τι να αποφύγεις
Διαχείριση ομαδικών δυναμικών	Ισορροπία μεταξύ συμμετοχής και διαχείρισης διαπροσωπικών προκλήσεων	Ενθάρρυνση των σιωπηλών συμμετεχόντων, διπλωματική διαχείριση των διακοπών κ.λπ.	Να επιτρέπεται η κυριαρχία των λίγων, να αγνοούνται οι συγκρούσεις ή η αποστασιοποίηση
Σύνοψη και σύνθεση	Καταγραφή βασικών σημείων και μετατροπή των συζητήσεων σε πρακτικά αποτελέσματα	Ολοκλήρωση των συζητήσεων με σαφείς αποφάσεις, δημιουργία οπτικών περιλήψεων	Να παραλείπεται η σύνοψη, να υποτίθεται ότι όλοι θυμούνται τις αποφάσεις, να δημιουργούνται ασαφείς δράσεις
Διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών	Καθοδήγηση της ομάδας μέσω των διαφωνιών με εποικοδομητικό τρόπο	Αναγνώριση των συναισθημάτων, εστίαση στα γεγονότα, καθοδήγηση προς λύσεις	Να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, να παίρνουν θέση, να επιτρέπεται η κλιμάκωση της έντασης
Παροχή σαφών οδηγιών	Παροχή βήμα προς βήμα καθοδήγησης που οι συμμετέχοντες μπορούν να ακολουθήσουν εύκολα	Συνοπτικότητα, χρήση απλής γλώσσας, έλεγχος της κατανόησης, παροχή παραδειγμάτων	Να δίνονται ασαφείς οδηγίες, να υποτίθεται ότι υπάρχει κατανόηση, να υπερφορτώνεται με πληροφορίες
Οπτική και γραπτή υποστήριξη	Χρήση οπτικών βοηθημάτων και σημειώσεων για την ενίσχυση της κατανόησης	Χρήση λευκών πινάκων, αυτοκόλλητων σημειώσεων, διαγραμμάτων ή οπτικών περιλήψεων	Να υπερφορτώνονται οι διαφάνειες, να βασίζονται αποκλειστικά σε προφορικές συζητήσεις, να είναι ακατάστατα τα οπτικά στοιχεία

# ΜΙΑ ΑΠΛΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΟΠΩΣ ΑΥΤΗ





# LEGO ΣΟΒΑΡΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ

## Μέρος II



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ LEGO® SERIOUS PLAY®**

Στον χώρο των καινοτόμων μεθοδολογιών που ενισχύουν τη μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη, η μεθοδολογία LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) ξεχωρίζει ως μια ζωντανή και αποτελεσματική προσέγγιση για τη διευκόλυνση διαλόγου, τη διαμοίραση γνώσης και την επίλυση σύνθετων ζητημάτων. Στην ουσία της, η LSP δεν περιορίζεται στο «παιχνίδι με τουβλάκια», αλλά αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αξιοποιεί τη δύναμη του παιχνιδιού για να ενισχύσει την καινοτομία, τη συνεργασία και τη συλλογική σκέψη. Το κεφάλαιο αυτό εισάγει τους επαγγελματίες της εκπαίδευσης στις βασικές αρχές της μεθοδολογίας LEGO Serious Play, προσφέροντας ένα θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο για την κατανόηση της συμβολής της στην ενεργοποίηση ομάδων και στη στήριξη της ανάπτυξής τους.

### **ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ**

Η μεθοδολογία LEGO Serious Play αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 από τον Όμιλο LEGO, ως απάντηση στην ανάγκη ενίσχυσης της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας στους οργανισμούς.

Η φιλοσοφία που τη διέπει βασίζεται στην αρχή ότι η βιωματική και ενεργητική μάθηση — η μάθηση «με τα χέρια και το μυαλό» — οδηγεί σε βαθύτερη και ουσιαστικότερη κατανόηση της πραγματικότητας και των δυνατοτήτων της. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι κάθε άτομο έχει κάτι μοναδικό να προσφέρει στη συζήτηση και στην επίλυση προβλημάτων, και ότι αυτές οι συνεισφορές μπορούν να αναδειχθούν μέσα από τη διαδικασία της κατασκευής και της αφήγησης με τα τουβλάκια LEGO.

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ**

**Σκέψη μέσα από τα χέρια (Thinking with Hands):** Η LSP προάγει την ιδέα ότι η κατασκευή μοντέλων με LEGO επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εξωτερικεύουν τις σκέψεις τους, να αποσαφηνίζουν αφηρημένες έννοιες και να τις καθιστούν ορατές και συζητήσιμες.

**Παιγνιώδης διερεύνηση (Playful Exploration):** Η μέθοδος ενθαρρύνει τη δημιουργική εξερεύνηση χωρίς φόβο αποτυχίας. Το ασφαλές, παιγνιώδες περιβάλλον ενισχύει τη φαντασία, την πρωτοτυπία και την καινοτόμο σκέψη.

**Δομημένος και ουσιαστικός διάλογος (Constructive Dialogue):** Μέσα από τη διαδικασία της κατασκευής και της παρουσίασης των μοντέλων, διασφαλίζεται ένας ανοιχτός και ισότιμος διάλογος, όπου όλες οι φωνές ακούγονται και αναγνωρίζονται.

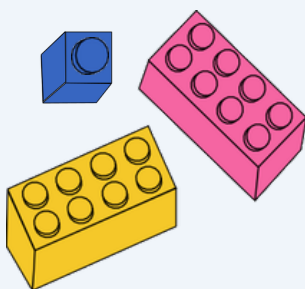
**Αναστοχασμός και βαθύτερη κατανόηση (Reflection and Insight):** Η μεθοδολογία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον αναστοχασμό τόσο πάνω στη διαδικασία της κατασκευής όσο και στις αφηγήσεις που τη συνοδεύουν, οδηγώντας σε ουσιαστικότερη κατανόηση και νέες οπτικές.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ LEGO SERIOUS PLAY (LSP)



### 1. Διατύπωση πρόκλησης ή ερωτήματος

Ο/Η διευκολυντής/διευκολύντρια παρουσιάζει στην ομάδα ένα **σαφές ερώτημα** ή μια συγκεκριμένη **πρόκληση** προς διερεύνηση.



### 2. Ατομική κατασκευή μοντέλου

Οι συμμετέχοντες **κατασκευάζουν** ατομικά ένα μοντέλο με LEGO, χρησιμοποιώντας επιλεγμένο υλικό, ως απάντηση στην πρόκληση.



### 3. Παρουσίαση και αφήγηση

Κάθε συμμετέχων/ουσα **παρουσιάζει** το μοντέλο του/της και αφηγείται την ιστορία ή τη σκέψη που αυτό αποτυπώνει.



### 4. Συλλογικός αναστοχασμός

Η ομάδα **συζητά** πάνω στα μοντέλα και στις αφηγήσεις, αναδεικνύοντας συμπεράσματα, νέες οπτικές και κοινά σημεία μάθησης.

## **ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ LEGO® SERIOUS PLAY® – ΦΑΣΗ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗΣ (WARM-UP)**

Οι δραστηριότητες προθέρμανσης βοηθούν τους συμμετέχοντες να εξοικειωθούν με τα τουβλάκια LEGO και με την ιδέα της κατασκευής ως μέσου έκφρασης. Για πολλούς, η χρήση LEGO σε επαγγελματικό ή εκπαιδευτικό πλαίσιο αποτελεί μια νέα εμπειρία. Οι ασκήσεις αυτές λειτουργούν ως γέφυρα ανάμεσα στο παιχνίδι και στη σοβαρή συζήτηση, αναδεικνύοντας το LEGO ως εργαλείο επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων.

Η έναρξη με απλές, ευχάριστες δραστηριότητες μειώνει τα εμπόδια στη δημιουργικότητα και στέλνει το μήνυμα ότι το εργαστήριο αποτελεί έναν χώρο διερεύνησης και καινοτομίας, όπου οι μη συμβατικές ιδέες είναι ευπρόσδεκτες. Το περιβάλλον αυτό ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να σκεφτούν πιο ελεύθερα και να μοιραστούν τις απόψεις τους, προετοιμάζοντας το έδαφος για βαθύτερη ενασχόληση με πιο σύνθετα ζητήματα.

Οι δραστηριότητες προθέρμανσης συχνά απαιτούν συνεργασία και επικοινωνία, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα. Οι πρώτες αυτές αλληλεπιδράσεις θέτουν τις βάσεις για ομαδικότητα και αμοιβαία υποστήριξη, στοιχεία καθοριστικά για την επεξεργασία πιο απαιτητικών θεμάτων στη συνέχεια.

Ο παιγνιώδης χαρακτήρας των ασκήσεων βοηθά επίσης στη μείωση τυχόν άγχους ή επιφυλάξεων που μπορεί να έχουν οι συμμετέχοντες. Η βιωματική ενασχόληση με τα τουβλάκια LEGO λειτουργεί ως φυσικός «παγοθραύστης», δημιουργώντας ένα πιο άνετο και χαλαρό κλίμα, ευνοϊκό για ανοιχτό και ουσιαστικό διάλογο.

**Για τη φάση της προθέρμανσης προτείνεται η αξιοποίηση και των τριών ασκήσεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια.**



## **ΑΣΚΗΣΗ 1 – Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ ΠΥΡΓΟΥ**

### **Στόχος:**

Να εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες με τη χρήση των τουβλακίων LEGO και να ενισχυθεί η δημιουργικότητα στην κατασκευή.

### **Δραστηριότητα:**

1. Κάθε συμμετέχων/ουσα λαμβάνει το ίδιο σύνολο τουβλακίων LEGO.
2. Η πρόκληση είναι να κατασκευάσει τον ψηλότερο δυνατό πύργο μέσα σε χρονικό όριο 5 λεπτών. Διευκρινίζεται ότι ο πύργος πρέπει να στέκεται αυτόνομα για τουλάχιστον 10 δευτερόλεπτα ώστε να θεωρηθεί επιτυχής.
3. Μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής, οι συμμετέχοντες μοιράζονται με την ομάδα τη στρατηγική που ακολούθησαν και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν.

### **Σκοπός:**

Η δραστηριότητα λειτουργεί ως εισαγωγική άσκηση γνωριμίας και «σπάζει τον πάγο». Βοηθά τους συμμετέχοντες να εξοικειωθούν με την πρακτική διάσταση της κατασκευής, ενώ παράλληλα τους καλεί να σκεφτούν ζητήματα ισορροπίας, δομής και αξιοποίησης περιορισμένων πόρων. Έτσι τίθενται οι βάσεις για πιο σύνθετες και ουσιαστικές κατασκευές στη συνέχεια του εργαστηρίου.



## **ΑΣΚΗΣΗ 2 – ΧΤΙΖΩ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΟΥ**

### **Στόχος:**

Να εισαχθούν οι συμμετέχοντες στην ιδέα της χρήσης των κατασκευών LEGO ως μεταφορών για την έκφραση αφηρημένων ιδεών ή συναισθημάτων.

### **Δραστηριότητα:**

- Οι συμμετέχοντες καλούνται να κατασκευάσουν ένα μοντέλο που να αποτυπώνει τη διάθεσή τους εκείνη τη στιγμή ή το πώς αισθάνονται που συμμετέχουν στο εργαστήριο.
- Δεν υπάρχει σωστό ή λάθος αποτέλεσμα· ο στόχος είναι να ενθαρρυνθεί η φαντασία και η ελεύθερη έκφραση.
- Αφού ολοκληρωθούν οι κατασκευές, κάθε συμμετέχων/ουσα παρουσιάζει το μοντέλο του/της στην ομάδα και εξηγεί τη «μεταφορά» που χρησιμοποίησε, συνδέοντας την κατασκευή με τα συναισθήματά του/της.

### **Σκοπός:**

Η άσκηση βοηθά τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πώς τα μοντέλα LEGO μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλείο απτής έκφρασης σύνθετων και αφηρημένων εννοιών. Παράλληλα, ενισχύει την προσωπική έκφραση και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να γνωριστούν σε βαθύτερο επίπεδο, καλλιεργώντας κλίμα σύνδεσης και ενσυναίσθησης.



## ΑΣΚΗΣΗ 3 - ΤΟ ΤΑΞΙΔΙ

### Στόχος:

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων αφήγησης, αξιοποιώντας τα μοντέλα LEGO ως αφηγηματικά εργαλεία.

### Δραστηριότητα:

- Οι συμμετέχοντες καλούνται να κατασκευάσουν ένα απλό μοντέλο που να αναπαριστά ένα «ταξίδι», πραγματικό ή φανταστικό. Μπορεί να πρόκειται για μια προσωπική διαδρομή, μια ιστορική αποστολή, μια φανταστική περιπέτεια ή ακόμη και ένα συμβολικό ταξίδι, όπως η διαδικασία εκμάθησης μιας νέας δεξιότητας.
- Αφού ολοκληρωθούν οι κατασκευές, κάθε συμμετέχων/ουσα αφηγείται την ιστορία του «ταξιδιού» του/της, εξηγώντας τη σημασία των επιμέρους στοιχείων του μοντέλου και τον τρόπο με τον οποίο αυτά συνδέονται με την εξέλιξη της αφήγησης.
- Ενθαρρύνεται η αξιοποίηση χαρακτήρων, προκλήσεων και λύσεων, ώστε η ιστορία να αποκτήσει δομή και δυναμική.

### Σκοπός:

Η δραστηριότητα αναδεικνύει τη δυναμική των μοντέλων LEGO ως μέσων αφήγησης, ενθαρρύνοντας τους συμμετέχοντες να μεταφέρουν μια ιστορία τόσο οπτικά όσο και λεκτικά. Παράλληλα, ενισχύει την ικανότητα χρήσης μεταφορών και συμβολισμών, προετοιμάζοντας το έδαφος για βαθύτερη διερεύνηση θεμάτων μέσα από αφηγηματικές και συμβολικές προσεγγίσεις. Επιπλέον, καλλιεργεί δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης και ενσυναίσθησης, καθώς τα μέλη της ομάδας μοιράζονται και αφουγκράζονται τις ιστορίες των άλλων.



## **LEGO SERIOUS PLAY ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Το LEGO SERIOUS PLAY (LSP) είναι μια δομημένη μεθοδολογία σκέψης, επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων, βασισμένη σε έρευνα από τον χώρο των επιχειρήσεων, της ψυχολογίας και της εκπαίδευσης. Αξιοποιεί τα τουβλάκια LEGO® ως εργαλείο για την ενεργοποίηση της δημιουργικότητας, την ενίσχυση του διαλόγου και τη διαμόρφωση κοινής κατανόησης γύρω από σύνθετα ζητήματα. Πρόκειται για μια βιωματική και συμπεριληπτική διαδικασία, σχεδιασμένη ώστε να αναδεικνύει τη συλλογική νοημοσύνη της ομάδας.

### **Γιατί οι Σχολικοί Ηγέτες να αξιοποιήσουν τη μεθοδολογία LSP**

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον, οι σχολικοί ηγέτες — διευθυντές/διευθύντριες, υποδιευθυντές/υποδιευθύντριες και στελέχη με ρόλο λήψης αποφάσεων — καλούνται να διαχειριστούν σύνθετες προκλήσεις, να προωθήσουν την καινοτομία και να συντονίσουν διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων. Οι παραδοσιακές συναντήσεις σχεδιασμού συχνά δεν αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες της ομάδας.

Η μεθοδολογία LSP διαφοροποιεί αυτή τη δυναμική, καθώς:

- Ενισχύει την ισότιμη συμμετοχή – κάθε φωνή ακούγεται και αναγνωρίζεται.
- Καθιστά την αφηρημένη σκέψη απτή – οι ιδέες γίνονται ορατές και πιο εύκολα συζητήσιμες.
- Οδηγεί σε βαθύτερη κατανόηση – τα μοντέλα λειτουργούν ως μεταφορές που αποκαλύπτουν αξίες, πεποιθήσεις και υποκείμενες παραδοχές.
- Ενεργοποιεί τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων – η βιωματική διαδικασία αναδεικνύει νέες οπτικές και απρόσμενες συνδέσεις.

### **Οφέλη για τη Σχολική Ηγεσία**

- Βαθύτερη εμπλοκή και δέσμευση του προσωπικού
- Μεγαλύτερη σαφήνεια και ευθυγράμμιση ως προς τους στόχους
- Ποιοτικότερες αποφάσεις, βασισμένες σε πολλαπλές οπτικές
- Ενίσχυση της συνοχής και του ηθικού της ομάδας
- Δημιουργικές και βιώσιμες λύσεις σε σύνθετες προκλήσεις

Η αξιοποίηση της LSP στη σχολική ηγεσία δεν αποτελεί απλώς μια εναλλακτική τεχνική συντονισμού, αλλά μια ουσιαστική επένδυση στη συλλογική σκέψη, στη συμμετοχική κουλτούρα και στη στρατηγική ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

## **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ LSP ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

### **1. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν τη μεθοδολογία LSP για τη συνδιαμόρφωση του οράματος του σχολείου, τον καθορισμό στρατηγικών στόχων και την ευθυγράμμιση του προσωπικού γύρω από κοινές προτεραιότητες. Η κατασκευή φυσικών μοντέλων βοηθά τους συμμετέχοντες να εκφράσουν αφηρημένες έννοιες, όπως αξίες, αποστολή ή μακροπρόθεσμους στόχους. Η διαδικασία ενισχύει την αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης, καθώς η στρατηγική διαμορφώνεται συλλογικά και δεν επιβάλλεται από πάνω προς τα κάτω.

### **2. Αντιμετώπιση Σύνθετων Προβλημάτων**

Η LSP είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την επεξεργασία «πολύπλοκων» προβλημάτων (wicked problems), δηλαδή ζητημάτων χωρίς μία και μοναδική σωστή απάντηση, όπως το σχολικό κλίμα, η συμπερίληψη ή η διαχείριση περιορισμένων πόρων. Μέσα από διαδοχικές κατασκευές, αφήγηση και αναστοχασμό, οι ομάδες διερευνούν σε βάθος την πολυπλοκότητα του θέματος και εντοπίζουν τις βαθύτερες αιτίες — όχι μόνο τα επιφανειακά συμπτώματα.

### **3. Ευθυγράμμιση και Ανάπτυξη Ομάδας**

Οι ηγετικές ομάδες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη LSP για να αναδείξουν άρρητες παραδοχές, να αποσαφηνίσουν ρόλους και να βελτιώσουν την επικοινωνία. Η μεθοδολογία συμβάλλει στη δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας, ενθαρρύνοντας τον ανοιχτό διάλογο, την ενεργητική ακρόαση και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική κατά την ένταξη νέων μελών στην ομάδα ή σε περιόδους οργανωσιακής αλλαγής.

### **4. Εργαστήρια Διαμόρφωσης Πολιτικών και Λήψης Αποφάσεων**

Αντί για την παραδοσιακή, ιεραρχική ανάπτυξη πολιτικών, η LSP προσκαλεί σε συνεργατική συμμετοχή εκπαιδευτικούς, μαθητές ή άλλους φορείς της σχολικής κοινότητας. Η συμμετοχική αυτή προσέγγιση οδηγεί σε πιο τεκμηριωμένες, αποδεκτές και προσαρμοσμένες στο πλαίσιο πολιτικές — από τη διαχείριση συμπεριφοράς έως τη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

### **5. Αναστοχαστική Πρακτική και Επαγγελματική Μάθηση**

Οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν τη LSP για να αναστοχαστούν πάνω στο προσωπικό τους στυλ ηγεσίας, στις συνήθειες λήψης αποφάσεων ή στη δυναμική της ομάδας τους. Η κατασκευή μοντέλων, όπως «ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης» ή «το ιδανικό μαθησιακό περιβάλλον», ενισχύει την προσωπική και συλλογική κατανόηση, ενεργοποιώντας διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης.

## ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε σχολείο, όπως κάθε οργανισμός, χρειάζεται μια σαφή στρατηγική για να επιτυγχάνει τους στόχους του και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου κόσμου. Ωστόσο, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής σχολικής στρατηγικής δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται καθημερινά να διαχειριστούν λειτουργικά ζητήματα, επείγουσες αποφάσεις και διαφορετικές προσδοκίες από μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς και την ευρύτερη κοινότητα. Μέσα σε αυτό το απαιτητικό πλαίσιο, υπάρχει ο κίνδυνος ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός να παραμερίζεται.

Έρευνες δείχνουν ότι σε πολλούς οργανισμούς τα στελέχη αφιερώνουν περιορισμένο χρόνο στη συζήτηση της στρατηγικής, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν σαφή εικόνα για την κατεύθυνση που ακολουθεί ο οργανισμός τους. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει και στα σχολεία: χωρίς κοινό όραμα, τα μέλη της σχολικής κοινότητας ενδέχεται να κινούνται με διαφορετικές προτεραιότητες, γεγονός που δημιουργεί ασάφεια και μειώνει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών.

Μια ισχυρή στρατηγική βοηθά το σχολείο να εστιάσει σε ό,τι έχει πραγματική σημασία: στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, στην ενίσχυση της ευημερίας, στην ενεργή συμμετοχή των οικογενειών και στην ουσιαστική προετοιμασία των μαθητών για το μέλλον. Διατυπώνει ένα σαφές όραμα, προσδιορίζει προτεραιότητες και προσφέρει ένα σταθερό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, η στρατηγική δεν είναι ένα άκαμπτο σχέδιο· χρειάζεται να παραμένει ευέλικτη και προσαρμόσιμη σε νέες συνθήκες, είτε αυτές προκύπτουν από αλλαγές πολιτικής, δημογραφικές εξελίξεις ή καινοτομίες στη διδασκαλία και τη μάθηση.



## **ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Στο παρόν εγχειρίδιο αντλούμε έμπνευση από τον τρόπο με τον οποίο επιτυχημένοι οργανισμοί διαμορφώνουν τη στρατηγική τους ώστε να ευημερούν σε σύνθετα και απαιτητικά περιβάλλοντα. Τα σχολεία δεν είναι επιχειρήσεις· ωστόσο, αντιμετωπίζουν εξίσου απαιτητικές προκλήσεις: μεταβαλλόμενες πολιτικές, ποικίλες προσδοκίες ενδιαφερομένων, δημογραφικές αλλαγές και την ανάγκη προετοιμασίας των μαθητών για ένα αβέβαιο μέλλον. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν διακρίνονται για τη σαφήνεια του σκοπού τους, τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων, τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές. Τα σχολεία μπορούν να ωφεληθούν υιοθετώντας τις ίδιες αρχές.

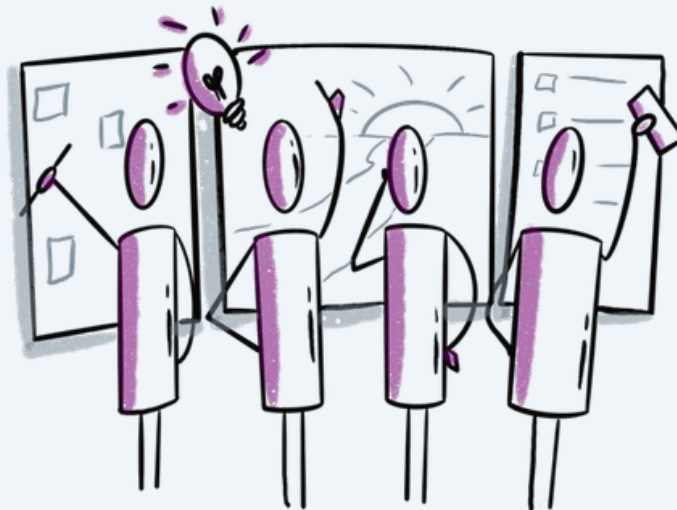
Η στρατηγική προσέγγιση στην εκπαίδευση δεν σημαίνει υιοθέτηση μιας «εταιρικής» νοοτροπίας. Σημαίνει σαφήνεια, προσανατολισμό και συνέπεια στη λήψη αποφάσεων. Τα σχολεία μπορούν να σκέφτονται με δημιουργικό και πρωτοβουλιακό τρόπο: να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις, να αναζητούν συνεργασίες και να καινοτομούν στη διδασκαλία και τη μάθηση. Όπως οι οργανισμοί αξιοποιούν βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) για να διαπιστώσουν αν βρίσκονται στη σωστή πορεία, έτσι και τα σχολεία μπορούν να ορίσουν ουσιαστικούς δείκτες, όπως η εμπλοκή των μαθητών, η συμπερίληψη, η φοίτηση, η ευημερία ή η πρόοδος στη μάθηση. Οι δείκτες αυτοί δεν περιορίζουν την εκπαίδευση σε αριθμούς· αντίθετα, καθιστούν την πρόοδο ορατή και κοινά κατανοητή.

Πριν περάσουμε στη βιωματική δραστηριότητα με τη χρήση του LEGO SERIOUS PLAY (LSP), είναι σημαντικό να εμβαθύνουμε στο τι εννοούμε με τον όρο «στρατηγική». Η στρατηγική δεν είναι απλώς ένα σχέδιο ή ένας κατάλογος δράσεων. Είναι η ευθυγράμμιση οράματος, στόχων, ενεργειών και μέτρησης σε ένα συνεκτικό σύνολο που καθοδηγεί τις καθημερινές αποφάσεις. Μια καλή στρατηγική βοηθά το σχολείο να θέτει προτεραιότητες, να επικοινωνεί με σαφήνεια και να παραμένει ευέλικτο απέναντι στις αλλαγές.

Αντλώντας στοιχεία από τη στρατηγική σκέψη των οργανισμών και αξιοποιώντας δημιουργικά εργαλεία όπως το LEGO SERIOUS PLAY, τα σχολεία μπορούν να γίνουν πιο εστιασμένα, πιο ανθεκτικά και καλύτερα προετοιμασμένα για το μέλλον. Η προσέγγιση αυτή ενδυναμώνει τους ηγέτες όχι μόνο να διαχειρίζονται τη σχολική μονάδα, αλλά να τη διαμορφώνουν με προοπτική και όραμα, ώστε κάθε απόφαση να συμβάλλει στη δημιουργία ενός ισχυρού και ουσιαστικού σχολείου.

## ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ: ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ *PLAYING TO WIN\**

Όταν μιλάμε για στρατηγική στην εκπαίδευση, είναι εύκολο να τη συγχέουμε με τον προγραμματισμό. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι A.G. Lafley και Roger L. Martin στο βιβλίο *Playing to Win: How Strategy Really Works*, η στρατηγική δεν ταυτίζεται με τον σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός απαντά στο «πώς» και στο «πότε» — περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα, επιμέρους βήματα και λεπτομέρειες υλοποίησης. Η στρατηγική, αντίθετα, αφορά συνειδητές επιλογές. Απαιτεί από τους σχολικούς ηγέτες να αποφασίσουν σε τι θα εστιάσουν και, εξίσου σημαντικό, σε τι δεν θα εστιάσουν. Χωρίς σαφείς επιλογές, η στρατηγική κινδυνεύει να μετατραπεί σε έναν κατάλογο ευχών, που διασκορπίζει τις δυνάμεις του σχολείου χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο.



### Στρατηγική

Οι συγγραφείς περιγράφουν τη στρατηγική ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο αλληλένδετων επιλογών, όπου κάθε απόφαση ενισχύει τις υπόλοιπες και συμβάλλει σε μια ξεκάθαρη κατεύθυνση. Για τα σχολεία, αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική δεν μπορεί να αποτελεί μια τυχαία συσσώρευση πρωτοβουλιών — ένα νέο πρόγραμμα εδώ, ένα ακόμη έργο εκεί. Αντίθετα, χρειάζεται να συγκροτεί ένα συνεκτικό πλαίσιο που συνδέει το όραμα, τους στόχους, τις δράσεις και τους δείκτες αξιολόγησης σε ένα ενιαίο και στοχευμένο σύνολο. Μια τέτοια προσέγγιση βοηθά τη σχολική μονάδα να λειτουργεί με συνέπεια, να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της και να διασφαλίζει ότι κάθε πρωτοβουλία υπηρετεί έναν ευρύτερο, κοινά κατανοητό σκοπό.

## ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ: ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ *PLAYING TO WIN\**

Μια κεντρική ιδέα του βιβλίου *Playing to Win* είναι ότι η στρατηγική αφορά τελικά τη «νίκη». Φυσικά, τα σχολεία δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά με τον ίδιο τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ωστόσο, επιδιώκουν να δημιουργήσουν διακριτή και ουσιαστική αξία για τους μαθητές, τις οικογένειες και την κοινότητα. Ένα σχολείο «κερδίζει» όταν καταφέρνει να προσφέρει κάτι πραγματικά σημαντικό και με αντίκτυπο — είτε αυτό είναι η συμπερίληψη, η δημιουργικότητα, η ψηφιακή επάρκεια ή ένα ισχυρό αίσθημα του ανήκειν — και όταν εκπληρώνει με συνέπεια την αποστολή του.



### Βασικές Αξίες

Για να βοηθήσουν τους ηγέτες να σκεφτούν στρατηγικά, οι συγγραφείς προτείνουν πέντε καθοδηγητικά ερωτήματα, τα οποία μπορούν εύκολα να μεταφερθούν στο σχολικό πλαίσιο.

Το πρώτο ερώτημα είναι: **Ποια είναι η φιλοδοξία μας για επιτυχία;**

Αφορά τον προσδιορισμό του οράματος — τη διαφορά που επιδιώκει να κάνει το σχολείο στη ζωή των μαθητών και στην ευρύτερη κοινότητα. Για ορισμένα σχολεία, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι κάθε παιδί αισθάνεται αποδεκτό και ασφαλές. Για άλλα, μπορεί να σημαίνει η προετοιμασία των μαθητών για έναν ταχέως μεταβαλλόμενο ψηφιακό κόσμο.

Το δεύτερο ερώτημα είναι: **Πού θα εστιάσουμε; (Where will we play?)**

Τα σχολεία δεν μπορούν να διακρίνονται εξίσου σε όλα τα πεδία. Χρειάζεται να επιλέξουν ποιους τομείς θα θέσουν σε προτεραιότητα. Αυτό μπορεί να σημαίνει έμφαση στην ευημερία των μαθητών, ενίσχυση των φυσικών επιστημών και της τεχνολογίας ή ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις και πολιτιστικούς φορείς.

Αφού καθοριστεί το πεδίο δράσης, προκύπτει φυσικά το τρίτο ερώτημα: **Πώς θα επιτύχουμε; (How will we win?)**

Εδώ προσδιορίζεται η ιδιαίτερη προσέγγιση του σχολείου — τι θα κάνει διαφορετικά ώστε να πετύχει τους στόχους του. Για παράδειγμα, ένα σχολείο μπορεί να επιλέξει να συνδυάσει τη μάθηση μέσω έργων (*project-based learning*) με ισχυρές συνεργασίες με την τοπική κοινότητα, δημιουργώντας ένα ξεχωριστό εκπαιδευτικό μοντέλο που ανταποκρίνεται ουσιαστικά στις ανάγκες μαθητών και οικογενειών.



### Βιωσιμότητα 27

## **ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ: ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ PLAYING TO WIN\***

Το τέταρτο ερώτημα στρέφει την προσοχή προς το εσωτερικό του οργανισμού: **Ποιες ικανότητες πρέπει να διαθέτουμε;**

Σε αυτό το σημείο, οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να αναλογιστούν ποιες δεξιότητες των εκπαιδευτικών, ποιο πόροι, ποια κουλτούρα ή ποιες τεχνολογικές υποδομές είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Αυτό μπορεί να σημαίνει, για παράδειγμα, στοχευμένη επιμόρφωση στη συμπεριληπτική παιδαγωγική, επένδυση σε ψηφιακά εργαλεία μάθησης ή καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων.

### **Εμπύχωση**



Το πέμπτο και τελευταίο ερώτημα αφορά τα συστήματα: **Ποιες διαδικασίες διοίκησης και παρακολούθησης είναι αναγκαίες;**

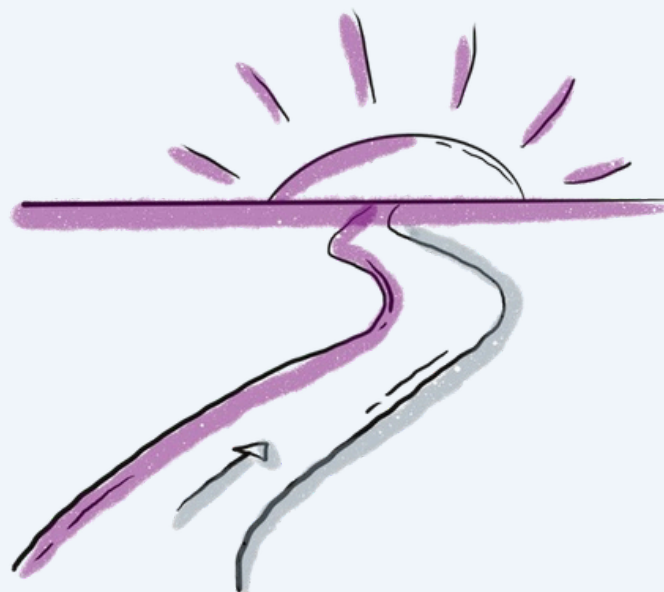
Καμία στρατηγική δεν μπορεί να πετύχει χωρίς μηχανισμούς που επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου και την έγκαιρη προσαρμογή. Τα σχολεία, όπως και οι οργανισμοί, ωφελούνται από σαφείς δείκτες — όπως έρευνες για τη συμμετοχή των μαθητών, δεδομένα φοίτησης ή αξιολογήσεις μαθησιακής προόδου — που αποτυπώνουν αν κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι βασικοί αυτοί δείκτες απόδοσης (KPIs) δεν περιορίζουν την εκπαίδευση σε αριθμητικά δεδομένα· αντίθετα, καθιστούν την πρόοδο ορατή και κοινά κατανοητή, βοηθώντας τη σχολική κοινότητα να αντιληφθεί τι σημαίνει επιτυχία στην πράξη.

## ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ: ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ *PLAYING TO WIN\**

Συνολικά, τα πέντε αυτά ερωτήματα καλούν τα σχολεία να προσεγγίσουν τη στρατηγική με διαφορετικό τρόπο. Μας υπενθυμίζουν ότι η στρατηγική δεν αφορά το να κάνουμε τα πάντα, αλλά το να επιλέγουμε τα σωστά. Δεν πρόκειται για τη δημιουργία ενός εντυπωσιακού εγγράφου, αλλά για την καλλιέργεια σαφήνειας, ευθυγράμμισης και λογοδοσίας. Κυρίως, η στρατηγική δεν είναι στατική· χρειάζεται να εξελίσσεται καθώς τα σχολεία έρχονται αντιμέτωπα με νέες προκλήσεις, είτε πρόκειται για δημογραφικές αλλαγές, μεταρρυθμίσεις πολιτικής είτε για καινοτομίες στη διδασκαλία και τη μάθηση.

Με αυτή την έννοια, τα σχολεία μπορούν να αντλήσουν σημαντικά διδάγματα από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές για να επιτύχουν. Υιοθετώντας μια πιο πρωτοβουλιακή και δημιουργική νοοτροπία, θέτοντας μετρήσιμους στόχους χωρίς επιφυλάξεις και δεσμευόμενοι σε συνεχή αναστοχασμό, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγικές με σαφή προσανατολισμό και προοπτική.

Και με τη χρήση δημιουργικών εργαλείων όπως το LEGO® SERIOUS PLAY®, οι αφηρημένες έννοιες της στρατηγικής μπορούν να μετατραπούν σε απτά μοντέλα, που ενεργοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους στη συλλογική διαμόρφωση της πορείας του σχολείου προς το μέλλον.



**Επιτυχία**

## **ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ LEGO® SERIOUS PLAY®**

Συνολικά, τα πέντε αυτά ερωτήματα μας καλούν να επαναπροσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τη στρατηγική στο σχολείο. Μας υπενθυμίζουν ότι η στρατηγική δεν αφορά το να κάνουμε τα πάντα, αλλά το να επιλέγουμε συνειδητά τα σωστά. Δεν πρόκειται για τη σύνταξη ενός καλοδιατυπωμένου σχεδίου, αλλά για την καλλιέργεια σαφήνειας, ευθυγράμμισης και υπευθυνότητας. Πάνω απ' όλα, η στρατηγική δεν είναι στατική· χρειάζεται να εξελίσσεται, καθώς τα σχολεία αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις — από δημογραφικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις πολιτικής έως καινοτομίες στη διδασκαλία και τη μάθηση.

Με αυτή τη λογική, τα σχολεία μπορούν να αντλήσουν χρήσιμα διδάγματα από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές για να επιτύχουν. Υιοθετώντας μια πιο δημιουργική στάση, θέτοντας με σαφήνεια μετρήσιμους στόχους και δεσμευόμενοι σε συνεχή αναστοχασμό, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγικές με ουσία, προσανατολισμό και προοπτική.

Η αξιοποίηση του LEGO® SERIOUS PLAY® δίνει τη δυνατότητα να μετατραπούν αυτές οι αφηρημένες έννοιες σε απτά μοντέλα. Μέσα από τη διαδικασία της κατασκευής, της αφήγησης και του συλλογικού αναστοχασμού, η στρατηγική παύει να είναι ένα θεωρητικό κείμενο και γίνεται κοινό δημιούργημα. Έτσι, ενεργοποιούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι — εκπαιδευτικοί, ηγετικά στελέχη και λοιποί φορείς — στη διαμόρφωση μιας κοινής και συνειδητής πορείας για το μέλλον του σχολείου.

## **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ #1: ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΤΟ LEGO® SERIOUS PLAY®**

### **Σκοπός**

Το εργαστήριο αυτό υποστηρίζει τους σχολικούς ηγέτες να διερευνήσουν, να ορίσουν και να οπτικοποιήσουν τη στρατηγική της σχολικής τους μονάδας μέσα από τη μεθοδολογία LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP). Αξιοποιώντας τις αρχές του Playing to Win και το πλαίσιο του CREATE LAB, οι συμμετέχοντες μετατρέπουν τη στρατηγική σκέψη σε κοινή κατανόηση και σε συγκεκριμένα, εφαρμόσιμα βήματα.

### **Εισαγωγή: Επαναπροσδιορίζοντας τη Στρατηγική στο Σχολείο**

Τι σημαίνει πραγματικά για ένα σχολείο να «κερδίζει»; Όχι με όρους ανταγωνισμού, αλλά με όρους δημιουργίας ουσιαστικής και διακριτής αξίας — ένταξη και συμπερίληψη, δημιουργικότητα, ευημερία, ψηφιακή επάρκεια, αίσθημα του ανήκειν.

### **Περιγραφή**

Στο εργαστήριο αυτό, οι ηγέτες καλούνται να αποστασιοποιηθούν από τις καθημερινές απαιτήσεις και να δουν τη «μεγάλη εικόνα». Αντλώντας έμπνευση από το Playing to Win των Lafley και Martin και από το πλαίσιο του CREATE LAB, διερευνούμε πώς η στρατηγική στην εκπαίδευση δεν είναι απλώς ένα σχέδιο, αλλά ένα σύνολο συνειδητών επιλογών — επιλογών που διαμορφώνουν την ταυτότητα, την κατεύθυνση και την κουλτούρα του σχολείου.

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τα πέντε βασικά στρατηγικά ερωτήματα
- (Φιλοδοξία Επιτυχίας, Πεδίο Εστίασης, Τρόπος Επίτευξης, Απαραίτητες Ικανότητες, Συστήματα Διοίκησης)
- Μεταφράζουν τη στρατηγική σκέψη σε δημιουργικά και συνεργατικά μοντέλα
- Συνδιαμορφώνουν μια κοινή και απτή αναπαράσταση της στρατηγικής κατεύθυνσης του σχολείου

Το εργαστήριο λειτουργεί ως αφετηρία για μια πιο συνειδητή, συμμετοχική και δημιουργική προσέγγιση της σχολικής στρατηγικής.

## **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ #1: ΟΙΚΟΔΟΜΩΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΤΟ LEGO® SERIOUS PLAY®**

**Διάρκεια:** 3,5–4 ώρες

**Μέγεθος Ομάδας:** 6–12 συμμετέχοντες (Σε περίπτωση άνω των 12, συνιστάται ο χωρισμός σε μικρότερες ομάδες, π.χ. των 4 ατόμων.)

### **Απαραίτητα Υλικά**

- Σετ LEGO® SERIOUS PLAY® (ένα σετ ανά 2–3 συμμετέχοντες)
- Χαρτιά flipchart και μαρκαδόροι
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια (post-it) σε 3 χρώματα
  - για ιδέες/συμπεράσματα
  - για ενέργειες
  - για ερωτήματα
- Καρτελάκια ονομάτων και σήμανση τραπεζιών
- Φωτογραφική μηχανή ή κινητό τηλέφωνο για φωτογραφική τεκμηρίωση

### **Δομή και Χρονοδιάγραμμα Εργαστηρίου**

1. **Καλωσόρισμα & Πλαίσιο** – 30 λεπτά (Παρουσίαση πλαισίου, στόχων και προσδοκιών)
2. **Εισαγωγική Κατασκευή (Warm-Up Build)** – 20 λεπτά (Ενίσχυση εξοικείωσης και αυτοπεποίθησης)
3. **Φιλοδοξία Επιτυχίας (Winning Aspiration)** – 40 λεπτά (Διερεύνηση οράματος και σκοπού)
4. **Πού θα Εστιάσουμε / Πώς θα Επιτύχουμε** – 60 λεπτά (Καθορισμός στρατηγικών επιλογών)
5. **Ικανότητες & Συστήματα** – 40 λεπτά (Προσδιορισμός προϋποθέσεων και μηχανισμών παρακολούθησης)
6. **Ενοποίηση & Αναστοχασμός** – 30 λεπτά (Ευθυγράμμιση, συμπεράσματα και επόμενα βήματα)



## **1. Καλωσόρισμα & Πλαισίωση (30 λεπτά)**

**Σκοπός:** Να τοποθετηθούν οι συμμετέχοντες στο πλαίσιο της στρατηγικής σκέψης και να αποσαφηνιστεί η ροή του εργαστηρίου.

### **Ενέργειες Διευκολυντή/Διευκολύντριας:**

- Θέστε τον τόνο της συνάντησης: «Σήμερα θα απομακρυνθούμε από τις καθημερινές υποχρεώσεις για να διερευνήσουμε τι ορίζει πραγματικά την επιτυχία για το σχολείο μας — και πώς μπορούμε να τη μετατρέψουμε σε κάτι απτό και κοινά κατανοητό.»
- Παρουσιάστε το πλαίσιο του Playing to Win, μέσα από τα πέντε καθοδηγητικά ερωτήματα:
  - Ποια είναι η φιλοδοξία μας για επιτυχία;
  - Πού θα εστιάσουμε;
  - Πώς θα επιτύχουμε;
  - Ποιες ικανότητες πρέπει να διαθέτουμε;
  - Ποια συστήματα είναι απαραίτητα;
- Υπογραμμίστε: «Η στρατηγική αφορά επιλογές — όχι καταλόγους ενεργειών.»
- Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να μοιραστούν: «Όταν ακούτε τη λέξη “στρατηγική”, τι σας έρχεται στο μυαλό;»

**Κεντρικό Μήνυμα:** «Η στρατηγική στο σχολείο δεν σημαίνει να κάνουμε τα πάντα. Σημαίνει να κάνουμε τα σωστά — με σκοπό, σαφήνεια και ευθυγράμμιση.»

## **2. Εισαγωγική Κατασκευή (Warm-Up Build) (20 λεπτά)**

**Σκοπός:** Να εμπλακούν οι συμμετέχοντες βιωματικά και να ενεργοποιηθεί η δημιουργική σκέψη.

### **Ενέργειες Διευκολυντή/Διευκολύντριας:**

- Παρουσιάστε τη βασική αρχή του LEGO® SERIOUS PLAY®:  
«Χτίζουμε για να σκεφτούμε.»  
«Κάθε μοντέλο αφηγείται μια ιστορία.»
- Ζητήστε δύο σύντομες κατασκευές:  
Ερέθισμα 1: «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αναπαριστά τον ρόλο σας ως σχολικός ηγέτης.»  
Ερέθισμα 2: «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αποτυπώνει πώς μοιάζει η εξαιρετική μάθηση στο σχολείο σας.»
- Μετά από κάθε κατασκευή, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν σύντομα (1–2 λεπτά ο καθένας).

### **Ερωτήσεις Αναστοχασμού:**

1. Τι παρατηρήσατε στον τρόπο που σκέφτεστε όταν τα χέρια σας είναι απασχολημένα;
2. Τι σας εξέπληξε στα μοντέλα των άλλων;

### **Συμβουλή προς τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια:**

Διατηρήστε υψηλή ενέργεια και θετικό κλίμα. Ενισχύστε τη δημιουργικότητα και την ελευθερία έκφρασης — όχι την αισθητική ή την τεχνική αρτιότητα των κατασκευών.

### **3. Προσδιορισμός της Φιλοδοξίας Επιτυχίας (Winning Aspiration) – 40 λεπτά**

#### **Σκοπός:**

Να αποσαφηνιστεί το όραμα — τι σημαίνει «επιτυχία» για τη σχολική κοινότητα.

#### **Ερέθισμα προς Κατασκευή:**

«Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να δείχνει τι σημαίνει για το σχολείο σας να “κερδίζει” — πώς μοιάζει και πώς βιώνεται η επιτυχία όταν εκπληρώνετε ουσιαστικά τον σκοπό σας.»

#### **Διαδικασία:**

1. Ατομική κατασκευή (10–15 λεπτά).
2. Παρουσίαση και επεξήγηση των μοντέλων σε μικρές ομάδες.
3. Καταγραφή των βασικών θεμάτων που αναδύονται σε flipchart (π.χ. «Συμπερίληψη», «Καινοτομία», «Ευημερία», «Ισότητα», «Δημιουργικότητα» κ.ά.).

#### **Ερωτήματα Αναστοχασμού για τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια:**

- Ποια κοινά μοτίβα ή αξίες αναδύονται;
- Πώς συνδέονται οι φιλοδοξίες αυτές με την αποστολή του σχολείου σας;
- Υπάρχει κάτι που φαίνεται να απουσιάζει ή να υποεκπροσωπείται;

### **4. Πού θα Εστιάσουμε / Πώς θα Επιτύχουμε (60 λεπτά)**

#### **Σκοπός:**

Να γίνουν συνειδητές στρατηγικές επιλογές σχετικά με τα πεδία εστίασης και τον τρόπο υλοποίησης.

#### **Βήμα 1 – Πού θα Εστιάσουμε; (Where Will We Play) – 30 λεπτά**

**Ερέθισμα:** «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αναπαριστά τους τομείς στους οποίους θα εστιάσει το σχολείο σας για να επιτύχει τη φιλοδοξία του.»

Ενδεικτικοί τομείς προς διερεύνηση:

- Ψηφιακή μάθηση
- STEM και δημιουργικότητα
- Συμπερίληψη και αίσθημα του ανήκειν
- Συνεργασία με την κοινότητα
- Ενίσχυση μαθησιακών αποτελεσμάτων
- Ευημερία και ψυχοκοινωνική υποστήριξη

Οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τα μοντέλα τους και αναδεικνύονται οι βασικές στρατηγικές προτεραιότητες.

#### **Βήμα 2 – Πώς θα κερδίσουμε (30 λεπτά)**

**Ερέθισμα:** «Τώρα, σχεδιάστε πώς θα κερδίσει το σχολείο σας σε αυτούς τους τομείς — τι κάνει την προσέγγισή σας ξεχωριστή.»

### **Ερωτήματα Συζήτησης**

- Ποια μοναδικά πλεονεκτήματα διαθέτει το σχολείο σας;
- Τι επιλέγετε συνειδητά να μην κάνετε;
- Πώς οι επιλογές σας δημιουργούν ουσιαστική αξία για τους μαθητές και τις οικογένειες;

### **Συμβουλή προς τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια:**

Αξιοποιήστε την αντίθεση και τον αναστοχασμό. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να διατυπώσουν ξεκάθαρα τους συμβιβασμούς (trade-offs). Η στρατηγική δεν είναι μόνο επιλογή προτεραιοτήτων· είναι και αποδοχή του τι μένει εκτός.

## **5. Ικανότητες & Συστήματα (40 λεπτά)**

### **Σκοπός:**

Να προσδιοριστούν οι προϋποθέσεις και οι μηχανισμοί που θα στηρίξουν και θα διατηρήσουν τη στρατηγική.

### **Ερέθισμα 1:**

«Κατασκευάστε τι πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει το σχολείο σας για να γίνει αυτή η στρατηγική πραγματικότητα.» Ενδεικτικά στοιχεία:

- Δεξιότητες και επιμόρφωση εκπαιδευτικών
- Τεχνολογική υποδομή
- Κουλτούρα συνεργασίας
- Στρατηγικές συνεργασίες
- Ηγετικές πρακτικές

### **Ερέθισμα 2:**

«Προσθέστε στοιχεία που να δείχνουν πώς θα παρακολουθείτε την πρόοδο και πώς θα διασφαλίζετε τη συνεχή ευθυγράμμιση.» Παραδείγματα:

- Έρευνες συμμετοχής μαθητών
- Δεδομένα φοίτησης ή προόδου
- Τακτικές συναντήσεις αναστοχασμού ομάδας
- Δείκτες επίτευξης στόχων
- Διαδικασίες ανατροφοδότησης

### **Ερωτήματα Αναστοχασμού**

- Ποιες ικανότητες είναι ήδη ισχυρές στο σχολείο σας;
- Ποιες χρειάζονται ενίσχυση ή επένδυση;
- Ποια συστήματα θα σας βοηθήσουν να προσαρμόζεστε με την πάροδο του χρόνου;

### **Αναστοχασμός Διευκολυντή/Διευκολύντριας**

Τονίστε τη μετάβαση από την ιδέα στην πράξη. «Η στρατηγική δεν είναι απλώς μια καλή πρόθεση· υλοποιείται μέσα από συστήματα. Ζει και εξελίσσεται μέσα στις καθημερινές μας πρακτικές.»

## **6. Ενοποίηση & Αναστοχασμός (30 λεπτά)**

### **Σκοπός:**

Να συνδεθούν τα επιμέρους στοιχεία και να προσδιοριστούν τα επόμενα βήματα.

### **Ενέργειες Διευκολυντή/Διευκολύντριας:**

- Ζητήστε από κάθε ομάδα να τοποθετήσει τα μοντέλα της μαζί, δημιουργώντας ένα κοινό «Τοπίο Στρατηγικής» (Strategy Landscape).
- Καθοδηγήστε τον αναστοχασμό με ερωτήματα όπως:
  - Τι συνδέει τα μοντέλα μας;
  - Πώς αποτυπώνεται η ευθυγράμμιση;
  - Πού εντοπίζονται κενά ή εντάσεις;
  - Τι χρειάζεται περαιτέρω αποσαφήνιση;
- Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να γράψουν σε post-it (σε τρία διαφορετικά χρώματα):
  - Μια βασική κατανόηση (Insight)
  - Μια συγκεκριμένη ενέργεια (Action)
  - Ένα ερώτημα που παραμένει (Question)

Τα post-it τοποθετούνται σε κοινό πίνακα, ώστε να αποτυπωθεί η συλλογική σκέψη.

### **Κλείσιμο**

«Η στρατηγική δεν γράφεται απλώς σε ένα έγγραφο — οικοδομείται, μοιράζεται και εξελίσσεται συλλογικά. Αυτό που δημιουργήσαμε σήμερα είναι μια κοινή γλώσσα για να προχωρήσουμε μπροστά.»

### **Προαιρετική Συνέχεια**

- Φωτογραφίστε όλες τις κατασκευές.
- Αποστείλετε στους συμμετέχοντες μια σύντομη σύνοψη με φωτογραφικό υλικό, βασικά συμπεράσματα και δεσμεύσεις που προέκυψαν.

Με αυτόν τον τρόπο, η δυναμική του εργαστηρίου μεταφέρεται στην καθημερινή πρακτική και ενισχύεται η συνέχεια της στρατηγικής σκέψης.

## **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ #2: ΕΓΩ, Ο ΕΑΥΤΟΣ ΜΟΥ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΜΟΥ**

### **Σκοπός**

Να υποστηρίξει τους σχολικούς ηγέτες να διερευνήσουν την αυτογνωσία τους, τον τρόπο επικοινωνίας τους και τα πεδία ηγετικής ανάπτυξης, αξιοποιώντας το μοντέλο του Παραθύρου Johari και τη μεθοδολογία LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) ως εργαλείο αναστοχασμού.

### **Μαθησιακά Αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

1. Να κατανοούν τα τέσσερα τεταρτημόρια του Παραθύρου Johari και τη σημασία τους για την ηγεσία.
2. Να αναστοχάζονται πάνω στα δυνατά τους σημεία, στα «τυφλά σημεία» και στα πεδία προσωπικής ανάπτυξης μέσα από βιωματική κατασκευή.
3. Να αναπτύσσουν μεγαλύτερη ανοιχτότητα, ενσυναίσθηση και επίγνωση της αξίας της ανατροφοδότησης.
4. Να ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αλληλοκατανόηση μέσα στην ηγετική ομάδα.

**Διάρκεια:** 3–4 ώρες

**Μέγεθος Ομάδας:** 6–12 συμμετέχοντες (για άνω των 12, συνιστάται ο χωρισμός σε μικρότερες ομάδες, π.χ. των 4 ατόμων.)

### **Απαραίτητα Υλικά**

- Σετ LEGO® SERIOUS PLAY®
- Χαρτιά flipchart και μαρκαδόροι
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια (δύο χρώματα):
  - «Κατανόηση / Συμπεράσματα»
  - «Ανατροφοδότηση»
- Εκτυπωμένα φύλλα εργασίας:
  - Διάγραμμα Παραθύρου Johari
  - Ερωτήματα αναστοχασμού

Το εργαστήριο δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο για ειλικρινή έκφραση, ενεργητική ακρόαση και ουσιαστική ανατροφοδότηση, ενισχύοντας την προσωπική και συλλογική ηγετική ανάπτυξη.

### Το Μοντέλο του Παραθύρου Johari: Σύντομη Παρουσίαση

Το Παράθυρο Johari είναι ένα μοντέλο που βοηθά στην κατανόηση της αυτογνωσίας και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Διαχωρίζει όσα γνωρίζουμε για τον εαυτό μας — και όσα γνωρίζουν οι άλλοι για εμάς — σε τέσσερα τεταρτημόρια:

Τετράγωνο	Περιγραφή	Στην Ηγεσία
<b>Ανοιχτή Περιοχή (Open Area):</b> Όσα γνωρίζουμε για τον εαυτό μας και είναι γνωστά και στους άλλους.	Εμφανείς δυνάμεις, δεξιότητες και συμπεριφορές	Πως σε βλέπουν ιδανικά
<b>Τυφλή Περιοχή (Blind Area):</b> Όσα οι άλλοι βλέπουν σε εμάς, αλλά εμείς δεν αντιλαμβανόμαστε.	Συνήθειες ή μοτίβα που βλέπουν οι άλλοι, αλλά εμείς όχι	Κριτική και κενά αντίληψης
<b>Κρυφή Περιοχή (Hidden Area):</b> Όσα γνωρίζουμε για τον εαυτό μας, αλλά δεν τα μοιραζόμαστε με τους άλλους.	Συναισθήματα, φόβοι ή "θέλω" που δεν μοιράζονται ανοιχτά	Αυθεντικότητα και εμπιστοσύνη
<b>Άγνωστη Περιοχή (Unknown Area):</b> Όσα παραμένουν άγνωστα τόσο σε εμάς όσο και στους άλλους.	Ανέγγιχτο δυναμικό ή συμπεριφορές υπό πίεση	Ανακάλυψη και ανάπτυξη

### Κεντρική Ιδέα

Όσο μεγαλύτερη είναι η Ανοιχτή Περιοχή, τόσο πιο αποτελεσματικά επικοινωνούμε, οικοδομούμε εμπιστοσύνη και ασκούμε ηγεσία. Η ανάπτυξη προκύπτει όταν μειώνουμε τα «τυφλά σημεία» και ανακαλύπτουμε κρυφές ή ανεκμετάλλευτες δυνατότητες.

**Δομή και Χρονοδιάγραμμα Εργαστηρίου**

Ενότητα	Διάρκεια	Εστίαση
Καλωσόρισμα & Πλαισίωση	20 λεπτά	Εισαγωγή στην αυτογνωσία
Κατανόηση του παραθύρου Γιοχάρι	20 λεπτά	Μοντέλο και προβληματισμός
LSP Δραστηριότητα 1: ο ανοιχτός εαυτός μου	40 λεπτά	Γνωστές δυνάμεις και αρετές
LSP Δραστηριότητα 2: Τα τυφλά σημεία μου	40 λεπτά	Εξωτερικές αντιλήψεις
LSP Δραστηριότητα 3: Τα κρυφά & άγνωστά μου	40 λεπτά	Ευαισθητοποίηση και δυναμικό
Ανασκόπηση & ενσωμάτωση	20 λεπτά	Εκτιμήσεις και προσωπικές δεσμεύσεις

**1. Καλωσόρισμα & Πλαισίωση (20 λεπτά)****Ενέργειες Διευκολυντή/Διευκολύντριας**

I. Ξεκινήστε με μια πρόκληση προς τους συμμετέχοντες:

«Σήμερα στρέφουμε τον φακό προς τα μέσα — διερευνούμε ποιοι είμαστε ως ηγέτες, τι δείχνουμε στους άλλους και τι μπορεί να παραμένει ακόμη αόρατο.»

II. Συνδέστε το εργαστήριο με την προηγούμενη συνάντηση στρατηγικής:

«Όπως χτίσαμε τη στρατηγική του σχολείου μας, τουβλάκι-τουβλάκι, έτσι μπορούμε να χτίσουμε και την κατανόηση του εαυτού μας — κάνοντας ορατό αυτό που συχνά παραμένει αθέατο.»

III. Εξηγήστε ξεκάθαρα τον σκοπό του εργαστηρίου:

Να συνδεθεί η αυτογνωσία με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο τις αποφάσεις που παίρνουμε, αλλά και τον τρόπο που σχετιζόμαστε, επικοινωνούμε και επηρεάζουμε.

IV. Δημιουργήστε πλαίσιο ψυχολογικής ασφάλειας:

«Ο χώρος αυτός είναι χώρος αναστοχασμού και όχι αξιολόγησης. Ό,τι μοιραζόμαστε εδώ, παραμένει εδώ.»

V. Υπενθυμίστε ότι η διαδικασία απαιτεί ειλικρίνεια, σεβασμό και ενεργητική ακρόαση — στοιχεία θεμελιώδη για κάθε ηγετική ομάδα που επιδιώκει ουσιαστική ανάπτυξη.

## **2. Κατανόηση του Παραθύρου Johari (20 λεπτά)**

### **Σύντομη Παρουσίαση από τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια:**

- Προβάλετε το διάγραμμα του Παραθύρου Johari σε οθόνη ή flipchart.
- Περιγράψτε συνοπτικά τα τέσσερα τεταρτημόρια (Ανοιχτή, Τυφλή, Κρυφή και Άγνωστη Περιοχή).
- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα που συνδέονται με την καθημερινή σχολική ηγεσία:

«Ίσως γνωρίζετε ότι είστε καλός/ή επικοινωνιακά, και οι άλλοι αναγνωρίζουν επίσης την ηρεμία σας υπό πίεση — αυτό ανήκει στην Ανοιχτή Περιοχή. Ίσως να μη συνειδητοποιείτε πόσο συχνά κυριαρχείτε στις συζητήσεις — αυτό μπορεί να είναι ένα Τυφλό Σημείο. Ή μπορεί να έχετε ένα όραμα ή μια ανησυχία που σπάνια μοιράζεστε — αυτό ανήκει στην Κρυφή Περιοχή.»

Συζητήστε γιατί το μοντέλο αυτό έχει σημασία για τη σχολική ηγεσία:

- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα.
- Ικανότητα λήψης και παροχής ανατροφοδότησης.
- Αναγνώριση ανεκμετάλλευτων δυνατοτήτων.

**Κεντρικό Μήνυμα:** «Η ηγεσία ξεκινά από την αυτογνωσία. Ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας επηρεάζει άμεσα το πώς βιώνουν οι άλλοι την ηγεσία μας.»

### **Βήμα 1 – Πώς Βλέπω τον Εαυτό Μου (40 λεπτά)**

**Σκοπός:** Να αναστοχαστείτε πάνω στη δική σας εικόνα ως σχολικός/ή ηγέτης/ηγέτιδα — στα δυνατά σας σημεία, στις αξίες και στα μοτίβα συμπεριφοράς που επηρεάζουν την καθημερινή σας πρακτική.

**Ερέθισμα Κατασκευής:** «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αναπαριστά πώς βλέπετε τον εαυτό σας ως ηγέτη/ηγέτιδα — ποιες ποιότητες, αξίες και στάσεις καθορίζουν την ηγεσία σας σήμερα.»

## **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ #2: ΕΓΩ, Ο ΕΑΥΤΟΣ ΜΟΥ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΜΟΥ**

### **Διαδικασία:**

1. Ατομική Κατασκευή (10–15 λεπτά)
2. Ενθαρρύνετε τη χρήση μεταφορών: πύργοι για αυτοπεποίθηση, γέφυρες για σύνδεση, γρανάζια για συστημική σκέψη, φως για καθοδήγηση, ρίζες για αξίες
3. Μοίρασμα σε ζευγάρια ή μικρές ομάδες (3–4 άτομα)
4. Κάθε συμμετέχων παρουσιάζει το μοντέλο του και εξηγεί τι συμβολίζει.
5. Αναστοχασμός μέσω γραπτής επιβεβαίωσης
6. Μετά από κάθε παρουσίαση, οι υπόλοιποι γράφουν ένα σύντομο σχόλιο σε αυτοκόλλητο χαρτάκι, ξεκινώντας με:
  - «Περιέγραψες τον εαυτό σου ως...»
  - «Και εγώ αναγνωρίζω σε εσένα...»
7. Οπτική Ενσωμάτωση
8. Τα αυτοκόλλητα τοποθετούνται γύρω από το μοντέλο, δημιουργώντας μια οπτική αποτύπωση της αυτοαντίληψης και της αναγνωρισμένης ταυτότητας του κάθε ηγέτη.

### **Ερωτήματα Αναστοχασμού για τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια**

- Τι παρατηρήσατε στον τρόπο που περιγράφετε τον εαυτό σας ως ηγέτη/ηγέτιδα;
- Ποια στοιχεία της ηγεσίας σας σας κάνουν να αισθάνεστε υπερηφάνεια;
- Υπάρχουν πτυχές που τείνετε να υποτιμάτε ή να παραλείπετε όταν μιλάτε για τον εαυτό σας;

### **Βήμα 2 – Πώς Με Βλέπουν οι Άλλοι (40 λεπτά)**

**Σκοπός:** Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των άλλων — τι μπορεί να βλέπουν συνάδελφοι, εκπαιδευτικοί ή μαθητές που εσείς δεν αναγνωρίζετε πάντα.

**Ερέθισμα Κατασκευής:** «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αποτυπώνει πώς πιστεύετε ότι σας βλέπουν οι άλλοι ως ηγέτη/ηγέτιδα — στη σχολική κοινότητα, στην ομάδα σας ή στην τάξη.»

### **Διαδικασία**

1. Ατομική Κατασκευή (10–15 λεπτά)
2. Προτρέψτε τους συμμετέχοντες να φανταστούν πώς τους αντιλαμβάνονται οι άλλοι: Σε συναντήσεις, Σε περιόδους πίεσης, Όταν καθοδηγούν ή λαμβάνουν αποφάσεις
3. Συζήτηση σε μικρές ομάδες (15–20 λεπτά)
4. Κάθε συμμετέχων παρουσιάζει το μοντέλο του. Οι υπόλοιποι μπορούν διακριτικά να προσθέσουν παρατηρήσεις σε αυτοκόλλητα, με φράσεις όπως:
  - «Πιστεύω ότι οι άλλοι ίσως σε βλέπουν επίσης ως...»
  - «Οι άνθρωποι ίσως δεν αντιλαμβάνονται πάντα πόσο...»
5. Σύνθεση σε επίπεδο ομάδας
6. Συγκρίνετε τα μοντέλα του Βήματος 1 και του Βήματος 2.
  - Πού υπάρχει σύγκλιση;
  - Πού υπάρχουν διαφορές;
  - Τι σας εκπλήσσει;

Η διαδικασία αυτή βοηθά στη μείωση των «τυφλών σημείων» και ενισχύει τη συνειδητή, ώριμη ηγετική ανάπτυξη.

### **Ερωτήματα Αναστοχασμού για τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια (Βήμα 2)**

- Ποια σχόλια ή οπτικές σας εξέπληξαν;
- Ποιες ποιότητες είναι περισσότερο ορατές στους άλλους; Ποιες παραμένουν λιγότερο ορατές;
- Πώς μπορεί η επίγνωση της εικόνας που έχουν οι άλλοι για εσάς να σας βοηθήσει να ηγείστε με μεγαλύτερη σαφήνεια και ενσυναίσθηση;

### **Βήμα 3 – Ο Ηγέτης που Θέλω να Γίνω (40 λεπτά)**

**Σκοπός:** Να οραματιστείτε την επόμενη εκδοχή του εαυτού σας ως ηγέτη — τη νοοτροπία, τις συνήθειες και τον αντίκτυπο που επιθυμείτε να αναπτύξετε.

**Ερέθισμα Κατασκευής:** «Κατασκευάστε ένα μοντέλο που να αναπαριστά τον ηγέτη που θέλετε να γίνετε — την εκδοχή του εαυτού σας προς την οποία εξελίσεστε. Αυτή είναι η ηγετική σας φιλοδοξία.»

#### **Διαδικασία**

1. Ατομική Κατασκευή (15–20 λεπτά)
2. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να σκεφτούν όχι μόνο ποιοι θέλουν να είναι, αλλά και πώς θέλουν να βιώνουν οι άλλοι την ηγεσία τους.
3. Εθελοντική Παρουσίαση
4. Κάθε συμμετέχων που επιθυμεί αφηγείται την ιστορία του μοντέλου του, χρησιμοποιώντας φράσεις όπως:
  - «Αυτό αντιπροσωπεύει την κατεύθυνση προς την οποία κινούμαι.»
  - «Αυτό το στοιχείο δείχνει τι θέλω να ενισχύσω.»
5. Συζήτηση Αναστοχασμού
  - Ποιες συγκεκριμένες συνήθειες ή βήματα μπορούν να σας φέρουν πιο κοντά σε αυτή την εκδοχή του εαυτού σας;
  - Τι είδους υποστήριξη χρειάζεστε από την ομάδα ή τη σχολική σας κοινότητα;

### **Ερωτήματα Αναστοχασμού για τον/τη Διευκολυντή/Διευκολύντρια**

- Τι θα άλλαζε αν ηγείστε σταθερά από αυτή την «φιλοδοξιακή» θέση;
- Πώς μπορεί η επίγνωση που αποκτήσατε στα Βήματα 1 και 2 να σας βοηθήσει να εξελιχθείτε προς αυτή τη νέα φάση;

**Κεντρική Ιδέα:** «Η ανάπτυξη της ηγεσίας ξεκινά από την αυτογνωσία — και ωριμάζει μέσα από το όραμα. Όταν βλέπουμε καθαρά ποιοι είμαστε και ποιοι μπορούμε να γίνουμε, ηγούμαστε με σκοπό και συνέπεια.»

## **Βήμα 3 – Το Τοπίο της Ηγεσίας Μου (My Leadership Landscape)**

### **1. Εισαγωγή (5 λεπτά)**

Παρέμβαση Διευκολυντή/Διευκολύντριας:

Έχετε ήδη χτίσει τρία σημαντικά κομμάτια της ηγετικής σας διαδρομής:

- Πώς βλέπετε τον εαυτό σας σήμερα,
- Πώς πιστεύετε ότι σας βλέπουν οι άλλοι,
- Και ποιος/ποια επιθυμείτε να γίνετε.

Τώρα ήρθε η στιγμή να τα συνδέσουμε — να δημιουργήσουμε ένα Τοπίο Ηγεσίας.

Στη μεθοδολογία LEGO® SERIOUS PLAY®, το “τοπίο” μας βοηθά να δούμε τις σχέσεις και τις δυναμικές ανάμεσα σε διαφορετικά στοιχεία ενός συστήματος. Εδώ, το σύστημα είστε εσείς — η εξέλιξή σας ως ηγέτης/ηγέτιδα.»

Εξηγήστε ότι αυτό το τελικό μοντέλο δεν αφορά τρεις ξεχωριστές εικόνες, αλλά τον χώρο ανάμεσά τους — τη διαδρομή, τις εντάσεις και τις γέφυρες που διαμορφώνουν τη συνεχή ανάπτυξη.

### **2. Κατασκευή Τοπίου (10 λεπτά)**

Ερέθισμα: «Χρησιμοποιώντας τα τρία μοντέλα σας, δημιουργήστε ένα ενιαίο τοπίο που να δείχνει πώς συνδέονται μεταξύ τους. Προσθέστε στοιχεία LEGO® — γέφυρες, μονοπάτια, εμπόδια, στηρίγματα ή μεταβάσεις — που να συμβολίζουν τη διαδρομή ανάμεσα στον σημερινό σας εαυτό, την εικόνα των άλλων και τον ηγέτη που επιδιώκετε να γίνετε.»

Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να σκεφτούν:

- Τι τους φέρνει πιο κοντά;
- Τι τους κρατά σε απόσταση;
- Πού υπάρχει ένταση;
- Πού υπάρχει δυναμική εξέλιξης;

### **3. Μοίρασμα & Διάλογος (15–20 λεπτά)**

Οι συμμετέχοντες μοιράζονται τα Τοπία Ηγεσίας τους σε ζεύγη ή μικρές ομάδες.

Προτεινόμενη ροή παρουσίασης:

1. Σύντομη περιγραφή των τριών βασικών μοντέλων.
2. Επεξήγηση των συνδέσεων — τι ενώνει ή τι διαχωρίζει τα στοιχεία.
3. Αναστοχασμός φωναχτά:
  - «Τι μαθαίνω για τον εαυτό μου μέσα από αυτές τις συνδέσεις;»
  - «Τι θα με βοηθούσε να περάσω από το σημείο που βρίσκομαι σε αυτό που επιδιώκω;»

Ενθαρρύνετε τους ακροατές να προσθέσουν ένα υποστηρικτικό σχόλιο σε αυτοκόλλητο, όπως:

- «Βλέπω μια ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στις αξίες σου και στις φιλοδοξίες σου.»
- «Αυτό το “τείχος” ίσως δεν είναι εμπόδιο — μπορεί να είναι μια υπενθύμιση να κάνεις παύση.»

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με μια σύντομη σιωπηλή παρατήρηση του κάθε τοπίου, δίνοντας χώρο για εσωτερική επεξεργασία και συνειδητή δέσμευση για ανάπτυξη.

#### **4. Ομαδικός Αναστοχασμός (10 λεπτά)**

Συγκεντρώστε όλους τους συμμετέχοντες σε κύκλο και διευκολύνετε μια σύντομη, ουσιαστική συζήτηση κλεισίματος. Στόχος είναι να μετατραπεί η προσωπική ανακάλυψη σε συλλογική επίγνωση και δέσμευση.

#### **Ερωτήματα Αναστοχασμού:**

- Τι ανακαλύψατε μέσα από τη δημιουργία του Τοπίου Ηγεσίας σας;
- Πού παρατηρείτε ευθυγράμμιση ή ένταση ανάμεσα στις τρεις «εκδοχές» του εαυτού σας;
- Ποιο θα μπορούσε να είναι ένα πρώτο, μικρό και ρεαλιστικό βήμα που θα σας φέρει πιο κοντά στον ηγέτη που επιδιώκετε να γίνετε;
- Πώς μπορείτε, ως συνάδελφοι, να στηρίξετε ο ένας τον άλλον σε αυτή τη συνεχή διαδρομή ανάπτυξης;

#### **Κλείστε υπενθυμίζοντας:**

«Η ηγετική εξέλιξη δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια διαρκής διαδικασία. Όταν μοιραζόμαστε με ειλικρίνεια και ακούμε με προσοχή, δημιουργούμε τις προϋποθέσεις για ουσιαστική ανάπτυξη — τόσο προσωπική όσο και συλλογική.»



# DESIGN SPRINT

Μέρος III



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DESIGN THINKING / DESIGN SPRINT**

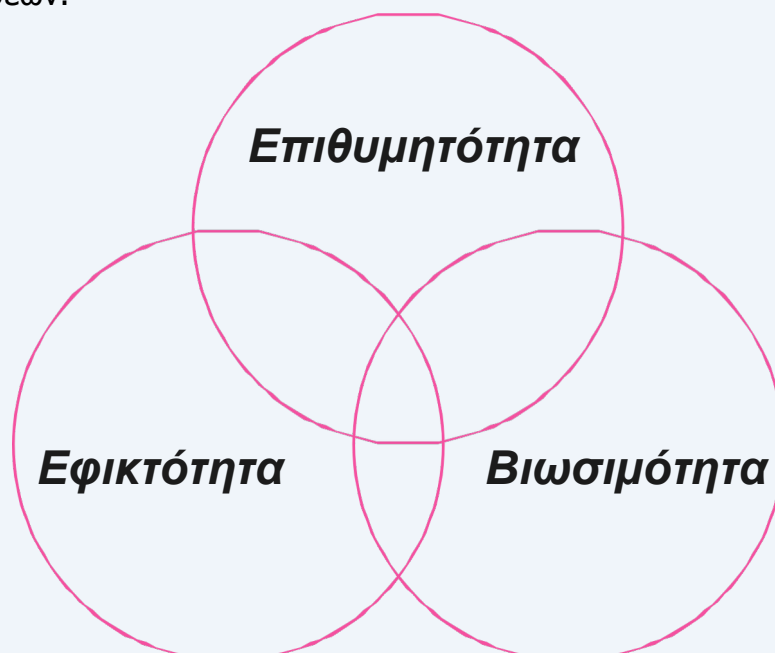
Το Design Thinking / Design Sprint (DTS) αποτελεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων και καινοτομίας, η οποία έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οργανισμοί, ομάδες και άτομα προσεγγίζουν τις προκλήσεις. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους που ξεκινούν από μια προκαθορισμένη λύση, το DTS ξεκινά από τη βαθιά κατανόηση του χρήστη, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματά του.

Η μεθοδολογία αυτή είναι επαναληπτική, ευέλικτη και βασισμένη στη συνεργασία, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα αποτελεσματική στην αντιμετώπιση σύνθετων και πολυδιάστατων προβλημάτων, όπου η λύση δεν είναι άμεσα προφανής.

Το DTS συνδυάζει τρεις κρίσιμες διαστάσεις:

- **Επιθυμητότητα (Desirability):** Τι έχει νόημα για τους ανθρώπους και ανταποκρίνεται στις πραγματικές τους ανάγκες;
- **Εφικτότητα (Feasibility):** Τι είναι τεχνικά δυνατό να υλοποιηθεί στο άμεσο ή προβλέψιμο μέλλον;
- **Βιωσιμότητα (Viability):** Τι μπορεί να ενταχθεί σε ένα βιώσιμο και μακροπρόθεσμα λειτουργικό μοντέλο;

Η τομή αυτών των τριών παραμέτρων αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη ουσιαστικών και εφαρμόσιμων λύσεων.



## ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ DESIGN THINKING

Το Design Thinking περιγράφεται συνήθως ως μια διαδικασία πέντε φάσεων. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να τονιστεί ότι οι φάσεις αυτές δεν ακολουθούν απαραίτητα γραμμική σειρά· μπορούν να εξελίσσονται παράλληλα και να επαναλαμβάνονται κυκλικά, στο πλαίσιο μιας επαναληπτικής διαδικασίας.

1. **Ενσυναίσθηση (Empathise)** = Κατανόηση των αναγκών, των προκλήσεων και των κινήτρων των ανθρώπων για τους οποίους σχεδιάζουμε, μέσα από παρατήρηση, αλληλεπίδραση και βιωματική προσέγγιση της εμπειρίας τους.
2. **Ορισμός (Define)** = Σύνθεση των δεδομένων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από τη φάση της ενσυναίσθησης, με στόχο τη διατύπωση ενός σαφούς και ουσιαστικού προβλήματος που αποτυπώνει τον πυρήνα της πρόκλησης.
3. **Ιδεασμός (Ideate)** = Παραγωγή ευρέος φάσματος ιδεών και πιθανών λύσεων στο διατυπωμένο πρόβλημα, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και τη σκέψη πέρα από τα καθιερωμένα πλαίσια.
4. **Πρωτοτυποποίηση (Prototype)** = Δημιουργία απτών αναπαραστάσεων επιλεγμένων ιδεών, ώστε να διερευνηθεί στην πράξη η αποτελεσματικότητά τους στην αντιμετώπιση του προβλήματος.
5. **Δοκιμή (Test)** = Παρουσίαση των πρωτοτύπων στους χρήστες για ανατροφοδότηση, άντληση συμπερασμάτων από την αλληλεπίδραση και βελτίωση της λύσης με βάση τα νέα δεδομένα.



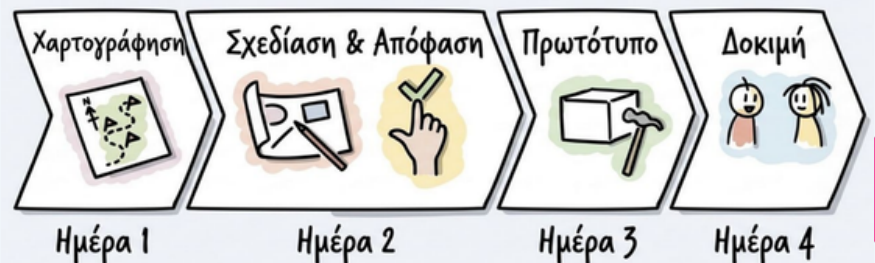
## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DESIGN SPRINT

Το Design Sprint είναι μια δομημένη, χρονικά περιορισμένη διαδικασία που βοηθά τις ομάδες να επιλύουν σύνθετα προβλήματα και να δοκιμάζουν νέες ιδέες γρήγορα και αποτελεσματικά. Αναπτύχθηκε από τον Jake Knapp στη Google Ventures και συνήθως εκτείνεται σε πέντε φάσεις μέσα σε πέντε ημέρες: Κατανόηση (Understand), Ιδεασμός (Ideate), Απόφαση (Decide), Πρωτοτυποποίηση (Prototype) και Δοκιμή (Test).

Στόχος του Design Sprint είναι να παρακάμψει μακροχρόνιους κύκλους ανάπτυξης και να προσφέρει συγκεκριμένα, αξιοποιήσιμα συμπεράσματα μέσα σε μόλις μία εβδομάδα. Φέρνοντας κοντά άτομα με διαφορετικές οπτικές, εστιάζοντας στον σχεδιασμό με επίκεντρο τον χρήστη και ενθαρρύνοντας τη γρήγορη επανάληψη και βελτίωση, το Design Sprint προάγει την καινοτομία και μειώνει τον κίνδυνο. Χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών, τόσο σε νεοφυείς επιχειρήσεις όσο και σε μεγάλους οργανισμούς. Η εντατική αυτή προσέγγιση βοηθά τις ομάδες να ευθυγραμμιστούν ως προς τις προτεραιότητες, να επιβεβαιώσουν τις ιδέες τους με πραγματικούς χρήστες και να προχωρήσουν με μεγαλύτερη σιγουριά.

### ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ DESIGN SPRINT

### Σχεδιαστικό Σπριντ



#### 1. Κατανόηση & Ορισμός (Understand & Define)

- Προσδιορισμός της πρόκλησης.
- Ευθυγράμμιση ως προς τον στόχο του sprint.
- Χαρτογράφηση του προβληματικού πεδίου.
- Επιλογή βασικού σημείου εστίασης.

#### 2. Σκίτσο (Sketch)

- Ατομική παραγωγή και αποτύπωση πιθανών λύσεων.
- Χρήση τεχνικών όπως το «Crazy 8s» για την παραγωγή πολλαπλών ιδεών σε σύντομο χρόνο.

#### 3. Απόφαση & Storyboard (Decide & Storyboard)

- Ανασκόπηση όλων των ιδεών.
- Ψηφοφορία και επιλογή της πιο υποσχόμενης πρότασης.
- Δημιουργία αναλυτικού σεναρίου (storyboard) για τη λύση που θα πρωτοτυποποιηθεί.

#### 4. Πρωτοτυποποίηση & Δοκιμή (Prototype & Test)

- Δημιουργία ρεαλιστικού, χαμηλής πιστότητας πρωτοτύπου.
- Δοκιμή με πραγματικούς χρήστες γ
- Μια συλλογή ανατροφοδότησης και επιβεβαίωση βασικών υποθέσεων.

## ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΚΕΪΚ – ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

### Επισκόπηση:

Οι μέθοδοι του Design Sprint προέρχονται από το Design Thinking — μια ανθρωποκεντρική και επαναληπτική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων. Η παρούσα βιωματική δραστηριότητα αξιοποιεί ένα διασκεδαστικό και οικείο παράδειγμα, το ψήσιμο ενός κέικ, για να καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες μέσα από τα πέντε βασικά στάδια: Ενσυναίσθηση, Ορισμός, Ιδεασμός, Πρωτοτυποποίηση και Δοκιμή. Η άσκηση δείχνει πώς κάθε φάση του sprint αντιστοιχεί άμεσα στη διαδικασία του design thinking, προσφέροντας πρώτα μια απλή κατανόηση της μεθοδολογίας και στη συνέχεια τη δυνατότητα εφαρμογής της σε πραγματικές προκλήσεις.

### Στόχος:

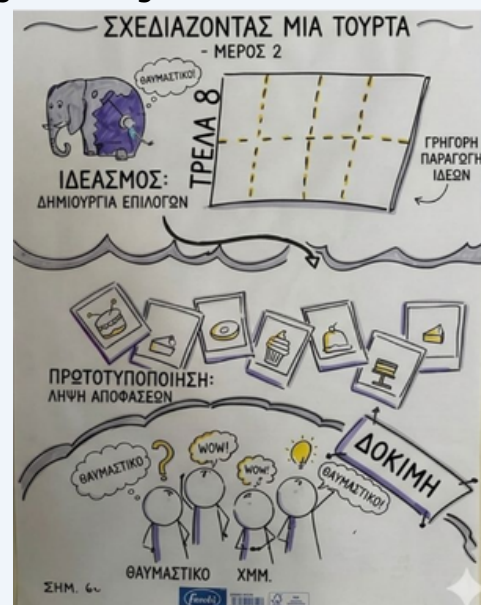
Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν σε βάθος και να εσωτερικεύσουν τη διαδικασία του design thinking, εφαρμόζοντας κάθε στάδιο σε μια απλή και ελκυστική δραστηριότητα. Η άσκηση καλλιεργεί επίγνωση γύρω από τις ανάγκες του χρήστη, τη σωστή διατύπωση του προβλήματος, τη δημιουργική παραγωγή ιδεών, την ταχεία πρωτοτυποποίηση, και τη σημασία της ανατροφοδότησης — στοιχεία θεμελιώδη για την επιτυχία ενός sprint.

### Υλικά:

- Αυτοκόλλητα χαρτάκια (post-it) ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκadόροι και εργαλεία σχεδίασης
- Τυχαία υλικά για δημιουργία πρωτοτύπου κέικ (LEGO, καλαμάκια, χαρτί, πλαστελίνη, ψαλίδι κ.ά.)
- Προαιρετικά: πραγματικά υλικά ή αντικείμενα σχετιζόμενα με την παρασκευή κέικ
- Χρονόμετρο
- Οδηγός διευκολυντή με ορισμούς των σταδίων του design thinking



Η δραστηριότητα αυτή λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να βιώσουν τη μεθοδολογία με τρόπο κατανοητό, δημιουργικό και συνεργατικό.



**Διάρκεια:** 1,5 έως 2,5 ώρες (μπορεί να χωριστεί σε δύο μικρότερες συνεδρίες)

**Μέγεθος Ομάδας:** Οποιοσδήποτε αριθμός συμμετεχόντων, με εργασία σε ζεύγη

### **Βήματα Δραστηριότητας**

#### **1. Ενσυναίσθηση (Empathize) – Κατανόηση του «παραλήπτη του κέικ»**

(20 λεπτά – 10 λεπτά ανά συμμετέχοντα)

- Εισαγάγετε τη μεταφορά: ο «χρήστης» είναι το άτομο που θα λάβει το κέικ.
- Οι συμμετέχοντες παίρνουν συνέντευξη ο ένας από τον άλλο (ή διερευνούν τις προτιμήσεις συναδέλφων), θέτοντας ερωτήματα όπως:
  - «Τι είδους κέικ προτιμάς;»
  - «Υπάρχουν διατροφικοί περιορισμοί;»
  - «Για ποιον προορίζεται το κέικ και για ποια περίπτωση;»
- Καταγράψτε τις απαντήσεις σε αυτοκόλλητα χαρτάκια ή σε σημειωματάριο.
- Ομαδοποιήστε τις πληροφορίες ανά θεματική (π.χ. αλλεργίες, διατροφικοί περιορισμοί, αγαπημένες γεύσεις, περίπτωση).

**Σκοπός:** Να μάθουν οι συμμετέχοντες να συλλέγουν πραγματικά δεδομένα από τον χρήστη, αντί να βασίζονται σε υποθέσεις όπως «σε όλους αρέσει η σοκολάτα».

#### **2. Ορισμός (Define) – Διατύπωση του Προβλήματος**

(20 λεπτά)

- Ανασκοπήστε τα ευρήματα της φάσης ενσυναίσθησης.
- Εντοπίστε εντάσεις, αντιφάσεις ή στοιχεία που προκάλεσαν έκπληξη.
- Κάθε ομάδα διατυπώνει εκ νέου το πρόβλημα, χρησιμοποιώντας το ακόλουθο πρότυπο:

**Για τον/την [χρήστη], που [ανάγκη], η πρόκλησή μας είναι να [διατύπωση βασισμένη στα ευρήματα].**

Παράδειγμα: «Για μια φίλη με δυσανεξία στη γλουτένη που γιορτάζει τα γενέθλιά της και συχνά νιώθει αποκλεισμένη στο επιδόρπιο, χρειάζεται να δημιουργήσουμε μια γευστική επιλογή κέικ που να καλύπτει τις διατροφικές της ανάγκες και να ταιριάζει στο εορταστικό κλίμα.» Αυτή η διατύπωση αποτελεί τη δήλωση προβλήματος (Problem Statement) του sprint.

### **3. Ιδεασμός (Ideate) – Καταιγισμός Ιδεών για το Κέικ (30 λεπτά)**

- Ξεκινήστε με έναν γρήγορο γύρο παραγωγής ιδεών διάρκειας 10 λεπτών:
- Κάθε συμμετέχων προτείνει 3–5 ιδέες (π.χ. chiffon, vegan red velvet, σοκολατένιο ηφαίστειο χωρίς γλουτένη κ.ά.).
- Ακολουθήστε με δεύτερο γύρο, θέτοντας δημιουργικούς περιορισμούς (π.χ. «κέικ χωρίς ψήσιμο» ή «κέικ με ελάχιστα υλικά») για να διευρύνετε τις πιθανότητες.
- Ομαδοποιήστε τις ιδέες και πραγματοποιήστε ψηφοφορία (3 ψήφοι ανά άτομο) για την επιλογή των 2–3 καλύτερων ιδεών που θα περάσουν στη φάση της πρωτοτυποποίησης.
- Μπορείτε να αξιοποιήσετε τη δραστηριότητα Crazy 8s για την ολοκλήρωση της φάσης ιδεασμού.

### **4. Πρωτοτυποποίηση (Prototype) – Δημιουργία Μικρών Προτύπων Κέικ (30 λεπτά)**

Υπάρχουν δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις:

**α. Φυσικά υλικά:** Κατασκευή μικρών χάρτινων εκδοχών ή διακόσμηση cupcake-προτύπων.

**β. Σχεδιαστικά πρωτότυπα:** Σκίτσο που αποτυπώνει τα στρώματα του κέικ, την παρουσίαση και το πλαίσιο σερβιρίσματος.

- Προσθέστε σημειώσεις που περιγράφουν:
  - Γεύσεις
  - Υφές
  - Τρόπο παρουσίασης
  - Μέθοδο σερβιρίσματος

Εστιάστε στο πώς το πρωτότυπο ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χρήστη και στη συγκεκριμένη περίπτωση.

### **5. Δοκιμή (Test) – Συλλογή Ανατροφοδότησης (20 λεπτά):** Παρουσιάστε τα πρωτότυπα ο ένας στον άλλον.

- Θέστε ερωτήσεις όπως:
  - «Τι σας αρέσει σε αυτό το κέικ;»
  - «Θεωρείτε ότι ταιριάζει στην περίπτωση ή στις ανάγκες του χρήστη;»
  - «Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;»
- Καταγράψτε τα θετικά σημεία, τις ανησυχίες και τις προτάσεις σε αυτοκόλλητα χαρτάκια, οργανωμένα ανά πρωτότυπο.
- Μοιραστείτε τα βασικά συμπεράσματα σε επίπεδο ομάδας.

### **6. Σύγκλιση & Μάθηση (15 λεπτά):** Ανασκοπήστε την ανατροφοδότηση από τη φάση δοκιμής.

- Εντοπίστε βασικά ευρήματα:
  - Ποιο πρωτότυπο ανταποκρίθηκε καλύτερα στις ανάγκες;
  - Τι μπορεί να βελτιωθεί;
- Συνδέστε τα συμπεράσματα με τα πέντε στάδια της διαδικασίας:
  - Ενσυναίσθηση
  - Αναδιατύπωση προβλήματος
  - Ιδεασμός
  - Πρωτοτυποποίηση
  - Επικύρωση / Δοκιμή
- Συζητήστε τις αναλογίες με ένα πραγματικό Design Sprint και πώς αυτή η μικρο-εμπειρία αντικατοπτρίζει τη δυναμική ενός ολοκληρωμένου sprint.

## **ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ (EMPATHY MAP)**

### **Στόχος:**

Η άσκηση αυτή στοχεύει να βοηθήσει τους σχολικούς ηγέτες να κατανοήσουν και να αποτυπώσουν τις διαφορετικές ανάγκες της σχολικής τους κοινότητας μέσα από τη δημιουργία χάρτη ενσυναίσθησης. Μπαίνοντας στη θέση διαφορετικών μελών της κοινότητας, οι συμμετέχοντες αποκτούν βαθύτερη κατανόηση ποικίλων οπτικών, εμπειριών και προκλήσεων, ενισχύοντας τη συνολική εικόνα των αναγκών του σχολείου.

### **Υλικά**

1. Μεγάλα φύλλα χαρτιού ή πίνακας
2. Μαρκαδόροι σε διάφορα χρώματα
3. Αυτοκόλλητα χαρτάκια (post-it)
4. Εκτυπωμένες ή ψηφιακές «περσόνες» (φανταστικά αλλά ρεαλιστικά προφίλ μελών της σχολικής κοινότητας)

**Διάρκεια:** 30 έως 60 λεπτά

**Μέγεθος Ομάδας:** Κατάλληλο για μικρές ομάδες (4–6 άτομα ανά ομάδα)

### **Βήματα**

#### **1. Εισαγωγή (10 λεπτά)**

Παρουσιάστε σύντομα την έννοια του χάρτη ενσυναίσθησης και τη σημασία του στην κατανόηση των αναγκών της κοινότητας. Εξηγήστε ότι οι περσόνες αντιπροσωπεύουν φανταστικά, αλλά ρεαλιστικά μέλη της σχολικής κοινότητας (π.χ. γονέα, μαθητή, νέο εκπαιδευτικό, διοικητικό στέλεχος).

#### **2. Ανάθεση Περσόνων (5 λεπτά)**

Κάθε ομάδα λαμβάνει μία περσόνα. Αν το επιτρέπει ο χρόνος και το μέγεθος της ομάδας, μπορείτε να εναλλάξετε τις περσόνες στη μέση της άσκησης, ώστε οι συμμετέχοντες να εκτεθούν σε περισσότερες οπτικές.

#### **3. Δημιουργία Χάρτη Ενσυναίσθησης (5 λεπτά)**

Οι συμμετέχοντες σχεδιάζουν ένα μεγάλο τετράγωνο και το χωρίζουν σε τέσσερα τεταρτημόρια με τις εξής ενδείξεις:

- Thinking (Σκέφτεται)
- Feeling (Νιώθει)
- Saying (Λέει)
- Doing (Κάνει)

## ΧΑΡΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ (EMPATHY MAP)

### 4. Συμπλήρωση του Χάρτη (30 λεπτά)

Οι ομάδες συζητούν και καταγράφουν ιδέες σε κάθε τεταρτημόριο:

**Thinking (Σκέφτεται):** Τι μπορεί να σκέφτεται το άτομο για τη σχολική του κοινότητα;

Ποιες ανησυχίες ή φιλοδοξίες έχει;

**Feeling (Νιώθει):** Πώς αισθάνεται μέσα στη σχολική κοινότητα; Υπάρχουν συγκεκριμένα συναισθήματα που συνδέονται με τις εμπειρίες του/της (π.χ. ασφάλεια, απογοήτευση, ενθουσιασμός, άγχος);

**Saying (Λέει):** Τι εκφράζει δημόσια; Τι λέει σε συναντήσεις, στην τάξη ή σε άλλες αλληλεπιδράσεις; Πώς σχολιάζει το περιβάλλον, τις σχέσεις ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες;

**Doing (Κάνει):** Ποιες ενέργειες αναλαμβάνει στην καθημερινότητά του/της; Πώς αλληλεπιδρά με τη σχολική κοινότητα;

- Οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν αυτοκόλλητα χαρτάκια (post-it) για να καταγράψουν τις σκέψεις τους σε κάθε τεταρτημόριο και να τα τοποθετήσουν πάνω στον χάρτη. Ενθαρρύνετε τη δημιουργική σκέψη και την ενσυναίσθηση, ώστε να κατανοήσουν την οπτική της περσόνας.
- Ομαδική συζήτηση (10 λεπτά ανά ομάδα): Κάθε ομάδα παρουσιάζει τον χάρτη ενσυναίσθησης, εξηγώντας την οπτική της περσόνας και τις ανάγκες που εντόπισε. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να διερευνήσουν πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν αυτές οι ανάγκες.
- Συζήτηση στην ολομέλεια (20 λεπτά): Συγκεντρώστε όλες τις ομάδες για κοινή συζήτηση. Συγκρίνετε και αντιπαραβάλετε τις ανάγκες που αναδείχθηκαν από τις διαφορετικές περσόνας. Συζητήστε κοινά θέματα, ιδιαίτερες προκλήσεις και πιθανές στρατηγικές για τη συλλογική αντιμετώπισή τους.



## STICKY STEPS

### Στόχος:

Με ένα ξεκάθαρο, βήμα-βήμα σχέδιο, ακόμη και στόχοι που φαίνονται δύσκολοι μπορούν να γίνουν συγκεκριμένοι και εφικτοί.

### Υλικά:

Post-it

Στυλό ή μαρκαδόροι

Τοίχος ή flipchart (για ανάρτηση)

### Διάρκεια:

30–60 λεπτά

### Μέγεθος Ομάδας:

Κατάλληλο για μικρές ομάδες (4–6 συμμετέχοντες)

### Βήματα:

1. Γράψτε τον στόχο όσο πιο δεξιά γίνεται στην επιφάνεια εργασίας σας. Ο στόχος εκφράζει την επιθυμητή τελική κατάσταση για εσάς ή την ομάδα σας.
2. Ρωτήστε την ομάδα: «Τι θα έπρεπε να συμβεί ακριβώς πριν από αυτό για να πετύχουμε;»
3. Γράψτε την απάντηση σε ένα post-it και τοποθετήστε το αριστερά από τον στόχο.
4. Επαναλάβετε την ίδια ερώτηση για το νέο post-it: «Τι θα έπρεπε να συμβεί ακριβώς πριν από αυτό για να πετύχουμε;»
5. Συνεχίστε τη διαδικασία, προχωρώντας βήμα-βήμα προς τα πίσω, μέχρι να φτάσετε στο σήμερα.
6. Καταρτίστε ένα απλό πλάνο για το πώς θα ξεκινήσετε από το πρώτο βήμα που χρειάζεται να γίνει.

### Σημείωση:

Καθώς προχωράτε προς τα πίσω, μπορεί να διαπιστώσετε ότι κάποια βήματα χρειάζεται να γίνουν ταυτόχρονα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δύο παράλληλες διαδρομές.

Αυτό είναι απολύτως αποδεκτό. Παρ' όλα αυτά, σε κάθε στάδιο αναρωτηθείτε αν το κάθε βήμα είναι πραγματικά απαραίτητο για την επίτευξη του στόχου. Όσο πιο ξεκάθαρη και γραμμική είναι η διαδρομή, τόσο πιο εύκολη γίνεται η υλοποίηση.

## CRAZY 8S

**Στόχος:** Το Crazy 8s είναι μια δημοφιλής άσκηση ιδεασμού στο πλαίσιο του design thinking, γνωστή για τον γρήγορο και δυναμικό της χαρακτήρα. Η δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί ώστε να προκαλεί μια γρήγορη έκρηξη δημιουργικών ιδεών μέσα σε περιορισμένο χρόνο.

### Υλικά:

1. Φύλλα χαρτιού (κατά προτίμηση A4), ένα για κάθε συμμετέχοντα
2. Στυλό ή μολύβια
3. Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 8 λεπτά (1 λεπτό ανά σκίτσο)

**Μέγεθος Ομάδας:** Οποιοσδήποτε αριθμός συμμετεχόντων, καθώς αρχικά εργάζονται ατομικά

### Διαδικασία:

- 1. Εισαγωγή (2 λεπτά):** Εξηγήστε σύντομα τον σκοπό της άσκησης Crazy 8s. Τονίστε ότι στόχος είναι η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών, δίνοντας έμφαση στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα. Ενθαρρύνετε τολμηρές, μη συμβατικές ιδέες και διαβεβαιώστε τους συμμετέχοντες ότι σε αυτή τη φάση δεν υπάρχουν «λάθος» προτάσεις.
- 2. Ορισμός της Πρόκλησης (3 λεπτά):** Διατυπώστε με σαφήνεια το πρόβλημα ή την πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα. Μπορεί να αφορά, για παράδειγμα, καινοτόμους τρόπους εμπλοκής νέων σε κοινοτικά έργα, δημιουργικές ιδέες για συγκέντρωση πόρων ή λύσεις σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα της κοινότητας. Βεβαιωθείτε ότι όλοι έχουν κατανοήσει την πρόκληση πριν ξεκινήσει το χρονόμετρο.
- 3. Σκίτσο Crazy 8s (8 λεπτά):** Ξεκινήστε το χρονόμετρο. Οι συμμετέχοντες έχουν 8 λεπτά για να γεμίσουν τα 8 τμήματα του φύλλου τους με διαφορετικές ιδέες ή λύσεις σχετικές με την πρόκληση. Διαθέτουν ακριβώς 1 λεπτό για κάθε ιδέα, πριν προχωρήσουν στην επόμενη. Ενθαρρύνετε τη γρήγορη, αυθόρμητη σκέψη· ο περιορισμένος χρόνος συχνά οδηγεί σε δημιουργικές ανακαλύψεις.

**4. Παρουσίαση και Συζήτηση (Μεταβλητή διάρκεια):** Μετά την ολοκλήρωση των 8 λεπτών, κάθε συμμετέχων επιλέγει 1 ή 2 από τις καλύτερες ιδέες του για να τις παρουσιάσει στην ομάδα. Το μέρος αυτό μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και τον διαθέσιμο χρόνο — σε μεγαλύτερες ομάδες μπορεί να γίνει εργασία σε μικρότερα σχήματα. Κατά την παρουσίαση, ενθαρρύνετε εποικοδομητική ανατροφοδότηση και συζήτηση σχετικά με τη βιωσιμότητα, τον αντίκτυπο και τα καινοτόμα στοιχεία των προτάσεων.

**5. Ανάπτυξη Ιδεών (Μεταβλητή διάρκεια):** Με βάση τη συζήτηση, οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν να αναπτύξουν περαιτέρω μία ιδέα, να συνδυάσουν στοιχεία από διαφορετικές ιδέες ή να τις βελτιώσουν. Η διαδικασία μπορεί να γίνει ατομικά, σε ζεύγη ή σε μικρές ομάδες, ανάλογα με τη φύση της πρόκλησης και τους στόχους του εργαστηρίου.

## SAILBOAT RETROSPECTIVE

### Επισκόπηση:

Μια οπτική, βιωματική άσκηση αναστοχασμού, όπου οι συμμετέχοντες αποτιμούν πρόσφατη εργασία (π.χ. ένα sprint) φανταζόμενοι το έργο τους ως ένα ιστιοφόρο. Μέσα από τη μεταφορά, εξερευνούν τι το βοήθησε να προχωρήσει μπροστά (άνεμος), τι το καθυστέρησε (άγκυρες), ποιους κινδύνους συνάντησε (βράχοι) και ποιος είναι ο προορισμός του (νησί).

### Στόχος:

Να δώσει στην ομάδα έναν ασφαλή και δημιουργικό τρόπο να αναγνωρίσει τι λειτούργησε καλά, τι χρειάζεται βελτίωση και ποια εμπόδια ή κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπιστούν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η ομάδα αποκτά κοινή εικόνα, ενισχύει τη συνεργασία και προχωρά με μεγαλύτερη σαφήνεια και πρόθεση βελτίωσης.

### Υλικά:

- Πίνακας ή μεγάλο flipchart (φυσικό ή ψηφιακό, π.χ. Miro)
- Πρότυπο σχεδίου με: ιστιοφόρο, γραμμή νερού, βράχους, άγκυρα, νησί
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια (φυσικά ή ψηφιακά) και στυλό
- Εργαλεία ψηφοφορίας (αυτοκόλλητα κουκίδες ή ψηφιακή ψηφοφορία)
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 45–60 λεπτά (προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες)

**Μέγεθος Ομάδας:** 4–10 συμμετέχοντες (ευέλικτο για μικρές & μεγαλύτερες ομάδες)



### Βήματα

- 1. Εισαγωγή (5 λεπτά):** Παρουσιάστε τη μεταφορά — το καράβι συμβολίζει την ομάδα, ο άνεμος ό,τι βοήθησε, η άγκυρα ό,τι την κράτησε πίσω, οι βράχοι τους κινδύνους και το νησί τον στόχο.
- 2. Ατομικός Αναστοχασμός (10 λεπτά):** Τα μέλη της ομάδας γράφουν σιωπηλά τις σκέψεις τους σε post-it και τις τοποθετούν στα αντίστοιχα σημεία:
  - **Άνεμος:** τι προώθησε την πρόοδο
  - **Άγκυρες:** τι καθυστέρησε την ομάδα
  - **Βράχοι:** ποιοι κίνδυνοι εμφανίστηκαν ή ενδέχεται να εμφανιστούν
  - **Νησί:** πού θέλει να φτάσει η ομάδα στον επόμενο κύκλο
- 3. Μοίρασμα & Ομαδοποίηση (10–15 λεπτά):** Οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τις σημειώσεις τους και ο/η συντονιστής/στρια ομαδοποιεί τα παρόμοια σημεία, ώστε να διαμορφωθεί καθαρή εικόνα.
- 4. Συζήτηση & Ιεράρχηση (10 λεπτά):** Η ομάδα συζητά τα βασικά θέματα που προέκυψαν από την ομαδοποίηση.
- 5. Ψηφοφορία & Σχέδιο Δράσης (10 λεπτά):** Η ομάδα επιλέγει μέσω ψηφοφορίας 2–3 βασικά σημεία προτεραιότητας και συμφωνεί σε συγκεκριμένα βήματα δράσης.
- 6. Κλείσιμο (5 λεπτά):** Ανακεφαλαιώστε τα βασικά συμπεράσματα. Επιβεβαιώστε ποιος αναλαμβάνει τι και ορίστε μια σύντομη επανεξέταση.

### Προτάσεις για συνέχεια:

- Στον επόμενο αναστοχασμό, επανεξετάστε τα προηγούμενα βήματα δράσης και συζητήστε την πρόοδο.
- Χρησιμοποιήστε εργαλεία όπως το Miro ή άλλο ψηφιακό πίνακα για να διατηρείτε ένα «ζωντανό» αρχείο αναστοχασμού.
- Για εναλλαγή, δοκιμάστε διαφορετικά formats, όπως Speedboat, Pirate Ship ή Four Ls.
- Σε εξ αποστάσεως ομάδες, μπορείτε να επιτρέψετε ανώνυμες καταγραφές, ώστε να ενισχυθεί η ειλικρίνεια· τα ψηφιακά εργαλεία συνήθως το υποστηρίζουν.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ – ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

**Επισκόπηση:** Ο Πίνακας Αντίκτυπου – Προσπάθειας είναι ένα οπτικό εργαλείο ιεράρχησης που βοηθά τις ομάδες να αξιολογούν και να κατατάσσουν ιδέες, ενέργειες ή δράσεις με βάση τον πιθανό αντίκτυπό τους και την προσπάθεια που απαιτείται για την υλοποίησή τους. Μέσα από ένα πλέγμα 2×2, τα θέματα τοποθετούνται σε τέσσερις κατηγορίες, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων και την αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

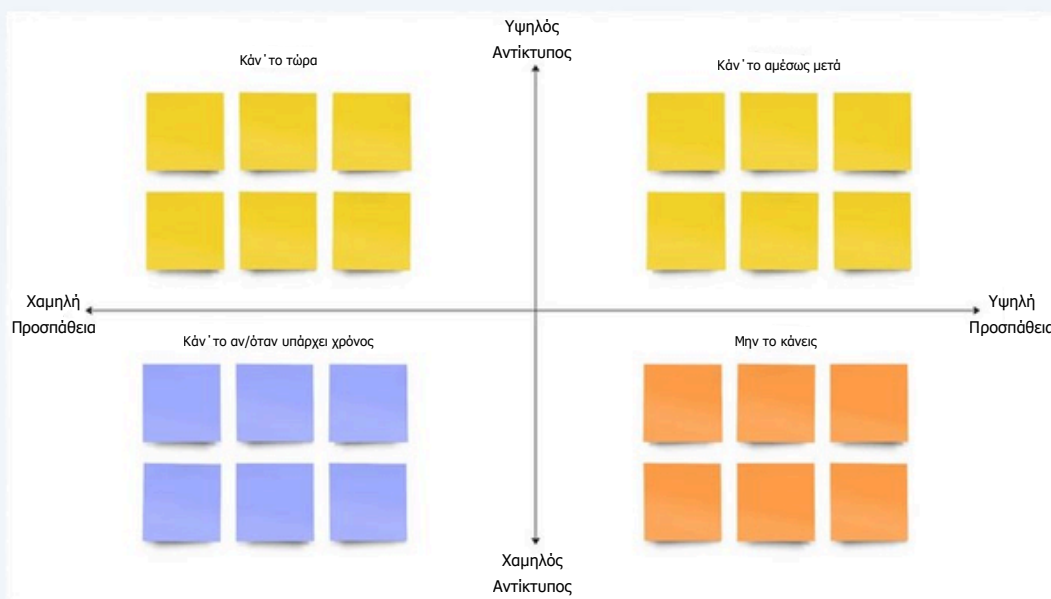
**Στόχος:** Να υποστηρίξει την ομάδα ώστε να εντοπίσει ποιες δράσεις έχουν ουσιαστική αξία και είναι ρεαλιστικά εφαρμόσιμες, εστιάζοντας σε παρεμβάσεις με υψηλό αντίκτυπο και λογικό επίπεδο προσπάθειας.

### Υλικά:

- Πρότυπο Πίνακα Αντίκτυπου – Προσπάθειας 2×2 (σε πίνακα, flipchart ή ψηφιακό εργαλείο όπως Miro)
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκαδόροι ή εργαλεία πληκτρολόγησης
- Αυτοκόλλητα ψηφοφορίας ή ψηφιακή λειτουργία ψηφοφορίας (προαιρετικά)
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 30–60 λεπτά, ανάλογα τον αριθμό θεμάτων και το βάθος συζήτησης

**Μέγεθος Ομάδας:** 4–12 συμμετέχοντες (ιδανικά με διαφορετικούς ρόλους, ώστε να διασφαλίζονται διαφορετικές οπτικές)



### **Βήματα:**

**1. Εισαγωγή και Πλαίσιο (5 λεπτά):** Παρουσιάστε τον σκοπό της δραστηριότητας και εξηγήστε τον Πίνακα Αντίκτυπου – Προσπάθειας.

- Οριζόντιος άξονας: Προσπάθεια (από Χαμηλή προς Υψηλή)
- Κάθετος άξονας: Αντίκτυπος ή Αξία (από Χαμηλός προς Υψηλός)

Διευκρινίστε τι σημαίνουν «αντίκτυπος» και «προσπάθεια» στη συγκεκριμένη περίπτωση (π.χ. αξία για τους χρήστες, αποτέλεσμα για τον οργανισμό, χρόνος και πόροι που απαιτούνται).

**2. Καταγραφή Ιδεών (10 λεπτά):** Οι συμμετέχοντες γράφουν ιδέες, ενέργειες ή προτάσεις βελτίωσης σε post-it, μία ιδέα σε κάθε χαρτάκι. Μπορούν να βασιστούν σε πρόσφατα ευρήματα, δυσκολίες ή ευκαιρίες.

**3. Τοποθέτηση στον Πίνακα (10–15 λεπτά):** Ένας-ένας τοποθετούν τα post-it στον Πίνακα, ανάλογα με το πόση προσπάθεια απαιτεί η ιδέα και τι αντίκτυπο αναμένεται να έχει. Αν χρειάζεται, γίνεται σύντομη συζήτηση για να συμφωνηθεί η τελική θέση.

**4. Ανασκόπηση Τεταρτημορίων (5 λεπτά):** Συζητήστε τι σημαίνει κάθε περιοχή του Πίνακα:

• **Γρήγορες Νίκες (Υψηλός Αντίκτυπος – Χαμηλή Προσπάθεια)**

Δράσεις που μπορούν να αποδώσουν γρήγορα και με μικρή επιβάρυνση. Έχουν άμεση προτεραιότητα.

Παράδειγμα: Προσθήκη μιας σύντομης ενότητας FAQ για καλύτερη εμπειρία χρήστη.

• **Μεγάλα Έργα (Υψηλός Αντίκτυπος – Υψηλή Προσπάθεια)**

Σημαντικές πρωτοβουλίες που αξίζουν, αλλά απαιτούν σχεδιασμό και χρόνο.

Παράδειγμα: Ανασχεδιασμός του συστήματος ένταξης νέων χρηστών.

• **Δευτερεύουσες Ενέργειες (Χαμηλός Αντίκτυπος – Χαμηλή Προσπάθεια)**

Μικρές βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν όταν υπάρχει χρόνος, χωρίς να αποτελούν προτεραιότητα.

Παράδειγμα: Αλλαγή μορφοποίησης σε ένα εσωτερικό έγγραφο.

• **Μη Αποδοτικές Ενέργειες (Χαμηλός Αντίκτυπος – Υψηλή Προσπάθεια)**

Ιδέες που απαιτούν πολλούς πόρους αλλά αποδίδουν περιορισμένη αξία και χρειάζονται επανεξέταση.

Παράδειγμα: Ανασχεδιασμός εργαλείου που χρησιμοποιείται ελάχιστα.

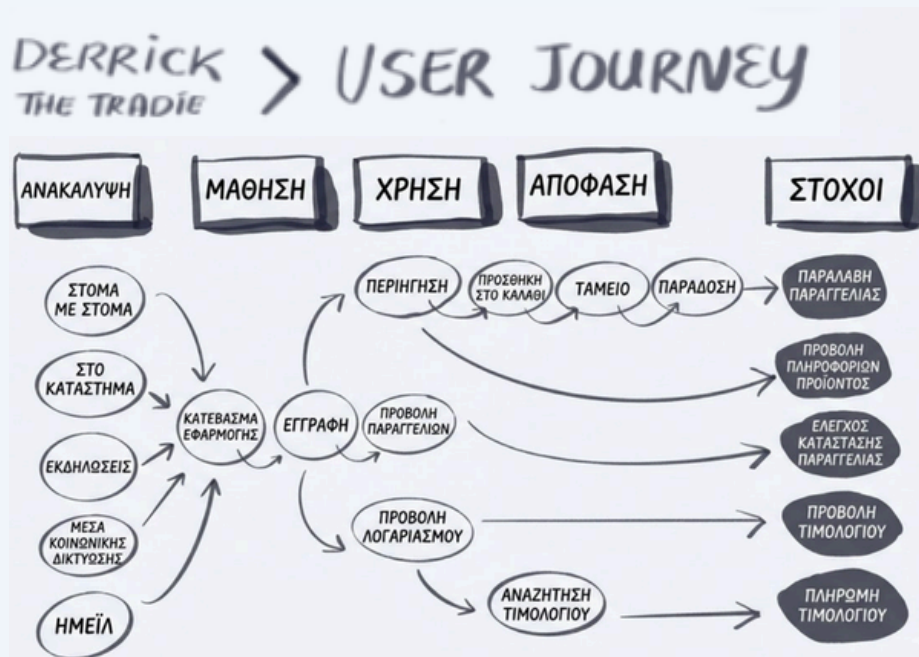
**1. Ιεράρχηση και Λήψη Αποφάσεων (10 λεπτά):** Χρησιμοποιήστε ψηφοφορία (π.χ. 3 κουκκίδες ανά άτομο) για να αναδειχθούν τα βασικά θέματα. Εστιάστε τη συζήτηση στις ιδέες που συγκέντρωσαν τις περισσότερες ψήφους, ιδιαίτερα σε όσες βρίσκονται στις «Γρήγορες Νίκες» και στα «Μεγάλα Έργα».

**2. Καθορισμός Ενέργειών (5–10 λεπτά):** Επιλέξτε τις 2–3 βασικές προτεραιότητες, ορίστε συγκεκριμένα επόμενα βήματα, αναθέστε υπεύθυνα άτομα και συμφωνήστε σε χρονοδιάγραμμα.

**3. Κλείσιμο και Σύνοψη (5 λεπτά):** Συνοψίστε τις τελικές προτεραιότητες, καταγράψτε τις συμφωνημένες ενέργειες και αποφασίστε πώς θα παρακολουθείται η πρόοδος.

## USER JOURNEY MAPPING

**Επισκόπηση:** Μια συνεργατική άσκηση χαρτογράφησης της εμπειρίας του χρήστη από την αρχή έως το τέλος. Καταγράφονται τα βασικά στάδια, τα σημεία επαφής, τα συναισθήματα, οι δυσκολίες και οι ευκαιρίες, ώστε να εντοπιστούν περιθώρια βελτίωσης και να ευθυγραμμιστεί η ομάδα γύρω από τις ανάγκες του χρήστη.



**Στόχος:** Να κατανοηθεί πώς οι χρήστες κινούνται μέσα από το προϊόν ή την υπηρεσία, να υπάρξει ουσιαστική κατανόηση της διαδρομής τους, να εντοπιστούν σημεία δυσκολίας και να αναδειχθούν ευκαιρίες βελτίωσης της εμπειρίας και της στρατηγικής.

### Υλικά:

- Πρότυπο Χάρτη Διαδρομής Χρήστη (ψηφιακό σε Figma FigJam ή Miro, ή σε μεγάλο φυσικό χαρτί)
- Προφίλ περσόνας και περιγραφή σεναρίου
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια (φυσικά ή ψηφιακά) για ενέργειες, σκέψεις, συναισθήματα, δυσκολίες και ευκαιρίες
- Μαρκadόροι ή ψηφιακά εργαλεία σχεδίασης
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 90 λεπτά, με δυνατότητα προσαρμογής ανάλογα με το βάθος και την πολυπλοκότητα

**Μέγεθος Ομάδας:** 5–10 συμμετέχοντες

### Βήματα:

- 1. Εισαγωγή και Καθορισμός Πλαισίου (10 λεπτά):** Ορίστε το πλαίσιο της άσκησης — επιλέξτε μια περσόνα και έναν συγκεκριμένο στόχο ή σενάριο χρήστη. Διευκρινίστε ποια διαδρομή χαρτογραφείται και συμφωνήστε στα βασικά στάδια (π.χ. Ενημέρωση → Εξέταση → Απόφαση → Αγορά → Διατήρηση).
- 2. Καταγραφή Σταδίων και Σημείων Επαφής (15 λεπτά):** Προσδιορίστε τις βασικές φάσεις της διαδρομής και καταγράψτε όλα τα σχετικά σημεία επαφής (κανάλια, πλατφόρμες, αλληλεπιδράσεις). Τοποθετήστε τα οριζόντια στο πάνω μέρος του χάρτη.
- 3. Ενέργειες, Σκέψεις και Συναισθήματα (30 λεπτά):** Για κάθε στάδιο, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν:
  - Τι κάνει ο χρήστης (Ενέργειες)
  - Τι σκέφτεται (Σκέψεις)
  - Πώς αισθάνεται (Συναισθήματα — μπορούν να χρησιμοποιηθούν σύμβολα ή εικονίδια)

Τα post-it τοποθετούνται στις αντίστοιχες ζώνες του χάρτη.

- 4. Εντοπισμός Δυσκολιών και Ευκαιριών (15 λεπτά):** Επισημάνετε τα αρνητικά ή προβληματικά σημεία ως σημεία δυσκολίας. Στη συνέχεια, μετατρέψτε τα σε διατυπώσεις ευκαιρίας — τι μπορεί να βελτιωθεί ή να προσφέρει μια καλύτερη εμπειρία.
- 5. Αποτύπωση Συναισθηματικής Καμπύλης (5 λεπτά):** Σχεδιάστε μια γραμμή που συνδέει τις συναισθηματικές μεταβολές, ώστε να φανεί οπτικά η πορεία με τα «υψηλά» και τα «χαμηλά» σημεία.
- 6. Ομαδική Συζήτηση και Συμπεράσματα (10 λεπτά):** Ανασκοπήστε τον χάρτη και αναδείξτε βασικά συμπεράσματα. Ιεραρχήστε τα σημαντικότερα σημεία δυσκολίας και τις ευκαιρίες, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία για τον χρήστη και τους στόχους του οργανισμού.
- 7. Σχεδιασμός Ενεργειών (10 λεπτά):** Επιλέξτε 2–3 βασικές ευκαιρίες και ορίστε συγκεκριμένα επόμενα βήματα: υπεύθυνο άτομο, χρονοδιάγραμμα και δείκτες επιτυχίας.

### Προτάσεις Συνέχειας:

- Μοιραστείτε τον χάρτη διαδρομής με ευρύτερους εμπλεκόμενους για ευθυγράμμιση και κοινή εικόνα.
- Χρησιμοποιήστε τον ως βάση για σχεδιασμό υπηρεσιών, βελτιώσεις εμπειρίας χρήστη ή προγραμματισμό επόμενων ενεργειών.
- Επικαιροποιείτε τακτικά τον χάρτη, ιδίως μετά από σημαντικές αλλαγές ή νέα δεδομένα.
- Επιβεβαιώστε την υφιστάμενη κατάσταση μέσω συνεντεύξεων χρηστών ή ανάλυσης δεδομένων και, όπου χρειάζεται, διαμορφώστε μελλοντικές εκδοχές για βελτίωση.

Η δραστηριότητα αυτή ενισχύει την κατανόηση της εμπειρίας του χρήστη, αναδεικνύει σημεία τριβής και μετατρέπει τα ευρήματα σε σαφή, εφαρμόσιμη κατεύθυνση.

## PERSONA MAP

**Επισκόπηση:** Μια βιοματική συνεδρία κατά την οποία οι συμμετέχοντες δημιουργούν αναλυτικά, τεκμηριωμένα προφίλ φανταστικών χρηστών («περσόνες») που αντιπροσωπεύουν πραγματικές ομάδες χρηστών. Το αποτέλεσμα είναι ένα ολοκληρωμένο προφίλ που ενισχύει την κατανόηση των αναγκών, ευθυγραμμίζει τη λήψη αποφάσεων της ομάδας και καθοδηγεί τον σχεδιασμό λύσεων.

**Στόχος:** Να διαμορφωθούν ρεαλιστικές και ουσιαστικές περσόνες που αποτυπώνουν ανάγκες, κίνητρα, δυσκολίες και πλαίσιο ζωής των χρηστών, προσφέροντας στην ομάδα ένα κοινό σημείο αναφοράς για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων και υπηρεσιών.

### Υλικά:

- Πρότυπο περσόνας (με ενότητες όπως: όνομα, φωτογραφία, στόχοι, συμπεριφορές, δυσκολίες, χαρακτηριστική φράση, σύντομο υπόβαθρο) — σε ψηφιακή ή έντυπη μορφή (π.χ. Miro, FigJam)
- Δεδομένα έρευνας (σημειώσεις συνεντεύξεων, αποτελέσματα ερωτηματολογίων, ευρήματα ανάλυσης)
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκαδόροι ή ψηφιακά εργαλεία σχεδίασης
- Φωτογραφίες αρχείου ή εικονικά πορτρέτα
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 60–90 λεπτά (περιορίζεται σε 45–60 λεπτά για πιο σύντομες, αρχικές περσόνες)

**Μέγεθος Ομάδας:** 4–8 συμμετέχοντες (ιδανικά με διαφορετικούς ρόλους για ποικιλία)

**ΠΗΓΗ: FIGMA.COM**

**Σιλβία Davis**

**Βιογραφικό**  
Σιλβία, 24χρονη καλλιτέχνης με κλίση προς το αισθητικό φροντίζει τον χώρο της όσο επιμελώς φροντίζει τον καμρά της. Τα σαββατολόγια της άγαι, περιηγήσεις αναζωογόνησης στους ήρεμους χώρους των μουσείων. Μοντέρνα κεραμικά διακοσμητικά ρολιά και χάρον ζυτανεύσουν την κατοικία της. Προβάλλουν ως άντανφάλαση της δημιουργικού πντύματος της Σιλβία και του δομμισμύ της για τη σφσχρονη τέχνη, κάγοντάς του χώρο της προ-οπτική γκαλερί.

**Προσωπικότητα**

Εξωστρέφεια	52%
Συνειδητότητα	65%
Νευρωτισμός	40%
Φυλεργαγία	67%

**Επιρροή στην αγορά**

Εξωστρέφεια	75%
Συνειδητότητα	85%
Νευρωτισμός	40%
Φυλεργαγία	67%

**Στόχοι & Ανάγκες**

- Ενσφάτωση μοναδικών, καλλιτεχνικών στοιχείων σε πορωτικούς χώρους που εμπνύουν δημιουργικότητα
- Ευρεση προϊόντων που ασυναλούχ τη μοντέρου & μινιμαλιστική αισθητική
- Αποκτήση τέχνης που εύθιγρμμίζεται με φίλιες τρες το περιβάλλον πρακτικές

**Απογοητεύσεις**

- Εξεύρεση πραγματικά αυθεντικών κομμάτιων αναμερει σε μία θάλασσα προϊόντων μελκής παραγωγής
- Υπερβολικό κόστος για ποιστικά κεραμικά λένει περιορισμενου προτύπολογισμου
- Προκλήσεις που αυγθέουσαι με την επιστροφή κεραμικών στο διαδίκτυο
- Ο-φάβας της θραύσητη έημιάς κατά τη διάρκειά γε ταροράς, δεδομένης της εύθρα-στης φύσης των κεραμικών

**Λύσεις**

- Ποιστικές, γεμάτες δύναμη οπτικές τάσεις μοντέρων κεραμικών, κού μιλούν στο γούστο της και τις επιρρέπουν το, εκφραζει τηγ.
- Μεγαλύτερη γκάμα που της παρέχει πιο ρεα-λιστικές επιλόνες, αγοράς
- Νέες αγοράς που είναι και οικολογικά ουγεινές και αιθητικές
- Καλή συσκευασία και εύκολη πολιτική επιστροφής

**Βράνδς:** Etsy, Cεραμικό, MoMA, amazon, amazon, p

### Βήματα:

- 1. Εισαγωγή και Πλαίσιο (5 λεπτά):** Εξηγήστε τι είναι οι περσόνες: ημι-φανταστικοί χαρακτήρες που βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες ομάδες χρηστών. Δεν είναι αυθαίρετες κατασκευές: αποτυπώνουν μοτίβα που προκύπτουν από έρευνα και μας βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα τον άνθρωπο πίσω από τα δεδομένα.
- 2. Ανασκόπηση Έρευνας (10 λεπτά):** Παρουσιάστε τα βασικά ευρήματα: ποιοι είναι οι χρήστες, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, τι τους παρακινεί, ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν και πώς συμπεριφέρονται. Δώστε έμφαση σε φράσεις ή αποσπάσματα που αποτυπώνουν αυθεντικά τη φωνή τους.
- 3. Παρουσίαση Προτύπου Περσόνας (5 λεπτά):** Παρουσιάστε τη δομή του προτύπου: όνομα, φωτογραφία, χαρακτηριστική φράση, σύντομο προφίλ, στόχοι, συμπεριφορές, δυσκολίες και κίνητρα.
- 4. Συμπλήρωση του Προτύπου (20–30 λεπτά):** Οι συμμετέχοντες, σε ζευγάρια ή ατομικά, συμπληρώνουν το πρότυπο χρησιμοποιώντας post-it ή ψηφιακές κάρτες. Προτείνεται να επιλέγονται ρεαλιστικά ονόματα, αντιπροσωπευτικές εικόνες και σύντομα αλλά ουσιαστικά στοιχεία που αποτυπώνουν τον χαρακτήρα και το πλαίσιο του χρήστη.
- 5. Παρουσίαση και Συζήτηση (15 λεπτά):** Κάθε ομάδα παρουσιάζει την περσόνα της. Συζητήστε τις επιλογές που έγιναν, ελέγξτε αν βασίζονται στα δεδομένα και διασφαλίστε ότι υπάρχει συνοχή. Όπου χρειάζεται, συνδυάστε στοιχεία ώστε να προκύψουν μία ή δύο κεντρικές περσόνες.
- 6. Οριστικοποίηση (10 λεπτά):** Ενσωματώστε τα σχόλια και διαμορφώστε την τελική εκδοχή. Εστιάστε στη σαφήνεια και την ουσία — αρκετές πληροφορίες για κατανόηση, χωρίς περιττές λεπτομέρειες.
- 7. Αξιοποίηση των Περσονών (5 λεπτά):** Συζητήστε πώς θα χρησιμοποιηθούν στις επόμενες αποφάσεις. Για παράδειγμα: «Θα εξυπηρετούσε αυτή η επιλογή τις ανάγκες της/του [Όνομα Περσόνας];»

### Προτάσεις Συνέχειας:

- Διατηρήστε τις περσόνες σε εμφανές σημείο (φυσικό ή ψηφιακό), ώστε να λειτουργούν ως σταθερό σημείο αναφοράς.
- Αναθεωρείτε και επικαιροποιείτε τις περσόνες με βάση νέα δεδομένα.
- Ενσωματώστε τις σε επόμενα στάδια σχεδιασμού, όπως στη χαρτογράφηση διαδρομής χρήστη, στον ιδεασμό ή στη δοκιμή λύσεων.
- Χρησιμοποιήστε τις ως οδηγό για την επιλογή συμμετεχόντων σε συνεντεύξεις ή δοκιμές.

Οι περσόνες βοηθούν την ομάδα να παραμένει προσανατολισμένη στον άνθρωπο, ενισχύοντας τη συνοχή και τη σαφήνεια στις αποφάσεις.

## ΠΕΝΤΕ ΓΙΑΤΙ

**Επισκόπηση:** Μια δομημένη, αναστοχαστική τεχνική κατά την οποία η ομάδα ορίζει ένα πρόβλημα και θέτει διαδοχικά το ερώτημα «Γιατί;» — συνήθως πέντε φορές — ώστε να εντοπίσει τη βαθύτερη αιτία πίσω από τα επιφανειακά συμπτώματα.

**Στόχος:** Να αναδειχθούν οι πραγματικοί λόγοι που προκαλούν ένα ζήτημα, ώστε οι λύσεις να είναι ουσιαστικές και στοχευμένες και όχι απλώς επιφανειακές.

### Υλικά:

- Πίνακας, flipchart ή ψηφιακός πίνακας (π.χ. FigJam με πρότυπο 5 Whys)
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκadόροι ή εργαλεία γραφής
- Χρονόμετρο (προαιρετικά)

**Διάρκεια:** 30–45 λεπτά (μπορεί να περιοριστεί σε περίπου 20 λεπτά για απλούστερα ζητήματα)

**Μέγεθος Ομάδας:** 3–8 συμμετέχοντες (κατά προτίμηση άτομα που γνωρίζουν το πρόβλημα)

### Βήματα:

- 1. Ορισμός του Προβλήματος (5 λεπτά):** Γράψτε μια σαφή και σύντομη διατύπωση του προβλήματος στην κορυφή του πίνακα (π.χ. «Ο χρόνος απόκρισης της εξυπηρέτησης πελατών ξεπερνά τις 24 ώρες»). Διευκρινίστε το πλαίσιο, ποιοι επηρεάζονται και ποιος είναι ο αντίκτυπος.
- 2. Πρώτο «Γιατί;» (5 λεπτά):** Ρωτήστε: «Γιατί συμβαίνει αυτό;» Καταγράψτε την απάντηση ακριβώς κάτω από το πρόβλημα.  
Παράδειγμα: «Επειδή οι υπεύθυνοι δεν ειδοποιούνται έγκαιρα για τα νέα αιτήματα.»
- 3. Συνέχιση της Διερεύνησης (10–15 λεπτά):** Επαναλάβετε τη διαδικασία, θέτοντας κάθε νέο «Γιατί;» με βάση την προηγούμενη απάντηση. Στόχος είναι τουλάχιστον πέντε διαδοχικά ερωτήματα, αλλά μπορείτε να συνεχίσετε εφόσον χρειάζεται, μέχρι να φτάσετε σε ουσιαστική ρίζα του προβλήματος.

Παράδειγμα αλυσίδας:

Γιατί 2: Επειδή οι ειδοποιήσεις δεν είναι σωστά ρυθμισμένες.

Γιατί 3: Επειδή οι ρυθμίσεις μηδενίστηκαν μετά την τελευταία ενημέρωση.

Γιατί 4: Επειδή η διαδικασία ενημέρωσης δεν διατηρεί τις ρυθμίσεις ειδοποιήσεων.

Γιατί 5: Επειδή δεν υπάρχει τεκμηρίωση ή λίστα ελέγχου για τα βήματα της ενημέρωσης.

4. **Επιβεβαίωση της Ρίζας του Προβλήματος (5 λεπτά):** Διαβάστε τη διαδρομή από την τελευταία απάντηση προς τα πάνω, ώστε να ελέγξετε αν η αλυσίδα οδηγεί με λογική συνέπεια στη βασική αιτία. Αποφύγετε αόριστες διατυπώσεις ή υποθέσεις που δεν στηρίζονται σε δεδομένα.
5. **Ιδεασμός και Καθορισμός Λύσεων (10 λεπτά):** Αφού εντοπιστεί η πραγματική αιτία (π.χ. έλλειψη τεκμηρίωσης), προχωρήστε σε προτάσεις συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων λύσεων. Ιεραρχήστε εκείνες που φαίνονται πιο ουσιαστικές και ρεαλιστικές.
6. **Ανάθεση Ενεργειών (5 λεπτά):** Για κάθε λύση που επιλέγεται, ορίστε υπεύθυνο άτομο, χρονοδιάγραμμα και τρόπο αξιολόγησης της επιτυχίας.
7. **Κλείσιμο (2 λεπτά):** Επιβεβαιώστε ότι υπάρχει κοινή κατανόηση των συμφωνημένων ενεργειών, ευχαριστήστε τους συμμετέχοντες και ορίστε ένα σύντομο σημείο επανελέγχου για την παρακολούθηση της προόδου.

## SMART ΣΤΟΧΟΙ

**Επισκόπηση:** Μια βιωματική διαδικασία κατά την οποία οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν τα κριτήρια SMART — Specific (Συγκεκριμένος), Measurable (Μετρήσιμος), Achievable (Εφικτός), Relevant (Σχετικός), Time-bound (Χρονικά Προσδιορισμένος) — για να διαμορφώσουν σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους. Στόχος είναι οι γενικές επιδιώξεις να μετατραπούν σε συγκεκριμένες και εφαρμόσιμες δεσμεύσεις.

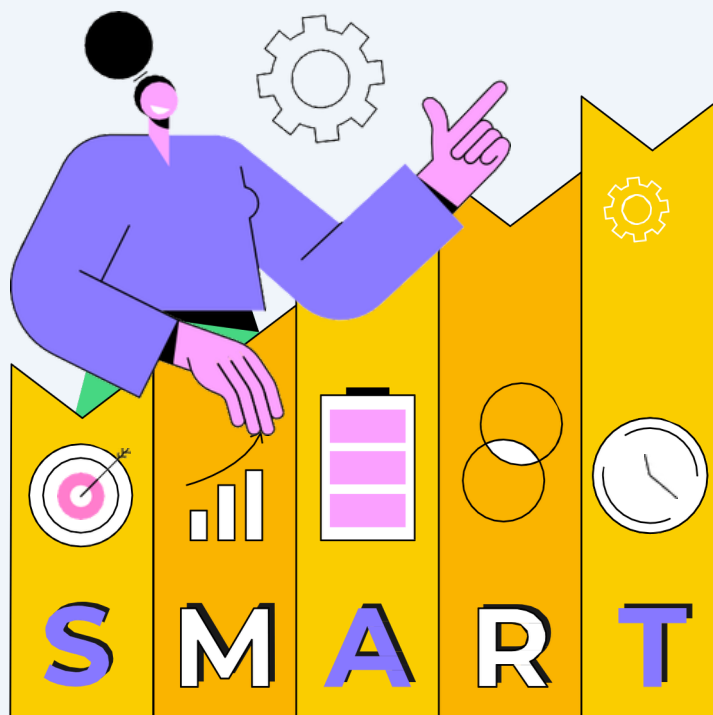
**Στόχος:** Να υποστηριχθούν οι συμμετέχοντες ώστε να διατυπώνουν στόχους που μπορούν να μετρηθούν, να επιτευχθούν και να συνδέονται ουσιαστικά με τους ευρύτερους σκοπούς της ομάδας ή του οργανισμού, μέσα σε καθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύονται η σαφήνεια, η υπευθυνότητα και το κίνητρο.

### Υλικά:

- Φύλλο εργασίας ή πρότυπο SMART (έντυπο ή ψηφιακό)
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκadόροι ή εργαλεία πληκτρολόγησης
- Υλικό αναφοράς (στόχοι έργου, προτεραιότητες ομάδας, στρατηγικές κατευθύνσεις)
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 60 λεπτά

**Μέγεθος Ομάδας:** 4–8 συμμετέχοντες ή ατομική εφαρμογή.



### Βήματα:

1. **Εισαγωγή (5 λεπτά):** Παρουσιάστε το πλαίσιο SMART και εξηγήστε με απλό τρόπο τι σημαίνει κάθε στοιχείο: Συγκεκριμένος, Μετρήσιμος, Εφικτός, Σχετικός, Χρονικά προσδιορισμένος. Δείξτε ότι το SMART δεν είναι θεωρία, αλλά ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά να ξεκαθαρίζουμε τι πραγματικά θέλουμε να πετύχουμε.

2. **Διατύπωση ενός γενικού στόχου (5 λεπτά):** Ζητήστε από την ομάδα να προτείνει έναν ευρύ στόχο. Παράδειγμα: «Να αυξήσουμε τη συμμετοχή των χρηστών.»

### 3. Μετατροπή σε SMART στόχο

Συγκεκριμένος (10 λεπτά): Κάντε ερωτήσεις όπως: Ποιοι; Σε τι; Με ποιον τρόπο; Για ποιο λόγο;

Παράδειγμα: «Να αυξήσουμε τους εβδομαδιαίους ενεργούς χρήστες της εφαρμογής για κινητά, βελτιώνοντας τη διαδικασία ένταξης.» Εδώ διευκρινίζεται τι ακριβώς αυξάνουμε και σε ποιο περιβάλλον.

Μετρήσιμος (10 λεπτά): Προσδιορίστε πώς θα φανεί η επιτυχία. Παράδειγμα: «Από 5.000 σε 7.500 εβδομαδιαίους ενεργούς χρήστες.» Ο στόχος αποκτά σαφή αριθμητικό προσδιορισμό.

Εφικτός (5 λεπτά): Εξετάστε αν είναι ρεαλιστικός, με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τα δεδομένα που υπάρχουν. Για παράδειγμα, μια αύξηση 50% μπορεί να επιτευχθεί με στοχευμένες, μικρές βελτιώσεις.

Σχετικός (5 λεπτά): Συνδέστε τον στόχο με τη γενικότερη κατεύθυνση. Παράδειγμα: Η αύξηση της χρήσης από κινητό συμβάλλει στην ενίσχυση των μετατροπών και στηρίζει τον στόχο ανάπτυξης του τριμήνου.

Χρονικά προσδιορισμένος (5 λεπτά): Ορίστε σαφή προθεσμία. Παράδειγμα: «Έως τις 30 Σεπτεμβρίου.»

4. **Σύνθεση της τελικής διατύπωσης (5 λεπτά):** Ενοποιήστε όλα τα στοιχεία σε μία καθαρή πρόταση: «Να αυξήσουμε τους εβδομαδιαίους ενεργούς χρήστες της εφαρμογής για κινητά από 5.000 σε 7.500 έως τις 30 Σεπτεμβρίου, μέσα από βελτίωση της διαδικασίας ένταξης και στοχευμένες ειδοποιήσεις.»

- **Ανατροφοδότηση σε ζεύγη (10 λεπτά):** Οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν τους στόχους τους και ελέγχουν αν καλύπτονται όλα τα κριτήρια SMART. Προτείνουν βελτιώσεις όπου χρειάζεται.
- **Παρουσίαση και επιλογή (5 λεπτά):** Παρουσιάζονται οι τελικοί στόχοι και, αν απαιτείται, αποφασίζεται ποιος θα προχωρήσει άμεσα.

# SMART ΣΤΟΧΟΙ TEMPLATE

Διατύπωση ρεαλιστικών και εφικτών στόχων.

Ο στόχος μου είναι:

**S**  
SPECIFIC -  
Συγκεκριμένος

Τι θέλω να συμβεί;

**M**  
MEASUREABLE -  
Μετρήσιμος

Πως θα γνωρίζω ότι έχω πετύχει τον στόχο μου;

**A**  
ACHIEVABLE -  
Εφικτός

Είναι ο στόχος ρεαλιστικός και με ποιον τρόπο θα τον επιτύχω;

**R**  
RELEVANT -  
Σχετικός

Γιατί είναι σημαντικός αυτός ο στόχος για εμένα;

**T**  
TIME- BOUND  
Χρονικά προσδιορισμένος

Ποια είναι η προθεσμία για την επίτευξη του στόχου μου;

## **ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΜΕ ΝΑ...**

**Επισκόπηση:** Μια μέθοδος που μετατρέπει τα προβλήματα σε ανοιχτές, δημιουργικές ερωτήσεις. Διατυπώνοντας μια πρόκληση ως «Πώς θα μπορούσαμε να...», η ομάδα ανοίγει τον δρόμο για περισσότερες και πιο καινοτόμες λύσεις, με επίκεντρο τον χρήστη.

**Στόχος:** Να βοηθήσει την ομάδα να εντοπίσει σωστά το πρόβλημα, βασισμένο σε πραγματικά ευρήματα, και να ενισχύσει τον ιδεασμό χωρίς να περιορίζει εκ των προτέρων τις λύσεις.

### **Υλικά:**

- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκαδόροι ή εργαλεία πληκτρολόγησης
- Πίνακας, flipchart ή ψηφιακός πίνακας (π.χ. Miro, Figma)
- Μέσα ψηφοφορίας (κουκκίδες ή ψηφιακές αντιδράσεις)
- Χρονόμετρο
- Δεδομένα έρευνας, διατυπώσεις προβλημάτων ή περσόνες ως βάση

**Διάρκεια:** 45–60 λεπτά

**Μέγεθος Ομάδας:** 4–6 συμμετέχοντες (ανά ομάδα, αν υπάρχουν περισσότερα άτομα)

### **Βήματα:**

- 1. Παρουσίαση Ευρήματος ή Προβλήματος (5 λεπτά):** Παρουσιάστε ένα βασικό εύρημα ή ένα πρόβλημα που προέκυψε από την έρευνα. Παράδειγμα: «Οι χρήστες δεν είναι βέβαιοι αν επιλέγουν το σωστό έντυπο για τη φορολογική τους δήλωση.»
- 2. Εξήγηση της Αρχής ΗΜW (5 λεπτά):** Εισαγάγετε τη δομή «Πώς θα μπορούσαμε να + ενέργεια + χρήστης + επιθυμητό αποτέλεσμα», ώστε οι ευκαιρίες να διατυπώνονται με ανοιχτό και ουδέτερο τρόπο.
- 3. Διατύπωση Ερωτήσεων ΗΜW (10 λεπτά):** Σε σιωπή, οι συμμετέχοντες διατυπώνουν πολλαπλές ερωτήσεις ΗΜW — μία σε κάθε χαρτάκι. Παραδείγματα:
  - «Πώς θα μπορούσαμε να βοηθήσουμε τους χρήστες να αισθάνονται σιγουριά ότι επιλέγουν το σωστό έντυπο;»
  - «Πώς θα μπορούσαμε να καθοδηγούμε τους χρήστες στο κατάλληλο φορολογικό έντυπο με βάση τις απαντήσεις τους;»

4. **Κοινοποίηση και Βελτίωση (10 λεπτά):** Προβάλετε όλες τις ερωτήσεις ΗΜW και συζητήστε τη διατύπωσή τους. Βελτιώστε όσες χρειάζεται, διασφαλίζοντας ότι:
  - Βασίζονται σε πραγματικά ευρήματα («Οι χρήστες δεν είναι βέβαιοι...» → «Πώς θα μπορούσαμε να ενισχύσουμε το αίσθημα σιγουριάς των χρηστών...»)
  - Δεν κατευθύνουν τη λύση εκ των προτέρων («να πούμε στους χρήστες» → «να βοηθήσουμε τους χρήστες να...»)
  - Παραμένουν ανοιχτές, αλλά προσανατολισμένες στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
5. **Ψηφοφορία για Επιλογή (5 λεπτά):** Κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό ψήφων (π.χ. 3 κουκκίδες) και επιλέγει τις ερωτήσεις που θεωρεί πιο ουσιαστικές. Επιλέξτε 3–5 για περαιτέρω επεξεργασία.
6. **Προαιρετική Διεύρυνση (5 λεπτά):** Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε παραλλαγές, όπως «Με ποιους τρόπους θα μπορούσαμε...» ή «Τι θα συνέβαινε αν...», για να ανοίξετε ακόμη περισσότερο τη σκέψη.
7. **Έναρξη Ιδεασμού (10–15 λεπτά):** Προχωρήστε σε καταιγισμό ιδεών, χρησιμοποιώντας τις επιλεγμένες ερωτήσεις ΗΜW ως αφετηρία.

### Προτάσεις Συνέχειας:

- Χρησιμοποιήστε τις επιλεγμένες ερωτήσεις ΗΜW ως βάση για πιο εκτενή ιδεασμό ή ανάπτυξη ιδεών.
- Επανεξετάστε και αναπροσαρμόστε τις ερωτήσεις καθώς προκύπτουν νέα δεδομένα ή δοκιμάζονται λύσεις.
- Συνδυάστε τη μέθοδο ΗΜW με πρωτοτυποποίηση, ώστε η ομάδα να παραμένει προσανατολισμένη στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Εξοικειώστε τους συμμετέχοντες με τη σωστή διατύπωση ανοιχτών, θετικών ερωτήσεων που δεν προδιαγράφουν λύσεις.

### Γιατί λειτουργεί:

Η μέθοδος ΗΜW μετατρέπει τα ευρήματα σε δημιουργικές ερωτήσεις που κινητοποιούν την ομάδα. Το «Πώς» υποδηλώνει ότι υπάρχει λύση, το «Θα μπορούσαμε» αφήνει χώρο για διερεύνηση και το «Εμείς» ενισχύει τη συνεργασία.

Αποτελεί μια απλή αλλά ουσιαστική γέφυρα από την κατανόηση του προβλήματος στον ιδεασμό, με σταθερό προσανατολισμό στις πραγματικές ανάγκες των χρηστών.

## CONCEPT SKETCH

**Επισκόπηση:** Μια στοχευμένη δραστηριότητα στο πλαίσιο του design sprint, όπου οι συμμετέχοντες εργάζονται ατομικά και μετατρέπουν τις αρχικές τους ιδέες σε πιο ολοκληρωμένα, σχολιασμένα σκίτσα. Κάθε Concept Sketch λειτουργεί ως ένα μικρό storyboard — παρουσιάζοντας μια συγκεκριμένη λύση μέσα από τρία διαδοχικά καρτέ. **Η δραστηριότητα αξιοποιείται ιδανικά μετά το Crazy 8s.**

**Στόχος:** Να μετατραπούν οι επιλεγμένες ιδέες σε σαφείς προτάσεις που μπορούν να δοκιμαστούν και να επικοινωνηθούν στο κοινό.. Κάθε μέλος της ομάδας να μπορεί να παρουσιάσει οπτικά μια λύση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χρήστη και μπορεί να αποτελέσει βάση για περαιτέρω ανάπτυξη ή πρωτοτυποποίηση.

### Υλικά:

- Φύλλα εργασίας Concept Sketch (τρία φύλλα A4 τοποθετημένα δίπλα-δίπλα ή ψηφιακό ισοδύναμο)
- Στυλό, μαρκαδόροι ή ψηφιακά εργαλεία σχεδίασης
- Υλικό αναφοράς από το Crazy 8s ή προηγούμενα σκίτσα
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια για σύντομα σχόλια
- Χώρος σε τοίχο ή ψηφιακός πίνακας για ανάρτηση των σκίτσων
- Αυτοκόλλητα ψηφοφορίας ή ψηφιακό εργαλείο επιλογής
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** 60–90 λεπτά (συνήθως εργασία για το σπίτι από τη μία μέρα του sprint στην επόμενη· μπορεί όμως να ολοκληρωθεί και μέσα στην ίδια ημέρα του sprint).

**Μέγεθος Ομάδας:** Ό,τι. Συνήθως ατομικά, ώστε καθένας να παρουσιάσει δική του λύση

### Βήματα:

**1. Σύντομη Υπενθύμιση Πλαισίου (5 λεπτά):** Υπενθυμίστε στην ομάδα την πρόκληση του sprint, τα βασικά ευρήματα για τον χρήστη και τις ιδέες που προέκυψαν από το Crazy 8s ή προηγούμενα σκίτσα. Στόχος είναι όλοι να έχουν καθαρή εικόνα του προβλήματος και του σεναρίου πριν ξεκινήσει η σχεδίαση.

**2. Διανομή Προτύπων Σχεδίασης (5 λεπτά):** Δώστε σε κάθε συμμετέχοντα ένα φύλλο με τρία ενιαία καρτέ. Το αριστερό τμήμα (περίπου 66%) προορίζεται για τα οπτικά στοιχεία, ενώ το δεξί (περίπου 33%) για σύντομες γραπτές σημειώσεις που εξηγούν τι συμβαίνει, ποια είναι τα κίνητρα ή ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται.

**3. Τίτλος και Προετοιμασία (5 λεπτά):** Στην κορυφή του φύλλου, κάθε συμμετέχων γράφει έναν σαφή και περιγραφικό τίτλο για την πρότασή του (π.χ. «Έξυπνη Ροή Ένταξης»). Ο τίτλος βοηθά την ομάδα να κατανοήσει άμεσα τη βασική ιδέα.

### ΤΙΤΛΟΣ



## Concept sketch

---

**4. Ατομική Σχεδίαση Concept Sketch (40–60 λεπτά):** Κάθε συμμετέχων σχεδιάζει μια ιστορία τριών βημάτων, ένα σχεδιάγραμμα οθόνης ή μια ροή που δείχνει πώς η λύση του αντιμετωπίζει το πρόβλημα. Κάθε καρτέ αντιστοιχεί σε μια βασική αλληλεπίδραση ή οθόνη.

- Καρέ 1: Σημείο εισόδου ή ερέθισμα (π.χ. ο χρήστης ανοίγει την εφαρμογή και βλέπει μήνυμα «Έναρξη οδηγού»).
- Καρέ 2: Κεντρική αλληλεπίδραση (π.χ. ο χρήστης ολοκληρώνει μια ενέργεια καθοδηγούμενος από μήνυμα βοήθειας).
- Καρέ 3: Αποτέλεσμα (π.χ. εμφανίζεται σύνοψη προόδου και επόμενα βήματα).

Χρησιμοποιήστε βέλη, σύμβολα, ετικέτες και χρωματικές επισημάνσεις και καταγράψτε επεξηγηματικές σημειώσεις στη δεξιά πλευρά.

**5. Προετοιμασία για Παρουσίαση (5 λεπτά):** Προσθέστε, όπου χρειάζεται, αποσπάσματα χρηστών ή δεδομένα που υποστηρίζουν την πρόταση (π.χ. «Οι χρήστες ανέφεραν ότι αποφεύγουν τους οδηγούς επειδή τους βρίσκουν περίπλοκους»).

**6. Περιήγηση και Ψηφοφορία (15–20 λεπτά):** Αναρτήστε όλα τα σκίτσα για παρουσίαση. Τα μέλη της ομάδας τα εξετάζουν και τοποθετούν ψήφους σε εκείνα που θεωρούν πιο ισχυρά ή χρήσιμα. Ενδεικτικά κριτήρια: σαφήνεια, καταλληλότητα για τον χρήστη, εφικτότητα, πρωτοτυπία.

**7. Παρουσίαση των Επικρατέστερων Ιδεών (15 λεπτά):** Ο/Η συντονιστής/στρια ζητά από τους δημιουργούς των σκίτσων με τις περισσότερες ψήφους να παρουσιάσουν σύντομα την πρότασή τους, εξηγώντας τα οπτικά στοιχεία και πώς ανταποκρίνεται στην ανάγκη του χρήστη.

**8. Καταγραφή και Ευθυγράμμιση (5 λεπτά):** Εντοπίστε κοινά στοιχεία ανάμεσα στα επικρατέστερα σκίτσα, ώστε να ενσωματωθούν σε ένα κοινό storyboard ή σε σχέδιο πρωτοτύπου. Διατηρήστε όρους ή ροές που λειτούργησαν ιδιαίτερα καλά.

### Προτάσεις συνέχειας:

- Συνδυάστε τα επικρατέστερα σκίτσα σε ένα ενιαίο storyboard που θα αποτελέσει τη βάση για την πρωτοτυποποίηση.
- Χρησιμοποιήστε τη ροή των οθονών και τις επεξηγηματικές σημειώσεις ως οδηγό για τη δημιουργία του πρωτοτύπου.
- Πριν περάσετε στη φάση ανάπτυξης, συζητήστε την εφικτότητα και τις τεχνικές απαιτήσεις της επιλεγμένης λύσης.
- Διατηρήστε τα σκίτσα ως υλικό αναφοράς για επόμενες βελτιώσεις ή νέες εκδοχές της ιδέας.
- Σε επόμενο αναστοχασμό, εξετάστε: Ποιο σκίτσο υλοποιήθηκε πιο εύκολα; Ποιο απέδωσε καλύτερα στις δοκιμές με χρήστες;

## REVERSE BRAINSTORMING – ΑΝΤΙΣΤΡΕΦΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΓΙΑ ΝΑ ΒΡΟΥΜΕ ΤΗ ΛΥΣΗ

**Επισκόπηση:** Το Reverse Brainstorming είναι μια δημιουργική τεχνική επίλυσης προβλημάτων που ανατρέπει τον συνηθισμένο τρόπο σκέψης. Αντί να ρωτήσουμε «Πώς μπορούμε να το λύσουμε;», ξεκινάμε με το ερώτημα «Πώς θα μπορούσαμε να το κάνουμε χειρότερο;». Αυτή η ανατροπή φέρνει στην επιφάνεια κρυφούς κινδύνους, παραδοχές και δυσλειτουργικές πρακτικές, οι οποίες στη συνέχεια μετατρέπονται σε ουσιαστικές ιδέες λύσης.

**Στόχος:** Να εντοπιστούν οι παράγοντες, τα εμπόδια ή οι συμπεριφορές που τροφοδοτούν το πρόβλημα και, στη συνέχεια, να αναδιατυπωθούν ως εφαρμόσιμες και προσανατολισμένες στον χρήστη λύσεις. Η μέθοδος βοηθά την ομάδα να σκεφτεί πιο ανοιχτά και να αμφισβητήσει αυτονόητες παραδοχές.

### Υλικά:

- Μεγάλο φύλλο χαρτιού ή πίνακας (φυσικός ή ψηφιακός)
- Αυτοκόλλητα χαρτάκια ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκαδόροι ή εργαλεία σχεδίασης
- Χρονόμετρο
- Προκαθορισμένη διατύπωση προβλήματος ή πρόκληση sprint

**Διάρκεια:** 30–45 λεπτά

**Μέγεθος Ομάδας:** Οποιοδήποτε

### Βήματα:

- 1. Διαμόρφωση Πλαισίου και Κλίματος (5 λεπτά):** Ετοιμάστε τον χώρο με έναν σαφή τίτλο στον πίνακα: «Η Πρόκλησή μας». Εξηγήστε την ιδέα: «Σήμερα θα ανατρέψουμε τον συνηθισμένο τρόπο σκέψης. Αντί να αναζητήσουμε λύσεις, θα σκεφτούμε πώς θα μπορούσαμε να κάνουμε το πρόβλημα χειρότερο. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα εντοπίσουμε αιτίες και παγίδες, ώστε να οδηγηθούμε σε πιο ουσιαστικές και στοχευμένες λύσεις.»

Διευκρινίστε ότι η άσκηση έχει δημιουργικό και ελαφρύ χαρακτήρα, αλλά βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και επιδιώκει συγκεκριμένα αποτελέσματα.

**2.Σαφής Ορισμός του Προβλήματος (5 λεπτά):** Γράψτε το πραγματικό πρόβλημα στο κέντρο του πίνακα. Βεβαιωθείτε ότι είναι διατυπωμένο με τρόπο σαφή, συγκεκριμένο και προσανατολισμένο στον χρήστη.

Παράδειγμα:

Πρόβλημα: «Οι χρήστες σταματούν να χρησιμοποιούν το προϊόν μετά την εγγραφή.»

Διατύπωση στόχου: «Θέλουμε να αυξήσουμε τη διατήρηση χρηστών μετά την εγγραφή.»

**3.Αντιστροφή του Προβλήματος (10 λεπτά):** Διατυπώστε το αντίθετο ή έναν «αντί-στόχο».

Παράδειγμα: «Πώς θα μπορούσαμε να διασφαλίσουμε ότι οι χρήστες δεν θα επιστρέψουν ποτέ μετά την εγγραφή;»

Ζητήστε από την ομάδα να καταγράψει ιδέες που απαντούν σε αυτό το ερώτημα — αρχικά ατομικά και στη συνέχεια ομαδικά. Ενθαρρύνετε τολμηρές ή υπερβολικές ιδέες (π.χ. «Να στέλνουμε συνεχώς ανεπιθύμητα μηνύματα», «Να δυσλειτουργεί ο πίνακας ελέγχου», «Να αγνοούμε κάθε σχόλιο»).

Κάθε ιδέα γράφεται σε ξεχωριστό χαρτάκι και τοποθετείται γύρω από τη διατύπωση του αντίστροφου προβλήματος.

**4.Ομαδοποίηση και Συζήτηση των "Αρνητικών Ιδεών" (5–10 λεπτά):** Εξετάστε μαζί τις ιδέες που προέκυψαν. Συζητήστε γιατί καθεμία θα επηρέαζε αρνητικά την εμπειρία του χρήστη ή τη λειτουργία του οργανισμού. Ομαδοποιήστε τις σε θεματικές κατηγορίες, όπως:

οΕλλιπής επικοινωνία

οΤεχνικά προβλήματα

οΈλλειψη κατανόησης του χρήστη

οΑσαφής εμπειρία χρήσης

Η συζήτηση αυτή προετοιμάζει πιο στοχευμένα το επόμενο βήμα.

**5.Μετατροπή σε Λύσεις (10 λεπτά):** Πάρτε κάθε «αρνητική ιδέα» και ρωτήστε: «Ποιο είναι το αντίθετο αυτού;»

Παραδείγματα:

«Αγνοούμε τα σχόλια των χρηστών» → «Ενσωματώνουμε μηχανισμούς συστηματικής ανατροφοδότησης σε κάθε βασικό σημείο της εμπειρίας.»

«Κάνουμε τη διαδικασία ένταξης περίπλοκη» → «Σχεδιάζουμε μια σαφή και καθοδηγούμενη διαδικασία ένταξης.»

Γράψτε τις νέες ιδέες σε ξεχωριστά χαρτάκια και τοποθετήστε τες δίπλα στις αντίστοιχες αρχικές.

**6. Ιεράρχηση των Καλύτερων Λύσεων (5 λεπτά):** Ζητήστε από την ομάδα να αξιολογήσει τις ιδέες που προέκυψαν με βάση δύο βασικά κριτήρια:

- Αντίκτυπος: Θα συμβάλει ουσιαστικά στην επίλυση του προβλήματος;
- Εφικτότητα: Μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά γρήγορα και ρεαλιστικά;

Χρησιμοποιήστε ψηφοφορία (π.χ. κουκκίδες) ή έναν Πίνακα Αντίκτυπου – Προσπάθειας 2×2, ώστε να αναδειχθούν οι 2–3 ιδέες που αξίζει να διερευνηθούν περαιτέρω.

**7. Σχεδιασμός Επόμενων Βημάτων (5 λεπτά):** Συζητήστε τι χρειάζεται για να εξεταστούν ή να υλοποιηθούν οι επιλεγμένες ιδέες. Ορίστε υπεύθυνους και συμφωνήστε σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα ή επόμενη ενέργεια στο πλαίσιο του sprint. Καταγράψτε τις αποφάσεις σε εμφανές σημείο ή στο εργαλείο παρακολούθησης του έργου.

### Προτάσεις συνέχειας:

- Επαναλάβετε τη δραστηριότητα με διαφορετικές ομάδες, ώστε να προκύψουν νέες οπτικές για το ίδιο ζήτημα.
- Χρησιμοποιήστε την αντίστροφη καταιγίδα ιδεών για να δοκιμάσετε υφιστάμενες λύσεις: «Μήπως αυτή η ιδέα επιδεινώνει άθελά της το πρόβλημα;»
- Συνδυάστε τη μέθοδο με Journey Mapping ή HMW, για να δομηθούν και να εξειδικευτούν οι προτάσεις.
- Αξιοποιήστε τις “αρνητικές” ιδέες σε αναστοχασμό, ώστε να εντοπίσετε συμπεριφορές που δεν πρέπει να επαναληφθούν.

### Γιατί λειτουργεί:

Η αντίστροφη καταιγίδα ιδεών διακόπτει τους συνηθισμένους τρόπους σκέψης και φέρνει στην επιφάνεια βαθύτερες αιτίες ενός προβλήματος — ιδιαίτερα εκείνες που συχνά αποφεύγουμε να δούμε. Μετατοπίζει την προσοχή από πρόχειρες λύσεις σε πιο ουσιαστική κατανόηση και ενθαρρύνει νέες οπτικές σε ένα ασφαλές, δημιουργικό περιβάλλον. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε σύνθετες, επαναλαμβανόμενες ή «κολλημένες» προκλήσεις.

## Καμβάς Πρότασης Αξίας (Value Proposition Canvas)

**Επισκόπηση:** Πρόκειται για μια συνεργατική δραστηριότητα που αξιοποιεί τον Καμβά Πρότασης Αξίας — ένα δομημένο εργαλείο που βοηθά την ομάδα να συνδέσει με σαφήνεια αυτό που προσφέρει με αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι χρήστες. Από τη μία πλευρά αποτυπώνουμε την προσφορά (προϊόντα ή υπηρεσίες, τι διευκολύνει, τι προσθέτει αξία) και από την άλλη τις ανάγκες των χρηστών (τι προσπαθούν να πετύχουν, ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν, τι θεωρούν σημαντικό).

**Στόχος:** Να ελέγξουμε αν η πρότασή μας ανταποκρίνεται ουσιαστικά στις πραγματικές ανάγκες. Να εντοπίσουμε πιθανά κενά, να δοκιμάσουμε τις παραδοχές μας και να ξεκαθαρίσουμε ποια στοιχεία της προσφοράς δημιουργούν πραγματική αξία.

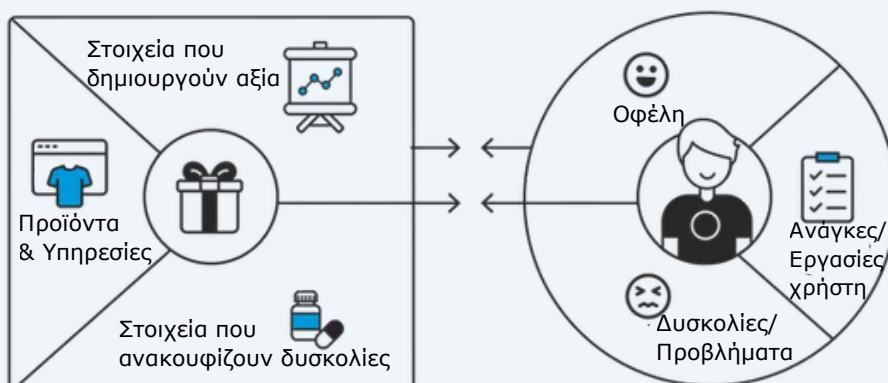
### Υλικά:

- Εκτυπωμένος ή ψηφιακός Καμβάς Πρότασης Αξίας (<https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>)
- Χαρτάκια σημειώσεων ή ψηφιακές κάρτες
- Μαρκadόροι ή εργαλεία πληκτρολόγησης
- Personas ή δεδομένα έρευνας χρηστών (αποσπάσματα, παρατηρήσεις, στοιχεία)
- Κουκκίδες ψηφοφορίας ή αντίστοιχο ψηφιακό εργαλείο
- Χρονόμετρο

**Διάρκεια:** Περίπου 90 λεπτά (ανάλογα με το βάθος της συζήτησης)

**Μέγεθος ομάδας:** 6–12 συμμετέχοντες

## Καμβάς πρότασης αξίας



## Καμβάς Πρότασης Αξίας (Value Proposition Canvas)

### Βήματα

**1. Εισαγωγή και Πλαισίωση Στόχου (10 λεπτά):** Παρουσιάστε τον σκοπό του Καμβά Πρότασης Αξίας: είναι ένα εργαλείο που βοηθά να ελέγξουμε αν η προσφορά μας ανταποκρίνεται ουσιαστικά στις ανάγκες των χρηστών. Διευκρινίστε τι αναμένεται από τη διαδικασία και ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

**2. Επιλογή Τμήματος Κοινού και Persona (10 λεπτά):** Χρησιμοποιήστε ένα υπάρχον persona ή ορίστε το συγκεκριμένο τμήμα χρηστών που θα εξετάσετε. Δώστε στην ομάδα τα διαθέσιμα δεδομένα: ποιες ανάγκες προσπαθούν να καλύψουν, ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν, ποια οφέλη επιδιώκουν.

### **3. Συμπλήρωση Προφίλ Χρήστη (30 λεπτά)**

- Ανάγκες / Εργασίες: Τι προσπαθούν να πετύχουν ή να λύσουν οι χρήστες.
- Δυσκολίες: Ποιες απογοητεύσεις, εμπόδια ή κίνδυνοι υπάρχουν.
- Οφέλη: Ποια αποτελέσματα ή βελτιώσεις επιθυμούν.

Οι συμμετέχοντες καταγράφουν ιδέες σε χαρτάκια, τις ομαδοποιούν και ιεραρχούν τα πιο σημαντικά σημεία.

### **4. Συμπλήρωση Χάρτη Αξίας (30 λεπτά)**

- Προϊόντα & Υπηρεσίες: Τι προσφέρουμε.
- Στοιχεία που ανακουφίζουν δυσκολίες: Πώς αντιμετωπίζουμε τα προβλήματα των χρηστών.
- Στοιχεία που δημιουργούν αξία: Πώς ενισχύουμε τα επιθυμητά οφέλη.

Και εδώ ακολουθεί καταιγισμός ιδεών, ομαδοποίηση και ιεράρχηση.

**5. Συσχέτιση και Έλεγχος Αντιστοιχίας (20 λεπτά):** Τοποθετήστε τα στοιχεία του Χάρτη Αξίας δίπλα στα αντίστοιχα στοιχεία του Προφίλ Χρήστη. Συζητήστε τεκμηριωμένα κατά πόσο κάθε στοιχείο της προσφοράς ανταποκρίνεται σε πραγματική ανάγκη. Εντοπίστε κενά ή ασυμφωνίες.

**6. Έλεγχος Παραδοχών και Ιεράρχηση (20 λεπτά):** Με ψηφοφορία αναδείξτε τις βασικές παραδοχές, τα πιθανά κενά ή τις πιο ισχυρές αντιστοιχίσεις. Επιλέξτε τις υποθέσεις με τη μεγαλύτερη σημασία για περαιτέρω διερεύνηση. Προτείνετε απλά πειράματα επιβεβαίωσης, όπως συνεντεύξεις, δοκιμές A/B ή πρόχειρα πρωτότυπα.

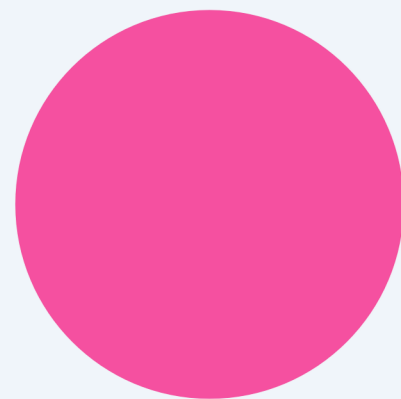
**7. Σχεδιασμός Επόμενων Βημάτων (10 λεπτά):** Για κάθε βασική υπόθεση ή χαρακτηριστικό, ορίστε υπεύθυνο, καθορίστε τα βήματα επιβεβαίωσης και συμφωνήστε σε χρονοδιάγραμμα.

**8. Κλείσιμο και Αναστοχασμός (10 λεπτά):** Συνοψίστε τα βασικά ευρήματα και τα επόμενα βήματα. Συμφωνήστε σε επόμενη συνάντηση για να εξετάσετε τα αποτελέσματα της επιβεβαίωσης.



# ΟΠΤΙΚΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ

## Μέρος IV



## Γιατί Οπτικά Μέσα και Οπτική Διευκόλυνση;

Ίσως αναρωτιέστε γιατί υπάρχει ένα κεφάλαιο για τα οπτικά μέσα και την οπτική διευκόλυνση σε αυτό το εγχειρίδιο — σαν να μην έχετε ήδη αρκετά να διαχειριστείτε στην καθημερινή σας εργασία.

Ας κάνουμε όμως μια μικρή παύση· μπορεί να σας φανεί πιο χρήσιμο απ' όσο φαίνεται αρχικά.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε πώς τα οπτικά μέσα μπορούν να αξιοποιηθούν ως εργαλείο επικοινωνίας, πώς βοηθούν στη σύνοψη ιδεών και πώς μπορούν να στηρίξουν τη διαδικασία της ομάδας — τόσο στην επίλυση προβλημάτων όσο και στη δημιουργία νέων ιδεών.

Δεν χρειάζεται, μάλλον, να εξηγήσουμε εκτενώς γιατί τα οπτικά μέσα είναι σήμερα τόσο σημαντικά. Ο τρόπος με τον οποίο καταναλώνουμε πληροφορία αποτελεί από μόνος του απόδειξη ότι προτιμούμε την οπτικοποιημένη παρουσίαση.

Μερικά ενδεικτικά στοιχεία:



Ο εγκέφαλος επεξεργάζεται τις εικόνες 60.000 φορές ταχύτερα από το κείμενο.



Το 90% της πληροφορίας που φτάνει στον εγκέφαλο είναι οπτική (πηγή: Dr. Lynell Burmark).



Περίπου το 50% του εγκεφαλικού φλοιού εμπλέκεται στην οπτική επεξεργασία (πηγή: Feldman, J.).



Περιεχόμενο με εικόνες δημιουργεί 650% περισσότερη αλληλεπίδραση σε σύγκριση με δημοσιεύσεις μόνο με κείμενο (πηγή: MDG Advertising).



Τα βίντεο κοινοποιούνται 12 φορές περισσότερο από ό,τι το κείμενο και οι εικόνες μαζί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (πηγή: SmallBizTrends).

Η εικόνα, λοιπόν, δεν είναι απλώς υποστηρικτικό στοιχείο — είναι βασικός τρόπος κατανόησης και επικοινωνίας.

Έτσι, τα οπτικά μέσα αποτελούν πλέον βασικό εργαλείο για:

- την προσέλκυση και διατήρηση της προσοχής
- τη γρήγορη και αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος
- την ανάδειξη αξιών και νοήματος
- την απλοποίηση σύνθετων και αφηρημένων εννοιών
- την υποστήριξη της επίλυσης προβλημάτων
- την ενίσχυση της συμμετοχής και της αλληλεπίδρασης
- την τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- τη δομή και τη συγκράτηση της πληροφορίας



Τα οπτικά στοιχεία δεν λειτουργούν απλώς υποστηρικτικά· διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε, συνεργαζόμαστε και μαθαίνουμε!

## **ΓΙΑΤΙ να μάθουμε οπτικοποίηση;**



Επεξεργασία και παρουσίαση πληροφορίας



Ενεργοποίηση της σκέψης



Εικονογραφημένη επικοινωνία

## **ΠΟΙΟΣ χρειάζεται οπτική επικοινωνία;**



Διευθυντής, Ομιλητής



Εκπαιδευτικός, Διευκολυντής,  
Επιμορφωτής



Ευρύ φάσμα επαγγελματιών

## ΜΟΡΦΕΣ ΟΠΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



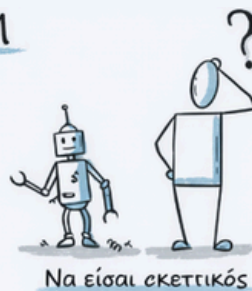
### Οπτικοποίηση της Σκέψης

Χρησιμοποιείται για:

- ανάλυση ενός ζητήματος
- οργάνωση και δομή της πληροφορίας
- υποστήριξη της λήψης αποφάσεων
- διαμόρφωση μιας συστηματικής και συνολικής εικόνας γύρω από ένα θέμα

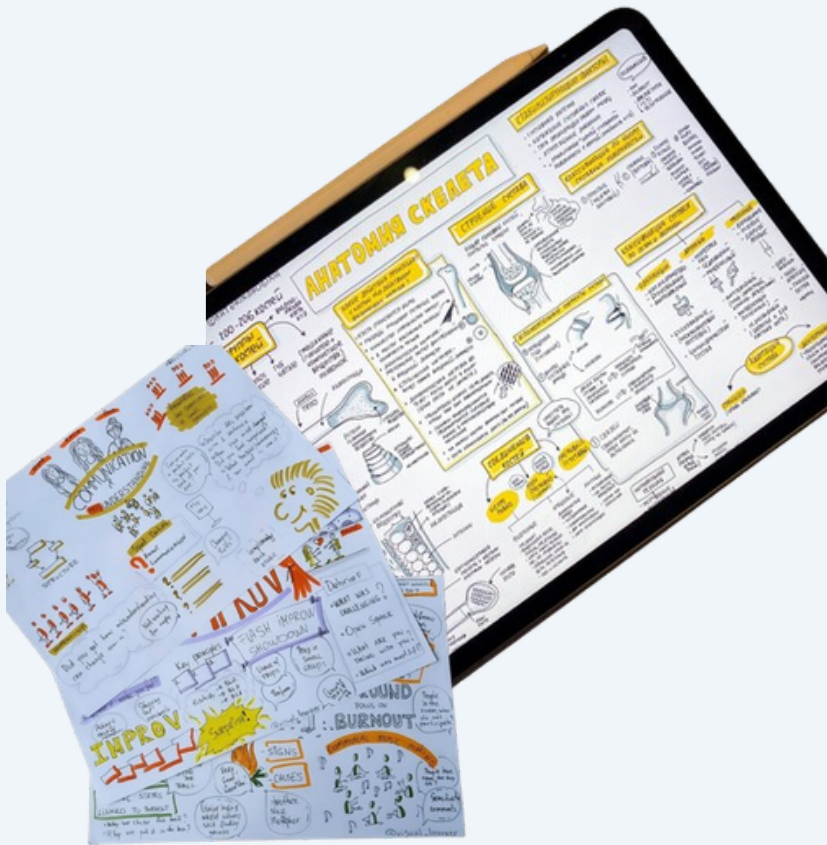
Η οπτικοποίηση βοηθά να γίνει η σκέψη ορατή και πιο κατανοητή σε όλους.

### ΙΔΑΝΙΚΑ STEM Συνήθειες Νου



### Οπτικοποίηση Αξιών

Αξιοποιείται για να ενισχύσει την αλληλεπίδραση των μαθητών με τις αξίες και την αποστολή της τάξης, του σχολείου ή του εκπαιδευτικού οργανισμού.



## Οπτικές Σημειώσεις

Τρόποι οργάνωσης σημειώσεων που διευκολύνουν το φιλτράρισμα, την απομνημόνευση και την ιεράρχηση της πληροφορίας.

## Γραφική Καταγραφή Συνεδρίου / Εκδήλωσης



Μεγάλες οπτικές σημειώσεις που δημιουργούνται ζωντανά κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου ή μιας εκδήλωσης, αποτυπώνοντας τα βασικά σημεία των ομιλητών και των παρουσιάσεων.

Η καταγραφή γίνεται σε πραγματικό χρόνο, συνοψίζοντας τις ιδέες και τα κύρια μηνύματα με οπτικό τρόπο.



## Οπτική Επικοινωνία στη Διδασκαλία

Χρήση οπτικών μέσων για την παρουσίαση περιεχομένου σε εργαστήρια ή επιμορφωτικές συναντήσεις, με στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής και της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων με το αντικείμενο.



## Οπτικά Μέσα στη Συνεργατική Εργασία

Αξιοποίηση της οπτικοποίησης για την παρουσίαση σκέψεων και ιδεών σε συναδέλφους και συνεργάτες.

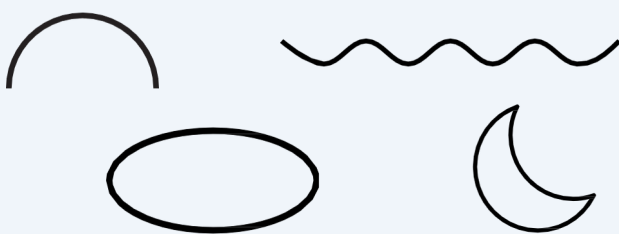
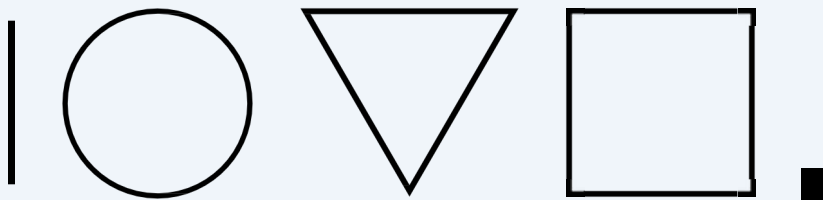
οι δυνατότητες δεν σταματούν εδώ...

## Ας δούμε πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα οπτικά μέσα στη δουλειά μας!

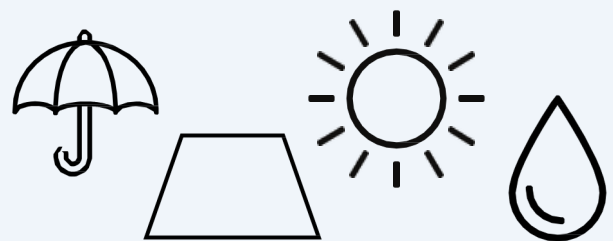
Το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία δεν είναι το καλλιτεχνικό ταλέντο — σε καμία περίπτωση. Το κλειδί είναι η απλότητα.

Αρκεί να γνωρίζετε πώς να σχεδιάζετε μερικά βασικά σχήματα και να τα συνδυάζετε μεταξύ τους· έτσι θα μπορείτε να οπτικοποιείτε ιδέες με ευκολία.

### ΤΟ ΜΟΝΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΕΙΝΑΙ...



Τι νομίζουμε ότι πρέπει να ξέρουμε να σχεδιάζουμε



Τι πραγματικά χρειάζεται να ξέρουμε να σχεδιάζουμε



## Τι χρειάζεστε για να οπτικοποιήσετε

Λίγο κείμενο

λίγο κείμενο

λίγο κείμενο

+



+



ΚΕΙΜΕΝΟ /  
ΓΡΑΜΜΑΤΟΣΕΙΡΕΣ

ΠΛΑΙΣΙΑ / ΒΕΛΗ

ΕΙΚΟΝΙΔΙΑ

Μόνο με αυτά τα τρία στοιχεία μπορείτε να οργανώσετε το περιεχόμενό σας με πιο δομημένο και οπτικά ελκυστικό τρόπο.

1. Επιλέξτε διαφορετικό μέγεθος γραμμάτων για να αποδώσετε σημασία και ιεράρχηση.
2. Τονίστε τα πιο σημαντικά μηνύματα τοποθετώντας τα μέσα σε πλαίσια. Το ίδιο το πλαίσιο μπορεί να μεταφέρει νόημα ή συναίσθημα.
3. Υποστηρίξτε το περιεχόμενο με απλά εικονίδια που συνδέονται με τις έννοιες που περιγράφετε.



**Μπορείτε επίσης να δημιουργήσετε μια προσωπική «οπτική βιβλιοθήκη» εννοιών για να σας βοηθά στην οπτικοποίηση.**

Για παράδειγμα:



# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Μέρος V

## Αποτίμηση της Επιμορφωτικής Δράσης και Παιδαγωγικός Αντίκτυπος

Η επιμορφωτική δράση σχεδιάστηκε με στόχο την αξιοποίηση και διάχυση των αποτελεσμάτων του ευρωπαϊκού προγράμματος, καθώς και την ενίσχυση σύγχρονων μορφών ηγεσίας και συνεργασίας στο σχολικό περιβάλλον. Βασική επιδίωξη αποτέλεσε η καλλιέργεια της διευκολυντικής ηγεσίας (facilitative leadership), η ενίσχυση μιας δυναμικής και συνεργατικής σχολικής κουλτούρας και η μεταφορά και βιωσιμότητα καινοτόμων πρακτικών στη σχολική καθημερινότητα. Παράλληλα, η δράση στόχευσε στην ενδυνάμωση των στελεχών εκπαίδευσης ώστε να λειτουργούν ως φορείς οργανωσιακής αλλαγής και ως πολλαπλασιαστές γνώσης μέσα στις σχολικές κοινότητες.

Η επιμόρφωση στηρίχθηκε σε βιωματικές και συνεργατικές προσεγγίσεις μάθησης, αξιοποιώντας δραστηριότητες που ενθάρρυναν τον διάλογο, τη συμμετοχή και τον αναστοχασμό. Οι συμμετέχοντες εργάστηκαν μέσα από δομημένους κύκλους αναστοχασμού, συμβολικές κατασκευές και διαδικασίες ομαδικής νοηματοδότησης, δημιουργώντας ένα πλαίσιο μάθησης που συνδύαζε τη θεωρητική κατανόηση με την πρακτική εμπειρία.

Ιδιαίτερη θέση στη διαδικασία κατείχε η εφαρμογή της μεθόδου LEGO® Serious Play®, μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες κατασκεύασαν συμβολικά μοντέλα που αποτύπωναν το όραμα, τις αξίες και τις προκλήσεις της σύγχρονης σχολικής διοίκησης. Μέσα από την παρουσίαση και ερμηνεία των κατασκευών τους, οι ομάδες συνδιαμόρφωσαν κοινά αφηγήματα και στρατηγικές προσεγγίσεις. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στην ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για το σχολείο του 21ου αιώνα, στην αποπροσωποποίηση των προβλημάτων και στη μείωση εντάσεων κατά τη συζήτηση σύνθετων ζητημάτων. Παράλληλα, ενίσχυσε την ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας και επέτρεψε βαθύτερη κατανόηση των προκλήσεων που σχετίζονται με τη σχολική διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό, η μέθοδος λειτούργησε ως εργαλείο ενδυνάμωσης της συλλογικής σκέψης και υποστήριξης στρατηγικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα εφαρμόστηκαν πρακτικές Design Thinking, μέσα από μια διαδικασία που ακολούθησε τα βασικά στάδια της ενσυναίσθησης, του ορισμού προβλήματος, της παραγωγής ιδεών και της πιλοτικής εφαρμογής λύσεων. Οι συμμετέχοντες διερεύνησαν αυθεντικά ζητήματα της σχολικής ζωής, εστιάζοντας στις ανάγκες μαθητών και εκπαιδευτικών και μετατρέποντας γενικές διαπιστώσεις σε σαφώς ορισμένα προβλήματα. Στη συνέχεια ανέπτυξαν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες ιδέες και δοκίμασαν μικρές πιλοτικές παρεμβάσεις, λαμβάνοντας ανατροφοδότηση για τη βελτίωσή τους. Η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε την ανάπτυξη καινοτόμων και ανθρωποκεντρικών λύσεων, ενώ παράλληλα καλλιέργησε μια κουλτούρα πειραματισμού, συνεργασίας και αναστοχασμού.

Η συνολική αποτίμηση της δράσης ανέδειξε σημαντικά μαθησιακά και επαγγελματικά αποτελέσματα. Σε επίπεδο ηγετικών δεξιοτήτων, οι συμμετέχοντες ανέφεραν μετατόπιση από τον παραδοσιακό ρόλο της «αυθεντίας» προς τον ρόλο του διευκολυντή της ομάδας, με έμφαση στην ενεργητική ακρόαση, τον συντονισμό συμμετοχικών διαδικασιών και τη δημιουργία συνθηκών ισότιμης έκφρασης. Παράλληλα, ενισχύθηκε η συνεργατική κουλτούρα στους σχολικούς οργανισμούς, καθώς οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη σημασία της εμπιστοσύνης, της ανοιχτής επικοινωνίας και της συλλογικής διαμόρφωσης ενός κοινού οράματος μέσα στον Σύλλογο Διδασκόντων.

Ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε και η διάσταση της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την πρόθεση να εφαρμόσουν μικρές πιλοτικές δράσεις στα σχολεία τους, αξιοποιώντας τα εργαλεία και τις μεθόδους που παρουσιάστηκαν στο πρόγραμμα. Παράλληλα, διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο συνέχισης της συνεργασίας και της δικτύωσης μεταξύ των στελεχών εκπαίδευσης, ενισχύοντας τον ρόλο τους ως φορέων διάχυσης και πολλαπλασιαστών γνώσης στις εκπαιδευτικές κοινότητες.

Η δράση είχε σημαντικό αντίκτυπο και σε επίπεδο διάχυσης των αποτελεσμάτων του ευρωπαϊκού προγράμματος. Μέσα από τη συμμετοχή σαράντα δύο στελεχών εκπαίδευσης δημιουργήθηκε ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής των πρακτικών που παρουσιάστηκαν, συμβάλλοντας στη διάδοση καινοτόμων προσεγγίσεων σε διαφορετικά σχολικά περιβάλλοντα. Παράλληλα, η δράση λειτούργησε ως πολλαπλασιαστικός μηχανισμός καινοτομίας, υποστηρίζοντας τη διαμόρφωση σύγχρονων, ανοιχτών και συμμετοχικών σχολικών οργανισμών.

Συνολικά, η επιμορφωτική δράση ανταποκρίθηκε στους στόχους της, ενδυναμώνοντας τους Διευθυντές και Προϊσταμένους ως ηγέτες αλλαγής και αναδεικνύοντας την αξία των συμμετοχικών και βιωματικών μεθοδολογιών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Η συστηματική αξιοποίηση εργαλείων όπως το LEGO® Serious Play® και το Design Thinking μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός σχολείου πιο δημοκρατικού, καινοτόμου και ανθρωποκεντρικού.

## **Εισαγωγή πριν από τις Αναστοχαστικές Εκθέσεις**

### **Αναστοχασμοί Συμμετεχόντων**

Σημαντικό μέρος της μαθησιακής διαδικασίας αποτέλεσε ο προσωπικός και συλλογικός αναστοχασμός των συμμετεχόντων πάνω στην εμπειρία της επιμορφωτικής δράσης. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να επεξεργαστούν τις νέες ιδέες και προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν, να συνδέσουν τη γνώση με την επαγγελματική τους πρακτική και να αναστοχαστούν πάνω στις προκλήσεις και τις δυνατότητες εφαρμογής τους στο σχολικό περιβάλλον.

Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται επιλεγμένα αποσπάσματα από τις αναστοχαστικές εκθέσεις των επιμορφούμενων. Οι καταγραφές αυτές αποτυπώνουν την εμπειρία της συμμετοχής στο πρόγραμμα, τη σημασία των συνεργατικών και βιωματικών μεθοδολογιών που αξιοποιήθηκαν, καθώς και τις προοπτικές αξιοποίησης των εργαλείων και των ιδεών που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης.

Μέσα από τις φωνές των ίδιων των συμμετεχόντων αναδεικνύεται η δυναμική της συλλογικής μάθησης και η αξία της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης για τη διαμόρφωση σύγχρονων και ανοιχτών σχολικών κοινοτήτων.