

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Π.Μ.Σ. στις Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος εργασίας:

«Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επικοινωνία στην Ευρώπη

Euobook: η παραγωγή ενός καινοτόμου εργαλείου διπλωματίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση ως μελέτη περίπτωσης για τη Διοίκηση Έργων»

Επιμέλεια Ύλης: Χατζή Αναστασία



Επιβλέπων Καθηγητής: Σκιαδάς Δημήτριος

Εξεταστής: Μπουτσιούκη Σοφία

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Φεβρουάριος 2020

Υπεύθυνη Δήλωση

Δηλώνω υπευθύνως ότι όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάστηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου.

Χατζή Αναστασία

Εικόνα εξωφύλλου: «Η Αρπαγή της Ευρώπης» όπως απεικονίζεται, πάνω: σε Δίδραχμο Γόρτυνας, 200 π.Χ., με τη κεφαλή του Δία από τη μια μεριά και από την άλλη με το Δία μεταμορφωμένο σε ταύρο ο οποίος διαπράττει την απαγωγή της Ευρώπης προς την Κρήτη. κάτω: σε εικόνα από σημερινό νόμισμα των δύο ευρώ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

«Η γνώση είναι δύναμη»: Με όπλο το απόφθεγμα του Φράνσις Μπέικον με το οποίο κλείνει η εργασία αυτή, ξεκίνησα σε μια λίγο μεγαλύτερη ηλικία να εκπληρώσω ένα φοιτητικό μου όνειρο που λόγω συνθηκών δεν μπόρεσα να πραγματοποιήσω χρονικά, όταν θα ήταν πιο εφικτό και εύκολο. «Η γνώση είναι δύναμη» και για την συντάκτρια της παρούσας εργασίας, λοιπόν, η οποία ακόμα και αν δεν κατάφερε να προλάβει χρονικά να παρουσιάσει το βιβλίο ως σύνολο, έθεσε τις βάσεις για την ολοκλήρωσή του. Διότι όπως έγραψε και ο Καβάφης «Η Ιθάκη σ' έδωσε τ' ωραίο ταξίδι. Χωρίς αυτήν δεν θα 'βγαινές στον δρόμο¹».

Στο «ταξίδι» αυτό της μεταπτυχιακής μου διαδρομής θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κυρία Σοφία Μπουτσιούκη ένα από τα πιο «φωτεινά» πρόσωπα της διαδρομής, η οποία ακόμα και δίχως να το ξέρει με το «φως της, φώτισε» τη δύσκολη απόφαση της παρακολούθησης του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου κύριο Δημήτρη Σκιαδά που δέχτηκε να με καθοδηγήσει σε όλη τη διαδρομή συγγραφής της και με τις εύστοχες επιστημονικές του με βοήθησε να οργανώσω καλύτερα την παρούσα εργασία. Επίσης ευχαριστώ το σύνολο των διδασκόντων του μεταπτυχιακού προγράμματος που ο καθένας με το μάθημα του με όπλισε με γνώσεις και με «βοήθησε» να οδηγηθώ στη «σύλληψη» της ιδέας του «Eurobook».

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που υποστήριξε με κάθε τρόπο την υλοποίηση του ονείρου μου και πάντα δείχνει ενθουσιασμό στις αποφάσεις μου και με ενθαρρύνει να κοιτάω μπροστά. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον πατέρα μου, Φίλιππο Χατζή που αν και έφυγε από τη ζωή μου πολύ νωρίς, είχε όνειρο να συνεχίσω τις πανεπιστημιακές σπουδές μου και είμαι χαρούμενη διπλά, γιατί έστω και με μια «μικρή» καθυστέρηση, μαζί με το δικό μου όνειρο, πραγματοποίησα και το δικό του.

¹ http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-A111/262/1918,6388/indexG3_2.html

Περίληψη

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πλέον μια ισχυρή σύμπραξη κρατών. Μέσα από όλες τις μορφές ισχύος, η ήπια ισχύς αυξάνει ολοένα τη δύναμη της. Διερωτάται κανείς αν θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα πανευρωπαϊκό καινοτόμο εργαλείο το οποίο να αναλύει ουσιαστικά τα πολιτισμικά στοιχεία, όχι της Ευρώπης ως σύνολο αλλά της κάθε χώρας, κράτους μέλους αξιοποιώντας τη λογοτεχνία και άλλες μορφές Τέχνης.

Με οδηγό βιβλία-κείμενα που ήδη υπάρχουν για την Ευρώπη και μιλούν για αυτήν στο σύνολο της, όπως:

-Η Ευρωπαϊκή Ένωση- Τί είναι και τι κάνει

-Η Ευρώπη σε 12 μαθήματα

Αξιοποιώντας τους στόχους πολιτικών της Ε.Ε όπως:

-Δια Βίου Μάθηση

-κοινωνική συνοχή και

-ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση

και με τη χρήση της Διοίκησης Έργων ως εργαλείο ακριβείας, σχεδιασμού-προγραμματισμού και ελέγχου θα επιχειρηθεί η σύνθεση ενός καινοτόμου βιβλίου με τίτλο «Eurobook» στο οποίο θα υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι. Μέσα από έρευνα θα γίνει επιλογή των στοιχείων που θα συνθέσουν το αντιπροσωπευτικό περιεχόμενο για τις χώρες κράτη μέλη. Πιο συγκεκριμένα επιχειρείται η σύνθεση της παρουσίασης μιας από τις χώρες κράτη μέλη της Ελλάδας, για να ελεγχθεί και πρακτικά η εφαρμογή της ιδέας.

Λέξεις- κλειδιά: Eurobook, Ευρωπαϊκή Ένωση, στρατηγικός σχεδιασμός, καινοτομία, πολιτιστική διπλωματία, βιβλίο, εργαλείο ακριβείας

Abstract

The European Union is now a strong state co-operation. Through all forms of power, soft power is increasing its force. One wonders whether it could be created an innovative tool of all Europe to analyze essentially the cultural elements, not Europe as a whole, but each country, a Member State, utilizing literature and other forms of art.

With guide books and texts that already exist for Europe and talk about it as a total, such as:

- The European Union- What it is and what it does
- Europe in 12 lessons

Exploiting of EU policy objectives such as:

- Lifelong learning
- social cohesion and
- more efficient and effective education

and using Project Management as a tool of precision, planning-programming and control, we will attempt to synthesize an innovative book titled "Eurobook" in which the above objectives will be implemented. Through research, a selection will be made of the elements that will compile the representative content for the Member States. More specifically the presentation of one of the member states Greece in order to control and practically implement the idea.

Key-words: Eurobook, European Union, strategic planning, innovation, cultural diplomacy, book, precision tool

Πίνακας περιεχομένων

<u>Εισαγωγή</u>	σελ.9-12
-----------------------	----------

Κεφάλαιο 1

1. Βιβλία που μιλούν για την Ευρωπαϊκή Ένωση.....	σελ.13-14
1.1 Εκπαιδευτική Διπλωματία και Ευρώπη.....	σελ.14-18
1.2.Πως μπορεί ένα βιβλίο να ασκήσει διπλωματία;	σελ.18-21
1.3.Eurobook: Ένα καινοτόμο εργαλείο διπλωματίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση.....	σελ.21-22
1.4.Η χρησιμότητα της Διοίκησης Έργων για τη δημιουργία του συγκεκριμένου project.....	σελ.22-23

Κεφάλαιο 2

2. Η Διοίκηση Έργων για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργο.....	σελ.24-26
2.1 Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα Έργα.....	σελ.26-28
2.2 Ορισμός και Στοιχεία του Έργου.....	σελ.28-29
2.3 Τα 4P της επιτυχίας.....	σελ.29
2.4. Μονάδα Διοίκησης Έργων.....	σελ.29-30
2.5. Συμμέτοχοι του Έργου	σελ.30-31
2.6. Οι φάσεις του Έργου: Διεργασία Διαχείρισης Έργου-Σχέδιο Διαχείρισης Έργου-Κύκλος Ζωής Έργου.....	σελ.30
Α. Διεργασία Διαχείρισης Έργου.....	σελ.31-32

α. Διαδικασίες Εκκίνησης.....σελ.32-33	σελ.32-33
β. Διαδικασίες Σχεδιασμού και Προγραμματισμού.....σελ.33-34	σελ.33-34
γ. Διαδικασίες Εκτέλεσης.....σελ.35	σελ.35
δ. Διαδικασίες Παρακολούθησης και Ελέγχου.....σελ.35-36	σελ.35-36
ε. Διαδικασίες Κλεισίματος.....σελ.36	σελ.36
Β. Σχέδιο Διαχείρισης Έργου.....σελ.36-38	σελ.36-38
Γ. Κύκλος Ζωής Έργου.....σελ.38-39	σελ.38-39
2.7. Χρονοπρογραμματισμός Έργου-Διαχείριση χρόνου.....σελ.39-41	σελ.39-41
α. Διάγραμμα Gantt ή διάγραμμα ράβδου.....σελ.41	σελ.41
β. Η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής(Critical Path Method)σελ. 41-42	σελ. 41-42
2.8. Αξιολόγηση Eurobookσελ.42-43	σελ.42-43
2.9. Διαχείριση επικοινωνίας έργου.....σελ.43-45	σελ.43-45
2.9. Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργων και Eurobookσελ.45	σελ.45

Κεφάλαιο 3

3. Η δημιουργία ενός βιβλίου.....σελ.46-48	σελ.46-48
3.1. Πριν ξεκινήσει η συγγραφή του βιβλίου.....σελ.49-52	σελ.49-52
3.2. Έρευνα- Δειγματοληψία.....σελ.52-55	σελ.52-55
3.3. Σύνθεση των στοιχείων της έρευνας.....σελ.55-61	σελ.55-61
3.4. Μεθοδολογία συγγραφής.....σελ.61-62	σελ.61-62
3.5. Προσθήκη φωτογραφικού υλικού-Πληροφοριών βιβλίου- Διασφάλιση επιστημονικής ποιότηταςσελ.63-65	σελ.63-65

3.6 Χρονοπρογραμματισμός του Eurobook.....σελ.63-65

3.7. Αξιολόγηση Eurobook.....σελ.65-67

3.8. Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργων και Eurobook.....σελ.67-68

Κεφάλαιο 4

4. Συμπεράσματα.....σελ.69-70

Παράρτημα.....σελ.71-72

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία.....σελ.73-75

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....σελ.75-76

Διαδικτυακοί τόποι.....σελ.76-77

Ψηφιακά Σχολικά Βιβλία.....σελ.77-78

Εισαγωγή

Η έννοια της διπλωματίας και της καθοριστικής της επιρροής στις σχέσεις μεταξύ των κρατών είναι γνωστή και αναγνωρισμένη από όλους. Ως «διπλωματία» ορίζεται η πολιτική προσπάθεια με τη βοήθεια της οποίας πολιτικές οντότητες και κράτη εδραιώνουν και διατηρούν επίσημες σχέσεις μεταξύ τους, προτάσσοντας τα δικά τους συμφέροντα, τις δικές τους επιδιώξεις και τις στρατηγικές τους στο διεθνές περιβάλλον². Η διπλωματία λοιπόν σε ένα διεθνή και ενεργό χώρο είναι ένας τρόπος επικοινωνίας³, ένα μέσο διαπραγμάτευσης, ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιούν παγκόσμια οι πολιτικοί δρώντες και όχι μόνο, για να διαμορφώσουν θέσεις, πολιτικές, απόψεις και να ασκήσουν μέσω μιας «διαλογικής εμπλοκής⁴» επίδραση στο διεθνές περιβάλλον.

Θα αναρωτηθεί κανείς αν άραγε μόνο οι πολιτικοί δρώντες μπορούν να ασκήσουν επιρροή και να αλλάξουν το διεθνές τοπίο; Η απάντησή είναι φυσικά αρνητική, μια που εκτός από την πολιτική διπλωματία που είναι και η πιο γνωστή, υπάρχουν και άλλες μορφές διπλωματίας και μάλιστα με μεγάλη επιρροή παρότι δρουν άτυπα και όχι τόσο στοχευμένα καμιά φορά όσο η πολιτική-δημόσια-παραδοσιακή Διπλωματία.

Η πολιτιστική διπλωματία δρα ως ένας τρίτος πυλώνας άσκησης εξωτερικής πολιτικής και συγκεκριμένα τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί αντικείμενο μελέτης των σύγχρονων διεθνών σχέσεων⁵. Η έρευνα της προσπάθειας δηλαδή ενός δρώντος να διαχειριστεί το διεθνές περιβάλλον με τη χρήση ιστορικών πηγών και επιτευγμάτων μιας χώρας⁶. Αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτιστικής διπλωματίας και με σημαντικό ξεχωριστό ρόλο, είναι και η εκπαίδευση ως μέσο άσκησης πολιτιστικής

² Plishcke, E (1997), In Charles W. Freeman, The Diplomates Dictionary, US Institute of Peace Press, Washington, USA, p.p. 75.

³ White, B. (2007), Η παγκοσμιοποίηση της διεθνούς πολιτικής, Μια εισαγωγή στις διεθνείς σχέσεις, Εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα, σελ. 499.

⁴ Cull, N.G.(2007), Public Diplomacy lesson from the past, University of Southern California, Los Angeles, April 2007, pp7.

⁵ Βασιλειάδης Νικόλαος, Πολιτιστική Διπλωματία, κεφάλαιο 1

⁶ Cull, N.G.(2007), Public Diplomacy lesson from the past, University of Southern California, Los Angeles, April 2007, pp33.

Διπλωματίας, η οποία και μπορεί να μεταφέρει μηνύματα με τον πιο παραστατικό και διαδραστικό τρόπο. Με αφόρμηση την παραπάνω σκέψη διερωτάται κανείς αν θα ήταν εφικτό μέσα από ένα βιβλίο για την Ευρώπη να περιγράψει και να συνθέσει όλα όσα αυτή είναι.

Με μια σύντομη ματιά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για την Ευρωπαϊκή Ένωση, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες που έγιναν μέχρι στιγμής να συντεθεί ένα βιβλίο που να μιλάει για την Ευρώπη είναι πολλές και αξιόλογες αλλά όλες αναφέρονται στην «ένωση», στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνολικά και αναλύουν τι ακριβώς αυτή πρεσβεύει.

Αν όμως κάποιος σκεφτεί τη δύναμη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν μπορεί να παραβλέψει ότι αυτή δεν προέρχεται από τη δημιουργία ενός νέου φορέα αλλά από την ένωση τόσο διαφορετικών και δυναμικών πολιτιστικά και πνευματικά χωρών, κρατών μελών. Το καθένα από αυτά έχει τη δική του ιστορία και τις δικές του βάσεις και η ένωση όλων αυτών δίνει τη δύναμη και την αίγλη στο νέο στοιχείο που δημιουργήθηκε: την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Όταν λοιπόν η συζήτηση έρχεται στη διπλωματία, δεν μπορεί κανείς να παραγνωρίσει την πηγή της δύναμης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή τη δυναμική κάθε χώρας, κράτους μέλος ξεχωριστά. Έτσι μέσα στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας θα επιχειρηθεί η δημιουργία ενός βιβλίου, που είναι κατεξοχήν εκπαιδευτικό εργαλείο, το οποίο θα περιέχει κάποια από τα βασικά στοιχεία που κάθε χώρα έχει να προβάλλει και είναι καίρια σημεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά, επικοινωνιακά, ώστε να συνθέσουν το πολιτιστικό της προφίλ και να αναδείξουν τη «δύναμή» της.

Βασικός προβληματισμός είναι ότι στα πλαίσια του βιβλίου είναι απαραίτητο λόγω περιορισμένου χώρου να γίνει μια επιλογή κάποιων, λίγων αντιπροσωπευτικών στοιχείων της κάθε χώρας. Αυτό θα γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων σε μία αντιπροσωπευτική χώρα, την Ελλάδα, για να διερευνηθεί αν και κατά πόσο είναι δυνατό να συντεθεί ένα τέτοιο βιβλίο. Ακόμα η έρευνα στην αντιπροσωπευτική χώρα κράτος μέλος θα βοηθήσει, ώστε να εκτιμηθεί πόσος χρόνος θα χρειαστεί, για να γίνει το ίδιο και στις άλλες χώρες κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών παράλληλα με μια σύντομη αναφορά στην πολιτιστική διπλωματία, υπάρχει ειδική αναφορά στην εκπαίδευση. Μάλιστα σε ειδική ενότητα η εκπαίδευση ενώνεται με τον όρο διπλωματία και έτσι δημιουργείται ο όρος «Εκπαιδευτική Διπλωματία», ο οποίος ορίζεται μέσα από τη στοχοθεσία του. «Στόχος της Εκπαιδευτικής Διπλωματίας είναι η δημιουργία συνεργειών μεταξύ πολιτισμού, εκπαίδευσης και οικονομίας, προσελκύνοντας κοινό από το εξωτερικό και αξιοποιώντας εγκαταστάσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή και ελληνικών φορέων σε τοποθεσίες ιδιαίτερης φυσικής, ιστορικής και πολιτιστικής αξίας, όπως το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών, η Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία, η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών, η Κοργιαλένειος Αναργύρειος Σχολή μεταξύ άλλων, όπου παρέχεται δυνατότητα φιλοξενίας για εξειδικευμένα προγράμματα με αντικείμενο ποικίλα θεματικά πεδία, όπως αρχιτεκτονική, κλασικές σπουδές, ολυμπισμός, ιατρική κ.ο.κ.»⁷.

Προσδιορίζεται ξεκάθαρα λοιπόν ως μέσο άσκησης διπλωματίας και η εκπαίδευση και μάλιστα από τον αρμόδιο φορέα στην άσκηση διπλωματίας. Αν όμως η εκπαίδευση ασκεί και αυτή επιρροή και έχει ως στόχο τη δημιουργία συνεργειών, όπως αναφέρεται στον παραπάνω ορισμό, εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί μήπως ο όρος είναι μόνο καινοφανής ως άκουσμα μια που σίγουρα η πρακτική αυτή επιρροής δεν είναι φαινόμενο σύγχρονο αλλά υπάρχει πολλά χρόνια πίσω. Στην Ελλάδα, μια χώρα με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά αυτή η μορφή διπλωματίας έχει χρησιμοποιηθεί και έχει μάλιστα και διαχρονική ισχύ.

Στην περίπτωση που η εκπαίδευση είναι το κυρίαρχο μέσο άσκησης διπλωματίας τα ερωτήματα αυτά έχουν εξίσου πολλαπλές-πολυσήμαντες απαντήσεις. Ο πολιτισμός είναι συνώνυμος εδώ με όλες τις εκφάνσεις μιας κοινωνίας: των ιδεών, των συμπεριφορών, των πρακτικών, των θεσμών, τις μεταλαμπαδεύσεις απόψεων και γενικά καθετί που περικλείει μέσα του την αγωγή. Άρα ένα βιβλίο μπορεί να επιτελέσει όλους αυτούς τους ρόλους και να μπει στη φαρέτρα των εργαλείων της εκπαιδευτικής διπλωματίας που μπορούν να

⁷ Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών: <https://www.mfa.gr/eidika-themata-exoterikis-politikis/politistike-diplomatia/>

λειτουργήσουν ως ένα καινοτόμο τρόπο ανάδειξης της δυναμικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ως ένα εργαλείο διπλωματίας της ευρύτερα.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας εξετάζονται βιβλία που ήδη μιλούν για την Ευρωπαϊκή ένωση, ώστε να εντοπιστεί αν ένα τέτοιο βιβλίο απουσιάζει από τη μέχρι τώρα βιβλιογραφία της και εξετάζεται η θέση της Εκπαιδευτικής Διπλωματίας στην Ευρώπη. Επιπλέον αναλύεται πως ένα βιβλίο δύναται να ασκήσει διπλωματία, παρουσιάζεται αναλυτικά η ιδέα του “Eurobook” και περιγράφεται, γιατί η Διοίκηση Έργων λειτουργεί ως αρωγός στην υλοποίηση του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται παράμετροι της Διοίκησης Έργων αναλυτικά σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο, το πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα έργα και αναφέρονται συνοπτικά κάποιες αρχές και τεχνικές που χρησιμοποιεί, για να οδηγηθεί το έργο στην επιτυχία, όπως ο ορισμός του έργου, οι φάσεις του έργου, ο χρονοπρογραμματισμός του και η αξιολόγηση του.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το βιβλίο ως ιδέα και κάποια βασικά στάδια του ως έργο. Ορίζονται πακέτα εργασίας και παραδοτέα και παρουσιάζεται η έρευνα που έγινε με μορφή ερωτηματολογίου για τον εντοπισμό των πολιτιστικών στοιχείων τα οποία θα αντιπροσωπεύσουν στο βιβλίο τη χώρα κράτος μέλος της Ελλάδας και εξηγούνται τα αποτελέσματα της. Επιπλέον αναλύεται η χρονική οργάνωση του βιβλίου και αξιολογείται ως προς την επίτευξη της αρχικής στοχοθεσίας του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται γενικά συμπεράσματα και ακολουθεί το παράρτημα το οποίο έχει το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία της εργασίας με την παράθεση των ελληνικών ή ξενόγλωσσων βοηθημάτων συγγραφής της εργασίας καθώς και οι διαδικτυακοί σύνδεσμοι και τα ψηφιακά σχολικά βιβλία, τα οποία λειτούργησαν ως πηγή πληροφοριών.

Κεφάλαιο 1

1. Βιβλία που μιλούν για την Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην ιστοσελίδα **Europa- Υπηρεσία Εκδόσεων της ΕΕ**⁸ μπορεί ο επισκέπτης ανάμεσα σε πλήθος ενημερωτικών ενοτήτων να βρει και να διαβάσει βιβλία που έχουν γραφτεί για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην πλειοψηφία τους τα βιβλία καλύπτουν ποικίλη θεματολογία και συνήθως αφορούν έναν κλάδο εξειδικευμένο. Στα βιβλία με πιο γενικό περιεχόμενο και αντικείμενο την Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν και τα βιβλία:

-Η Ευρωπαϊκή Ένωση- Τι είναι και τι κάνει⁹

-Η Ευρώπη σε 12 μαθήματα¹⁰

Τα βιβλία αυτά έχουν ως περιεχόμενο την προσπάθεια να μάθει κανείς περισσότερα για την Ευρώπη και να γνωρίσει τις δομές της και τον τρόπο λειτουργίας της. Από τη γενική εικόνα των κειμένων μπορεί να συνάγει κανείς το συμπέρασμα ότι επιδιώκουν να μιλήσουν για την ένωση και δεν αναφέρουν στοιχεία κάθε χώρας ξεχωριστά που έδρασαν ενωτικά. Είναι περισσότερο ενημερωτικά και διευκρινιστικά και κατά κύριο λόγο δίνουν την εντύπωση ότι απευθύνονται στους Ευρωπαίους πολίτες και έχουν στόχο να τους δημιουργήσουν μια κοινή πολιτική σκέψη για το τι πρεσβεύει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Διερευνώντας το σύνολο των εκδόσεων γεννήθηκε η ιδέα να δημιουργηθεί ένα βιβλίο όχι μόνο για τους Ευρωπαίους πολίτες αλλά για κάθε πολίτη, το οποίο θα μιλά για την Ευρώπη. Η ματιά θέασης του όμως δεν θα περιορίζεται στα δομικά-λειτουργικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσής αλλά σε στοιχεία κάθε χώρας κράτους μέλους και με αυτόν τον τρόπο θα δίνει τη δυνατότητα να μάθει κανείς για όλες τις

⁸ <https://publications.europa.eu/el/home>

⁹ <https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/715cfcc8-fa70-11e7-b8f5-01aa75ed71a1/language-el/format-PDF/source-98173193>

¹⁰ <https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/a5ba73c6-3c6a-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-el/format-PDF/source-98173156>

χώρες πράγματα, που τις κάνουν ξεχωριστές και τους δίνουν μια ξεχωριστή θέση σπουδαιότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το βιβλίο αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως «πρεσβευτής» των στοιχείων μοναδικότητας της κάθε χώρας και να αναδείξει το γιατί η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι κάτι τόσο μοναδικό πολιτισμικά. Αποδέκτες του μπορεί να είναι μαθητές όλων των βαθμίδων αλλά και άτομα οποιασδήποτε ηλικίας. Αυτό θα συμβάλλει στο να αξιοποιηθούν και να υπηρετηθούν στόχοι πολιτικών της Ε.Ε όπως:

-Δια Βίου Μάθηση

-κοινωνική συνοχή και

-ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση.

Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να καταστεί ένα πολύτιμο μέσο άσκησης εκπαιδευτικής διπλωματίας στην Ευρώπη και να συμβάλλει δημιουργικά και κυρίως απλά στην εξάπλωση της επιρροής της. Η επίδραση αυτή είναι αποτέλεσμα της ένωσης όχι απλά κρατών αλλά δυναμικών, μοναδικών πολιτιστικών στοιχείων που κάθε χώρα κράτος μέλος έχει ως αναπόσπαστο κομμάτι της.

1.1. Εκπαιδευτική Διπλωματία και Ευρώπη

Η εκπαίδευση όπως αναφέρθηκε και παραπάνω λειτουργεί ως ισχυρό μέσο διπλωματίας. Το πόσο ισχυρό είναι αυτό το μέσο μπορεί να το διαπιστώσει κανείς και σε διεθνές επίπεδο. Οι χώρες που έχουν εξελιχθεί σε επίπεδο εκπαίδευσης είναι χώρες με πιο ισχυρό λόγο στο παγκόσμιο τοπίο. Παλαιότερα χώρες με ανεπτυγμένο πολιτισμό και γλώσσα επικρατούσαν έναντι των άλλων. Στις μέρες μας ισχύει το ίδιο με τη διαφορά ότι εισήχθη και ο οικονομικός παράγοντας ως καθοριστικός παράγοντας επιρροής.

Επομένως ακόμα και εκτός Ευρώπης οι περισσότερες χώρες με τον πολιτισμό και την εκπαίδευση προσπαθούν να αναδειχθούν και να διαδραματίσουν ρόλο στα διεθνή γεγονότα. Αν επικεντρωθούμε στο χώρο της Ευρώπης, γίνεται σαφές πως και στις άλλες χώρες η εκπαίδευση είναι ισχυρό μέσο διπλωματίας. Αρχικά σε επίπεδο ήπιας ισχύος οι σχέσεις των χωρών ήταν διμερείς μέχρι και το 1945, όταν και

τερματίστηκε ο 2^{ος} Παγκόσμιος πόλεμος¹¹. Μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες επένδυσαν στην εκπαίδευση, για να μεταλαμπαδεύσουν τις ιδέες τους.

Η Γαλλία σε διπλωματικό επίπεδο υπερείχε αξιολογικά, μια που είχε δανείσει τη γλώσσα της από τον 17^ο αιώνα σε πολλές από τις εκφάνσεις ζωής που επηρέαζαν τις διπλωματικές πράξεις. Τον 18^ο αιώνα προσπαθώντας να αποκεντρώσει διοικητικά τους φορείς άσκησης πολιτιστικής διπλωματίας πέτυχε να δημιουργήσει ένα αξιόλογο δίκτυο διπλωματίας με παγκόσμια επιρροή. Σε αυτή την προσπάθεια συνέβαλε καθοριστικά η διάδοση της γλώσσας. Αρχικά σε αποικίες στο εξωτερικό με τη σύσταση της “Alliance Française” το 1883 και στη συνέχεια με την επέκταση του δικτύου της σε 800 οργανισμούς σε 135 χώρες¹². Ο φορέας αυτός όπως δηλώνει ξεκάθαρα στην περιγραφή του, ευνοεί «την εκπαιδευτική καινοτομία και προωθεί τον πολιτισμό και τις κουλτούρες των γαλλόφωνων χωρών μέσα από τη διδασκαλία της γαλλικής γλώσσας» ενώ παράλληλα υποστηρίζει καθηγητές που διδάσκουν τη γαλλική σε όλον τον κόσμο παρέχοντας τους πιστοποιήσεις και συνεχείς επιμορφώσεις.

Επιπρόσθετα ιδρύονται 143 Γαλλικά Ινστιτούτα σε διάφορες χώρες του κόσμου. Είναι «οργανισμοί που υπόκεινται στο Υπουργείο των Εξωτερικών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων της Γαλλίας και έχουν στόχο την προώθηση της πολιτιστικής, πνευματικής και οπτικοακουστικής συνεργασίας μεταξύ επαγγελματιών, την ανάδειξη της σύγχρονης γαλλικής και γαλλόφωνης καλλιτεχνικής δημιουργίας στο ευρύ κοινό, την παρουσίαση στους φοιτητές και τους ξένους καθηγητές της γαλλικής ανώτατης εκπαίδευσης και την εκμάθηση της γαλλικής γλώσσας μέσα από ένα πλήρες εκπαιδευτικό πρόγραμμα»¹³. Στην Ελλάδα το Γαλλικό Ινστιτούτο έχει παραρτήματα στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα και τη Λάρισα. Το Γαλλικό Ινστιτούτο με τη χρήση της εκπαίδευσης όπως φαίνεται και από την παραπάνω στοχοθεσία-ορισμό προσπαθεί να προβάλλει τις Γαλλικές ιδέες και να συμβάλλει στην εξάπλωσή τους. Διοργανώνει διαγωνισμό Γαλλοφωνίας σε σχολεία κάθε χρόνο στις 21 Μαρτίου στον οποίο συμμετέχουν πολλά παιδιά, προσφέρει μαθήματα

¹¹ Βασιλειάδης Νικόλαος, *Πολιτιστική Διπλωματία*, κεφάλαιο 3

¹² Ιστοσελίδα Alliance Française Βελγίου: <https://www.alliancefr.be/en/>

¹³ Ιστοσελίδα Γαλλικού Ινστιτούτου στην Ελλάδα: <http://www.ifa.gr/el/poioi-eimaste/2011-09-01-08-37-04>

γαλλικής γλώσσας, μέσα από το γραφείο Campus France παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη σε μαθητές που επιθυμούν να σπουδάσουν στη Γαλλία και δίνει υποτροφίες, διοργανώνει επιστημονικές συναντήσεις στις οποίες φιλοξενεί επιφανείς πολίτες και φιλοξενεί καλλιτεχνικά δρώμενα.

Η Μεγάλη Βρετανία αντίθετα με την προσήλωση της Γαλλίας ακολούθησε μια πιο φιλελεύθερη πρακτική στη λειτουργία της πολιτιστικής διπλωματίας καθώς αρχικά πραγματοποιήθηκε από αποκεντρωμένους φορείς¹⁴. Γνωστό για τη δράση τους είναι το Βρετανικό Συμβούλιο, το οποίο λειτουργεί και στην Ελλάδα από το 1939 στις πόλεις της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Όπως περιγράφεται στην ιστοσελίδα του Βρετανικού Συμβουλίου στοχεύει σε τρεις καθοριστικούς τομείς: τη διδασκαλία των αγγλικών, την εκπαίδευση και την κοινωνία και τις τέχνες και με αυτόν το στόχο συνεργάζεται με ανθρώπους.

Στο κομμάτι «Εκπαίδευση και κοινωνία» όπως αναφέρεται προσπαθούν να τονώσουν τη γνώση, τις δεξιότητες και τη διαπολιτισμική κατανόηση στα σχολεία, τα κολέγια και τα πανεπιστήμια. Παράλληλα θέτουν υψηλά πρότυπα σε παγκοσμιοποιημένα πλαίσια και υποστηρίζουν την κινητικότητα και ανταλλαγή όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της εκπαίδευσης¹⁵. Ακόμα με κέντρο την εκπαίδευση διοργανώνει σεμινάρια και ομάδες συγγραφής και δημιουργικής γραφής. Επιπρόσθετα στόχος του Βρετανικού Συμβουλίου είναι να επικεντρωθεί στην διεθνή εκπαίδευση και να προβάλλει την βρετανική εμπειρογνομοσύνη και καινοτομία παγκόσμια και να δημιουργήσει κοινά συνεργατικά εκπαιδευτικά προγράμματα¹⁶.

Η Γερμανία αποτελούμενη από πολλά κρατίδια έχει ακολουθήσει αποκεντρωμένη πολιτική και αυτή. Επισήμως η πολιτιστική διπλωματία ασκείται από μορφωτικούς ακολούθους και από το Ινστιτούτο Goethe¹⁷. Το Ινστιτούτο Goethe είναι ένα διεθνούς φήμης πολιτιστικό ίδρυμα της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της

¹⁴ Βασιλειάδης Νικόλαος, *Πολιτιστική Διπλωματία*, κεφάλαιο 3

¹⁵ Ιστοσελίδα Βρετανικού Συμβουλίου στην Ελλάδα <https://www.britishcouncil.gr/about/greece>

¹⁶ Ιστοσελίδα Βρετανικού Συμβουλίου στην Ελλάδα <https://www.britishcouncil.gr/programmes/education>

¹⁷ Βασιλειάδης Νικόλαος, *Πολιτιστική Διπλωματία*, κεφάλαιο 3

Γερμανίας με στόχο την προώθηση της γερμανικής γλωσσομάθειας στο εξωτερικό και τη δημιουργία πολιτιστικής συνεργατικότητας¹⁸.

Με μια μεγάλη ψηφιακή βιβλιοθήκη και έναν μεγάλο κατάλογο βιβλίων, με την επιχορήγηση μεταφράσεων γερμανικών βιβλίων σε άλλες γλώσσες, μια μεγάλη Γερμανική ταινιοθήκη δωρεάν προσβάσιμη στο κοινό και πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσπαθεί να επεκτείνει τη γνώση της γερμανικής γλώσσας και κατ' επέκταση του γερμανικού πολιτισμού. Μέσα στα σχολεία με την πρωτοβουλία «Σχολεία-Μαζί χτίζουμε το Μέλλον» που ξεκίνησε το 2008 υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εξωτερικών συνδέει περισσότερα από 2000 σχολεία τα οποία θέλουν να έχουν μια ιδιαίτερη σχέση με τη Γερμανία. Ακόμα υπάρχει η διαδικτυακή πύλη «Alumniportal Deutschland» από το 2008 με μια ανοιχτή πλατφόρμα επικοινωνίας με ένα παγκόσμιο δίκτυο γερμανικών πανεπιστημίων και σχολών. Εκεί οι απόφοιτοι μπορούν να μάθουν και να ανταλλάξουν απόψεις αλλά και να συμμετάσχουν ενεργά σε σεμινάρια και ποικίλες δράσεις. Παράλληλα λειτουργεί περιοδικό με άρθρα, αγγελίες, συμβουλές και πληροφορίες για οτιδήποτε αφορά τη γερμανική γλώσσα. Τέλος με το πρόγραμμα Europanetzwerk Deutsch¹⁹ το Ινστιτούτο Goethe μαζί με το Υπουργείο Εξωτερικών προωθούν τη γερμανική γλώσσα ως επαγγελματική γλώσσα, γλώσσα εργασίας και διαδικασίας στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα καλώντας τα άτομα που ενδιαφέρονται σε εξειδικευμένα σεμινάρια στη Γερμανία. Ακόμα με το πρόγραμμα «Γερμανικά για σένα» προωθούν την εξάσκηση και εκμάθηση Γερμανικών μέσα από δωρεάν εκπαιδευτικά προγράμματα.

Αξίζει να αναφερθεί η Ένωση Μορφωτικών Ινστιτούτων της Ε.Ε., EUNIC (European Union National Institutes of Culture)²⁰ μια σύμπραξη εθνικών και επίσημων πολιτιστικών οργανισμών που εκφράζουν και αντιπροσωπεύουν πολιτιστικές και εκπαιδευτικές σχέσεις χωρών με άλλες. Υπάρχει αντίστοιχο παράρτημα και στην Ελλάδα, στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Στη στοχοθεσία του αναφέρεται η ένωση, η επικοινωνία και η συνεργατικότητα όλων των οργανισμών και η προώθηση και κατανόηση της πολιτισμικής πολυμορφίας αλλά και των

¹⁸ Ιστοσελίδα Ινστιτούτου Goethe στην Ελλάδα <https://www.goethe.de/ins/gr/el/ueb.html>

¹⁹ Ιστοσελίδα Ινστιτούτου Goethe στην Ελλάδα <https://www.goethe.de/ins/gr/el/spr/eng/eur.html>

²⁰ Η ιστοσελίδα της ένωσης **EUNIC** <https://www.eunicglobal.eu/>

δυνατοτήτων κοινής πορείας μέσα στα πλαίσια της Ευρώπης. Στην ένωση αυτή υπάρχουν όλοι οι φορείς, Γαλλίας, Αγγλίας και Γερμανίας που προαναφέρθηκαν αλλά και πολλοί άλλοι από χώρες όπως η Αυστρία, η Ισπανία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Πολωνία, η Σουηδία, η Τσεχία. Το πλαίσιο στρατηγικής της 2025 έχει θέσει ως στόχο αυτή να είναι η βασική εκπαιδευτική πλατφόρμα διάδοσης γνώσης.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εκπαίδευση λειτούργησε και εξακολουθεί να λειτουργεί ως μέσο επιρροής, ως τρόπος μετάδοσης γνώσης και πολιτισμού για πολλές χώρες. Επομένως και η Εκπαιδευτική Διπλωματία είναι ένας διαχρονικός τρόπος διπλωματίας που είχε και έχει σημαντικό ρόλο στην Ευρώπη.

1.2. Πως μπορεί ένα βιβλίο να ασκήσει διπλωματία;

Την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δίνει η ίδια η ιστορία της ανθρώπινης πολιτικής και κοινωνικής εξέλιξης και πιο συγκεκριμένα η αρχαία ελληνική ιστορία. Σίγουρα η εκπαίδευση χρησιμοποιήθηκε από τη στιγμή που μπορούσε να δρα ως ένα οργανωμένο σύστημα με φορείς πομπούς ιδεών και μια ενιαία φιλοσοφία. Ωστόσο ένας σύγχρονος ερευνητής δεν μπορεί να σταματήσει σε αυτήν τη διαπίστωση. Και αυτό, γιατί παρά το ότι οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα είχαμε από πολύ παλιά, η εκπαίδευση, δηλαδή η θεσμοθετημένη μόρφωση υπάρχει από πολύ παλιότερα έστω και σε άτυπη μορφή.

Δεδομένου ότι είναι κοινώς αποδεκτό στην Ευρωπαϊκή πραγματικότητα αλλά και σε εθνικό επίπεδο ότι η άτυπη εκπαίδευση όχι μόνο δρα καταλυτικά στο άτομο αλλά και είναι εξίσου σημαντική με την τυπική²¹ δεν θα μπορούσε κανείς να μην αναφερθεί και σε αυτή ως μέσο άσκησης εκπαιδευτικής διπλωματίας. Δεν θα ήταν υπερβολικό να διαπιστώσει κανείς πως και σε αυτόν τον τομέα ο Ελληνικός πολιτισμός πρωτοστάτησε.

Οι αρχαίοι Έλληνες έπλασαν πολλούς μύθους, για να μπορέσουν να εξηγήσουν όσα δεν μπορούσαν να εξηγήσουν επιστημονικά αλλά μέσα σε κάθε μύθο υπάρχει μέσα και ένα βαθύτερο νόημα. Ο προφορικός χαρακτήρας και η επιρροή των μύθων

²¹ http://ec.europa.eu/education/policy/adult-learning_el

αυτών, τους έκανε να εξαπλωθούν με μεγάλη ταχύτητα στον τότε κόσμο αλλά και να διασωθούν στα πρώτα κείμενα από τον Όμηρο και τον Ησίοδο.

Το πλήθος των μύθων είναι από μόνο του αντικείμενο ξεχωριστής ενδεχομένως μελέτης. Ωστόσο δεν θα μπορούσε κανείς να μην αναφερθεί στο γνωστό μύθο της Ευρώπης, όπως μας τον παραθέτει ο Απολλόδωρος²². Η πεντάμορφη κόρη του βασιλιά Αγήνορα και εγγονή του Ποσειδώνα, ξακουστή για την ομορφιά της μαγεύει τον ίδιο τον αρχηγό των θεών, τον Δία. Αυτός τρελός από έρωτα μεταμορφώνεται σε ταύρο και πλησιάζει την ήρεμη Ευρώπη σε ένα ακρογιάλι της Φοινίκης όπου βρίσκεται με τις φίλες της. Το όμορφο ζώο τραβά την προσοχή της και ανύποπτη για τον κίνδυνο που ελλοχεύει ανεβαίνει πάνω στη ράχη του ζώου και το χαϊδεύει με θαυμασμό.

Τότε ο ταύρος πετιέται προς τη θάλασσα και φτάνει μέχρι την Κρήτη όπου και ο Δίας πήρε την κανονική του μορφή και παντρεύτηκε την όμορφη Ευρώπη. Όταν ο Δίας επέστρεψε στον Όλυμπο, ζήτησε από τον Ήφαιστο να φτιάξει ένα χάλκινο γίγαντα, για να φυλάει την Κρήτη και να προσέχει την αγαπημένη του Ευρώπη, ώστε να μη δραπετεύσει.

Γέννημα μύθου λοιπόν η ιστορία της Ευρώπης που έδωσε το όνομα της στην ήπειρο που ζούμε αλλά και προάγγελος ίσως μιας δύσκολης ένωσης που έγινε πολλά χρόνια αργότερα πραγματικότητα. Ο μύθος κοσμούσε νομίσματα της εποχής²³ όπως βρίσκεται και σήμερα στο νόμισμα των δύο ευρώ. Μήπως ήταν μια προσπάθεια επέκτασης της επιρροής των αρχαίων Ελλήνων και μια δήλωση της αναπόφευκτης εξάπλωσης του πολιτισμού τους;

Ακολουθούν τα Ομηρικά έπη, κείμενα που ήταν αντικείμενο μελέτης των νέων που είχαν τη δυνατότητα μόρφωσης²⁴. Μήπως και αυτά δεν μεταρσιώνουν αξίες και διαπλάθουν συμπεριφορές που άμεσα ή έμμεσα ασκούσαν επιρροή στους νεότερους;

²² Απολλόδωρος, *Βιβλιοθήκη Γ*, 1,2-4

²³ *Αρχαία ελληνικά νομίσματα* (1996), Εκδόσεις Αθηνών Α.Ε., Αθήνα

²⁴ Συγγραφική ομάδα, (2003) *Ομήρου Οδύσσεια*, Ά Γυμνασίου, ΟΕΔΒ, Αθήνα

Δεν θα μπορούσε κανείς να μην αναφερθεί και στη Γραμμική Β'. Οι πήλινες πινακίδες που ανακαλύφθηκαν είχαν μέσα λέξεις όπως: οίνος, έλαιον, χρυσός, χαλκός, θάλασσα, άνεμος, αγρός και πολλές άλλες²⁵. Λέξεις απλές και καθημερινές που με μια πιο προσεκτική ματιά συνθέτουν ολόκληρο τον τρόπο ζωής των Μυκηναίων. Γραπτά κατέγραψαν την «προσωπική τους ιστορία» και έτσι αυτές θα πιστοποιήσουν την ίδια τους την ύπαρξη τόσο στις μεταγενέστερες γενιές όσο και σε όσες έρχονταν τότε σε επαφή με τον πολιτισμό τους.

Ήδη από το 700 π.Χ. είναι διακριτή η παρουσία της διπλωματίας με την προσπάθεια μέσα από τα Ομηρικά έπη να δοθεί η έννοια της διαπραγμάτευσης ως κομμάτι διδαχής. Συγκεκριμένα μέσα στα κείμενα του Ομήρου διαβάζουμε ότι πριν ακόμα ξεσπάσει ο Τρωικός πόλεμος, ο Μενέλαος με τον Οδυσσέα ταξιδεύουν στην Τροία και ζητούν να γυρίσει πίσω η Ωραία Ελένη ειρηνικά. Η πλευρά του Πάρη όχι μόνο απέρριψε την όποια συζήτηση αλλά μάλιστα η πλειοψηφία της συνέλευσης της Τροίας τάχθηκε εναντίον και ο Αντίμαχος, το έμπιστο άτομο του Πάρη πρότεινε ποινή θανάτου για την αντιπροσωπεία που εστάλη, κάτι που αργότερα στην πορεία του πολέμου πλήρωσε με το θάνατο του. Μέσα από το απόσπασμα οι νέοι μάθαιναν για τα δεινά της άρσης της ασυλίας, θεσμού σεβαστού στην αρχαιότητα.

Πολύ αργότερα τα κείμενα του Θουκυδίδη που διδάσκονται ακόμα και σήμερα στα σχολεία σε όλον τον κόσμο, περιγράφουν τις διπλωματικές αποστολές στην αρχαία Ελλάδα και τον τρόπο λειτουργίας τους²⁶. Ήδη ο μεγάλος ιστορικός το αναφέρει ξεκάθαρα στο έργο του πως γράφει τα γεγονότα του Πελοποννησιακού πολέμου για να δώσει στους μελλοντικούς αναγνώστες του έργου του ένα «κτῆμα ἐς αἰεὶ» για να έχουν γνώσεις από όσα συνέβησαν τότε και να ενεργήσουν ανάλογα όταν «ὅμοια ἢ παραπλήσια» συμβούν μια που η ανθρώπινη φύση δύσκολα αλλάζει²⁷. Εκτός από εγχειρίδιο γνώσης το κείμενο του Θουκυδίδη είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα κείμενα διδασκαλίας στο εξωτερικό το οποίο είναι αντικείμενο μελέτης διαφορετικών σχολών και συνεπώς είναι ένας «πρεσβευτής» του αρχαίου ελληνικού

²⁵ Μυλωνάς Γ.(1983), *Πολύχρυσοι Μυκηναί*, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα

²⁶ Καρβουναράκης Θεοδόσης,(2013), *Η τέχνη της διπλωματίας και οι τεχνικοί της όροι, Ιστορική Βιβλιοθήκη*, Θύραθεν, Αθήνα

²⁷ Συγγραφική ομάδα, *Αρχαίοι Έλληνες Ιστοριογράφοι*, Οργανισμός Εκδόσεων Σχολικών βιβλίων

πολιτισμού. Έτσι εκτός από πατέρας της κριτικής ιστοριογραφίας είναι και ο πατέρας του πολιτικού ρεαλισμού ως προσέγγιση στη μελέτη των διεθνών σχέσεων²⁸.

Συμπερασματικά διαπιστώνει κανείς ότι οι πρώτοι φορείς εκπαιδευτικής διπλωματίας ήταν άτομα, ενώσεις που είχαν στόχο μέσω της εκπαίδευσης να μεταρσιώσουν τους πολιτισμούς και να φέρουν κοντά στη δική τους κοσμοθεωρία και άλλους ανθρώπους αλλά και κείμενα που κατάφεραν να μεταλαμπαδεύσουν ιδέες σε κάθε γωνιά του κόσμου. Έτσι γίνεται σαφές ότι η δύναμη ενός βιβλίου προς αυτήν την κατεύθυνση δεν μπορεί να αμφισβητηθεί και απαντάτε το αρχικό ερώτημα: μπορεί ένα βιβλίο να ασκήσει διπλωματία.

1.3. Eurobook: Ένα καινοτόμο εργαλείο διπλωματίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση

Το βιβλίο που προτείνεται με την παρούσα εργασία έχει τον τίτλο Eurobook, μια που είναι κυριολεκτικά ένα βιβλίο για την Ευρώπη. Στον αντίποδα όμως των βιβλίων που έχουν γραφτεί για αυτήν, δεν περιγράφει τη δομή και σύνθεση της Ένωσης που στοιχειοθετεί και αναλύει την Ευρωπαϊκή Ένωση ως φορέα ένωσης αλλά λειτουργεί αντίστροφα καθώς εντοπίζει και αναλύει όλα τα δυναμικά στοιχεία κάθε χώρας κράτους μέλους που ανήκουν σε αυτήν και τη συνθέτουν.

Το βιβλίο αυτό λοιπόν αναφέρεται αλφαβητικά σε κάθε μια χώρα κράτος μέλος ξεχωριστά: Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Εσθονία, Ιρλανδία, Ισπανία, Ελλάδα, Ιταλία, Κάτω Χώρες, Κροατία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουηδία, Τσεχία, Φινλανδία.

Για καθεμιά από τις παραπάνω χώρες στο βιβλίο προτείνεται να γίνεται αναφορά σε στοιχεία πολιτισμικά που την καθιστούν ξεχωριστή και της δίνουν έναν μοναδικό δυναμικό χαρακτήρα. Δεδομένου της δεσμευτικής έκτασης ενός βιβλίου και για να είναι το βιβλίο εύχρηστο η αναφορά περιορίζεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

²⁸ Πλατιάς, Αθανάσιος (2000). *Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη*. Αθήνα: Εστία, σελ. 25.

- 1) Πολιτιστικό αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας
- 2) Έργο τέχνης (ζωγραφική, γλυπτική, κινηματογράφος)
- 3) Λαϊκό στοιχείο παράδοσης (μουσική, ήθη έθιμα)
- 4) Λογοτεχνία (κείμενο, συγγραφέας)

Είναι εμφανές ότι ένα μόνο στοιχείο δεν μπορεί να λειτουργεί αντιπροσωπευτικά για μια μακράιωνη πολιτιστική παράδοση που η κάθε χώρα έχει να επιδείξει και είναι αδιαμφισβήτητη. Και αυτό ίσως είναι το μειονέκτημα της περιορισμένης έκτασης ενός βιβλίου. Ωστόσο το Eurobook ως φιλόδοξο και καινοτόμο εγχείρημα μπορεί να αποτελέσει μόνο την αρχή για μια σειρά βιβλίων που θα συγκεντρώνουν όλα αυτά τα στοιχεία.

Στο πρώτο όμως δημιούργημα, Eurobook, θα συμπεριληφθούν στοιχεία που θα επιλεγούν μέσα από ερωτηματολόγια από τους ίδιους τους πολίτες τους. Σε περίπτωση που η χρήση ερωτηματολογίων δεν είναι εφικτή, λόγω απόστασής ή μη συγκέντρωσης ικανού αριθμού ερωτηματολογίων, η επιλογή θα γίνει μέσα από στοιχεία που η κάθε χώρα προβάλλει ήδη. Η αναζήτηση θα γίνει σε επίσημες ιστοσελίδες των κρατών αλλά και σε εκπαιδευτικά-σχολικά εγχειρίδια που διδάσκονται στις χώρες αυτές.

1.4. Η χρησιμότητα της Διοίκησης Έργων για τη δημιουργία του συγκεκριμένου project

Η Διοίκηση Έργων επιλέχθηκε, για να συμβάλλει στη δημιουργία του Eurobook. Είναι βασικό για οποιοδήποτε εγχείρημα να πλαισιώνεται από τις βασικές αρχές τεχνικού σχεδιασμού και ελέγχου της διαχείρισης έργων²⁹. Με αυτόν τον τρόπο η δημιουργία του βιβλίου δεν θα γίνει εμπειρικά αλλά με πρακτικές και γνώσεις που με βεβαιότητα θα οδηγήσουν σε ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα. Επιπλέον το βιβλίο, θα αντιμετωπιστεί ως έργο με την επιστημονική ματιά του γνωστικού υπόβαθρου της Διοίκησης Έργου για να είναι επιτυχές στην υλοποίηση του αλλά και για να έχουν

²⁹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 18

διερευνηθεί όλες οι παράμετροι στον στρατηγικό σχεδιασμό του, ώστε να έχουν παρθεί και οι καταλληλότερες αποφάσεις.

Επιπρόσθετα δεδομένου ότι το εγχείρημα συμπεριλαμβάνει όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες είναι βασικό να χρησιμοποιηθεί για αυτό μια κοινή και διεθνώς αναγνωρισμένη γλώσσα «συνεννόησης» όπως αυτή της Διοίκησης Έργων. Έτσι το βιβλίο εκτός από την επιστημονική έρευνα αποκτά στόχους, υποστήριξη, προγραμματισμό, συνεργασίες, ανθρώπινο δυναμικό, έλεγχο, επικοινωνία και πιο εύκολη επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στην υλοποίηση κάθε πολυπαραγοντικού έργου.

Πριν λοιπόν το βιβλίο δοθεί στο αναγνωστικό κοινό και από αυτό αξιολογηθεί και κριθεί η επιτυχία του ή όχι, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν όλες οι πτυχές του και να προσδιοριστούν αποτελεσματικά θέματα οργάνωσης και διαχείρισης, λειτουργικά και τεχνικά ζητήματα, ώστε να αποσοβηθεί ο κίνδυνος αποτυχίας. Η Διοίκηση Έργου λοιπόν είναι πολύτιμος σύμμαχος, για να οργανωθεί και υλοποιηθεί η ιδέα ενός βιβλίου που έχει στόχο να ικανοποιήσει όχι μία αλλά όλες τις χώρες που συνθέτουν την Ευρωπαϊκή Ένωση. Με αυτήν ως εργαλείο ακριβείας η σπίθα της ιδέας³⁰ θα ανάψει και θα «ζεστάνει» και τους αναγνώστες του βιβλίου.

³⁰ Syrett M., Lammiman Jean, (2004), *Επιτυχημένες Καινοτομίες, Πώς να ενθαρρύνετε και να διαμορφώσετε επικερδείς ιδέες*, εκδόσεις Κέρκυρα, σελ.7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κεφάλαιο 2

2. Η Διοίκηση Έργων για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου

Πριν ξεκινήσει οποιοδήποτε έργο είναι βασικό να οριστεί το έργο και να συγκριθεί με τη συνήθη λειτουργία συναφών αντικειμένων, ώστε να καθοριστούν για αυτό το σκοπό η χρήση εργαλείων αλλά και τεχνικών διαχείρισης έργου. Ως έργο λοιπόν μπορεί να θεωρηθεί και η δημιουργία ενός βιβλίου, μια που με βάση τον ορισμό του PMBOK 4ed πρόκειται για ένα προσωρινό εγχείρημα το οποίο θα υλοποιηθεί με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, αποτελέσματος. Επίσης όπως ορίζεται από το APM BoK 5 ed το βιβλίο αυτό είναι μοναδικό και θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος³¹.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαν να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά ενός έργου³²:

Χαρακτηριστικά έργου	Τι είναι;	Πώς πραγματώνονται στο συγκεκριμένο έργο;
Πελάτης και ανώτατος επισπεύδων έργου	Πρόκειται για τα άτομα που έχουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι το έργο παράγει χειροπιαστά οφέλη.	Στο βιβλίο είναι ο συγγραφέας του που θα γράψει το κείμενο και θα υλοποιήσει την έρευνα. Οι επίδοξοί εκδοτικοί οίκοι που θα μπορούσαν να υλοποιήσουν τη δημιουργία του κειμένου σε βιβλίο και ως πελάτης μπορεί να θεωρηθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση ή οι φορείς που προάγουν τους σκοπούς και της επιδιώξεις της.
Ενδιαφερόμενα μέρη	Άνθρωποι που επηρεάζονται και επηρεάζουν το έργο.	Όλοι οι εν δυνάμει αναγνώστες του και φυσικά η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο συγγραφέας του βιβλίου, ο εκδότης ως επενδυτής.

³¹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 27

³² Ο πίνακας φτιάχτηκε σύμφωνα με το πρότυπο που περιέχεται στο βιβλίο Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 27-29

Κύκλος ζωής έργου	Σειρά φάσεων του έργου: σχεδιασμός-εκτέλεση-έλεγχος-δράση.	Ο σχεδιασμός του βιβλίου, η εκτέλεσή του, ο συνεχής έλεγχος και οι ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες και τέλος η έκδοσή και κυκλοφορία του.
Καταστατικό έργου	Έγγραφο που σηματοδοτεί την έναρξη του έργου και διατυπώνει στόχους και τεχνικές διαχείρισής του.	Θα καταρτιστεί από τον συγγραφέα για να διευκολυνθούν οι διαδικασίες.
Διευθυντής έργου	Ορίζεται από τον ανώτατο επισπεύδοντα και είναι υπεύθυνός για το έργο.	Ορίζεται ο ίδιος ο συγγραφέας ως καθοριστικό δρών υποκείμενο.
Μη επαναληπτικότητα του έργου	Το έργο να είναι διαφορετικό από τα προηγούμενα.	Πριν την υλοποίηση του βιβλίου ελέγχεται αν έχει υλοποιηθεί κάτι παρόμοιο ή αν έχει χρησιμοποιηθεί ο τίτλος του.
Εύρος έργου	Είναι μοναδικό και ορίζει τι πρέπει να επιτύχει το έργο.	Το βιβλίο οφείλει να επιτύχει την πρωτοτυπία αλλά και να επιλέξει να αναφέρει τα πιο αντιπροσωπευτικά στοιχεία για κάθε χώρα.
Δομή ανάλυσης εργασιών	Αναλύει τις εργασίες σε πιο μικρότερες εργασίες για βελτιστοποίηση της διαχείρισης και του ελέγχου.	Ο συγγραφέας δομεί τις εργασίες ανά ενότητες.
Χρονοδιάγραμμα	Ημερομηνίες έναρξης και λήξης για όλες τις δραστηριότητες.	Ορίζεται από τον συγγραφέα.
Χρονοδιάγραμμα προμηθειών	Λίστα προμηθειών με τις ημερομηνίες τους.	Αφορά τόσο την εξέλιξη των εργασιών του συγγραφέα όσο και του εκδότη.
Προγραμματισμός πόρων	Ιστόγραμμα πόρων που αντικατοπτρίζει την ανάθεση πόρων.	Δεδομένου ότι θα δοθεί σε εκδότη, αυτό θα αναλυθεί από τον εκδοτικό οίκο.
Προϋπολογισμός	Το συμφωνηθέν χρηματικό ποσό για την υλοποίηση του έργου.	Γίνεται σε συνεργασία συγγραφέα και εκδότη ή πιθανού χορηγού της προσπάθειας.

Έκθεση ταμειακής ροής	Σε συνδυασμό με το χρονοδιάγραμμα του έργου.	
Κίνδυνος	Εντοπισμός κινδύνων και ποιοτική αποτίμηση τους.	Για το βιβλίο είναι απαραίτητο να γίνει μια έρευνα στην αγορά σχετικά με παρόμοια βιβλία. Ή πριν την έναρξή σύνθεσής του μια έρευνα για το αν παρουσιάζει εκδοτικό ενδιαφέρον
Ποιότητα	Απαιτήσεις ποιότητας	Ποιοτικά στοιχεία εμφάνισης που θα καθοριστούν από κοινού με τον εκδότη αλλά και ποιοτικά στοιχεία περιεχομένου που θα εξαρτηθούν από την ομάδα που θα το συνθέσει.
Επικοινωνία	Σχεδιασμός και έλεγχος επικοινωνίας.	Διερεύνηση των χώρων άμεσου και έμμεσου ενδιαφέροντος. Εντοπισμός τρόπων διάχυσης των ερωτηματολογίων.
Οργανωτική δομή έργου με τη μορφή μήτρας	Εργαζόμενοι άλλων τμημάτων θα απασχοληθούν μέσω μιας οργανωτικής δομής έργου.	Αφορά την οργάνωση της ομάδας εργασίας στη συλλογή υλικού.
Ομάδα έργου	Προσωρινή ομάδα που εργάζεται σε ένα γραφείο έργου.	Η ομάδα που θα αναλάβει την έρευνα και συλλογή δεδομένων. Για το βιβλίο μπορεί να μην υπάρχει ανάγκη δημιουργίας ομάδας και αν δοθεί ένα βάθος χρόνου να γίνει όλη η διαδικασία από το συγγραφικό υποκείμενο.

2.2. Ορισμός και Στοιχεία του Έργου

Με βάση τον ορισμό του έργου όπως δίνεται στο εγχειρίδιο του J.R.Turner³³ ως έργο ορίζεται «ένα εγχείρημα κατά το οποίο άνθρωποι πόροι, μηχανές, οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο με στόχο την ανάληψη εργασιών συγκεκριμένου/μοναδικού φυσικού αντικειμένου, με συγκεκριμένες

³³ Turner, J.R., “The Handbook of Project Based Management: Improving Processes for Achieving Your Strategic Objectives”, 1992

προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μια επωφελής διακριτή μεταβολή η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων».

Και στο συγκεκριμένο εγχείρημα απαιτείται οργάνωση όλων των παραμέτρων, για να οδηγηθούμε στην υλοποίηση του βιβλίου. Είναι αναγκαίο να τεθούν προδιαγραφές, ώστε να πληροί τον στόχο του και φυσικά απόρροια της σύνθεσής του είναι μια ποιοτική και ποσοτική ωφέλεια στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Άλλοι ορισμοί τονίζουν ότι το έργο αποτελεί μια προσωρινή προσπάθεια που οδηγεί στη σύνθεση ενός μοναδικού προϊόντος, αποτελέσματος, υπηρεσίας³⁴ άλλα και τη διαδικασία ενσωμάτωσης δραστηριοτήτων που προϋποθέτει με ξεκάθαρο σημείο εκκίνηση, προσδιορισμένους στόχους που όταν επιτευχθούν ταυτόχρονα σηματοδοτείται και η ολοκλήρωση του έργου³⁵.

Άρα συνθέτοντας κανείς τους παραπάνω ορισμούς εντοπίζει και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου στο συγκεκριμένο έργο που θα υλοποιηθεί³⁶:

1. Έχει ένα μοναδικό, οριζόμενο, σαφή στόχο.(το τελικό αποτέλεσμα)- τη σύνθεση και υλοποίηση ενός ευρωπαϊκού εγχειριδίου Διπλωματίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση.
2. Αποτελεί προϊόν μιας μοναδικής διαδικασίας παραγωγής δίχως επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες.
3. Παράγει ένα μοναδικό αποτέλεσμα.
4. Είναι προσωρινό με συγκεκριμένη αρχή και τέλος.
5. Χρησιμοποιεί πόρους.
6. Απαιτεί την ύπαρξη μιας προσωρινής ομάδας εργασίας.
7. Υπόκειται σε περιορισμούς χρόνου, κόστους και ποιότητας.
8. Αναπτύσσεται βαθμιαία.

³⁴ A Guide to the Project Management Body of Knowledge, The Project Management Institute, 2008.

³⁵ Wideman, R.M., "Cost Control of Capital Projects", BiTech Publishers, LTD., Richmond, BC, Canada, 1995.

³⁶ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

9. Υποδιαιρείται σε παραδοτέα, σε δραστηριότητες που δημιουργούν πακέτα εργασίας.
10. Είναι μεγάλο και πολύπλοκο, απαιτεί τη δημιουργική αξιοποίηση πολλών διαφορετικών παραμέτρων.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να αναφερθεί και τρίγωνο διαχείρισης έργου ποιότητα-χρόνος- κόστος που δημιουργεί μια πρόκληση ισορροπίας η οποία, αν επιτευχθεί, οδηγεί το έργο στην επιτυχή υλοποίηση³⁷.



Γράφημα 1.1. Το τρίγωνο του έργου και το σημείο ισορροπίας του

2.3. Τα 4P της επιτυχίας

Τα 4P που θα συμβάλλουν στην επιτυχή σύνθεση του έργου είναι³⁸:

- **Τα άτομα (People)**- όλοι όσοι συμμετέχουν στην ομάδα εργασίας
- **Το προϊόν (Product)**-με σαφή προσδιορισμό των στόχων, της εμβέλειας του, των εναλλακτικών λύσεων και όλων των τεχνικών και διαχειριστικών περιορισμών

³⁷ Τσιρίκας Αθανάσιος. (2017), *Οργάνωση και Διοίκηση Έργων, Πλήρης οδηγός μελέτης και εφαρμογής*, Εκδόσεις Rosili, σελ. 19

³⁸ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

- **Η διαδικασία (Process)**-το πλαίσιο εργασίας που υλοποιεί το αποτέλεσμα
- **Το έργο (Project)**- οι διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου που θα διαχειριστούν την πολυπλοκότητα του έργου

Η παρουσία των 4P διασφαλίζει την επιτυχία του έργου. Στο βιβλίο η εναρμόνισή των τεσσάρων παραγόντων είναι καθοριστική. Τα άτομα που θα συλλέξουν το υλικό που θα αξιολογηθεί και θα αποτελέσει το περιεχόμενο του βιβλίου διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εύστοχη παρουσίαση των σημαντικών στοιχείων κάθε χώρας. Το προϊόν αντίστοιχα που θα προκύψει μέσα από μια άρτια διαδικασία, θα οδηγήσει σε ένα επιτυχές έργο.

2.4. Μονάδα Διοίκησης Έργων

Απαραίτητη ομάδα που έχει επιφορτιστεί με ποικίλες ευθύνες που αφορούν το έργο. Επιβλέπει τον χρονοπροσδιορισμό, τον προϋπολογισμό, την αξιοποίηση δυναμικού, κάθε είδους διαχείριση, τον έλεγχο ποιότητας έργου και τη διάχυση πληροφοριών (κατερχόμενες, οριζόντιες, ανερχόμενες) που εξασφαλίζουν την επιτυχή συνεργασία όλων των παραγόντων και οδηγούν στην υλοποίηση του έργου.

Στη δημιουργία ενός βιβλίου μπορούν οι εργασίες της ομάδας να γίνουν από ένα μόνο άτομο, τον συγγραφέα. Είναι όμως σαφές πως το όλο εγχείρημα μπορεί να γίνει ταχύτερα και με μεγαλύτερη ευκολία από μια ερευνητική ομάδα.

2.5 Συμμέτοχοι του Έργου

Με αυτήν την ονομασία ορίζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο, των οποίων τα συμφέροντα διακυβεύονται από την υλοποίηση του. Καθώς έχουν άμεσο ενδιαφέρον για κάθε αποτέλεσμα που θα προκύψει από το έργο, είναι φυσικό να επηρεάζουν το έργο συνολικά αλλά και τα παραδοτέα που θα προκύψουν.

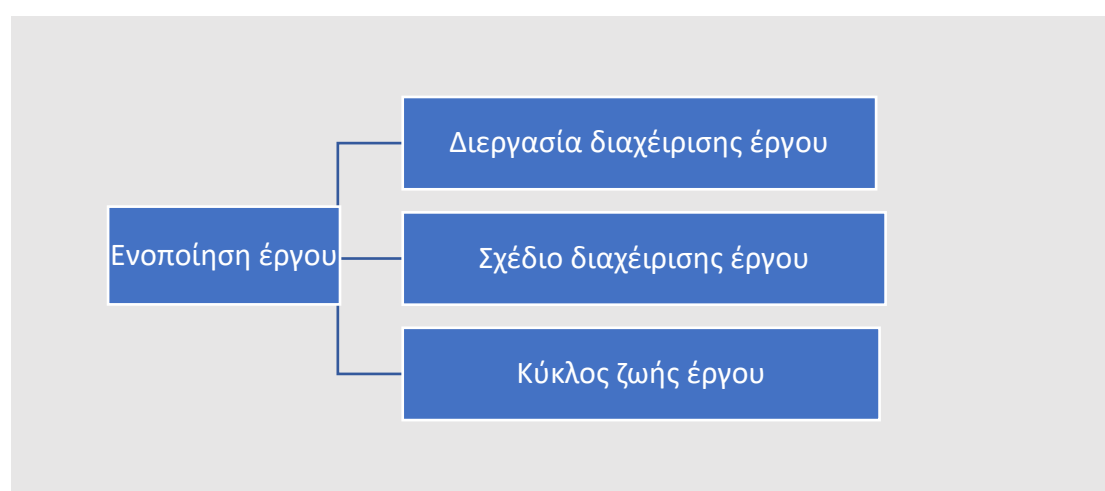
Λόγω αυτής της επιρροής είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν λεπτομερώς από τη μονάδα διαχείρισης έργου και οι ιθύνοντες να βολιδοσκοπήσουν τις βλέψεις

ή τις απαιτήσεις τους, ώστε να αποσοβηθεί ο κίνδυνος παρέμβασης σε οποιαδήποτε φάση του έργου. Είναι αυτονόητο ότι εξαιτίας του εύρους των συμμετόχων η διαχείριση τους είναι ένα δύσκολο και απαιτητικό εγχείρημα. Ωστόσο ο εντοπισμός τους και η διερεύνηση των αναγκών τους είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή εξέλιξη και πορεία του έργου.

Στο βιβλίο ως συμμετοχοί μπορούν να θεωρηθούν οι φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ασχολούνται με την προώθηση των στόχων της, φορείς Πολιτιστικής και Εκπαιδευτικής Διπλωματίας καθώς και εκδοτικοί οίκοι.

2.6 Οι φάσεις του Έργου: Διεργασία Διαχείρισης Έργου-Σχέδιο Διαχείρισης Έργου-Κύκλος Ζωής Έργου

Οι τρεις αυτές φάσεις παρότι αναφέρονται στην προσπάθεια ενοποίησης του έργου και λεκτικά εμφανίζουν ομοιότητες αφορούν διαφορετικά θέματα στη διοίκηση έργων. Η Διεργασία Διαχείρισης Έργου παρουσιάζει την ακολουθία των βασικών διεργασιών διαχείρισης έργου, το Σχέδιο Διαχείρισης Έργου συνθέτει όλα τα σχέδια που ενοποιούνται για την υλοποίηση και την αξιολόγηση του έργου και ο Κύκλος Ζωής Έργου παρουσιάζει τα στάδια, τις μεθόδους και τις τεχνικές διεργασίες που κάνουν δυνατή την εφαρμογή στρατηγικών υλοποίησης³⁹.



Πίνακας 1: Σχήμα Ενοποίησης Έργου

³⁹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 77

A. Διεργασία Διαχείρισης Έργου

Οι διεργασίες διαχείρισης έχουν ποικίλες διαρθρώσεις ανάλογα με τους διαχωρισμούς που έχουν προτείνει διάφορα πρότυπα. Σύμφωνα με το PMBOK 4ed η διάρθρωση είναι η εξής: Έναρξη-Σχεδιασμός-Εκτέλεση-Παρακολούθηση και έλεγχος-Ολοκλήρωση⁴⁰. Οι φάσεις αυτές είναι αλληλεξαρτώμενες και είναι απόρροια επίτευξης συγκεκριμένων στόχων-ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την έλευση της επόμενης διεργασίας.



Πίνακας 2: Διεργασίες Διαχείρισης Έργου-η παράθεση των διεργασιών αποτυπώνουν τη στενή συσχέτιση των πέντε διεργασιών

Πηγή: Burke R. (2014) , Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 81

Ακροθιγώς οι διεργασίες αφορούν:

Διεργασία Έναρξης	Πρόκειται για διαδικασίες που συμβάλλουν στην εκκίνηση του έργου. <ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία Καταστατικού του Έργου• Δημιουργία Προκαταρκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικειμένου
Διεργασία Σχεδιασμού	Στη Διεργασία αυτή διασφαλίζεται στρατηγικά η βέλτιστη ιεράρχηση δράσεων με στόχο να επιτευχθούν επιτυχώς οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Καταρτίζεται σχέδιο διαχείρισης Έργου.
Διεργασία Εκτέλεσης	Στη διεργασία αυτή συντίθενται έμψυχα και άψυχα εφόδια ώστε να υλοποιηθεί το σχέδιο διαχείρισης έργου.
Διεργασία Ελέγχου	Στη διεργασία αυτή παρακολουθείται και αξιολογείται η ευδοκίμηση των στόχων του έργου. Οποιοσδήποτε αστοχίες εντοπίζονται και διορθώνονται. Σε αυτή τη διεργασία είναι δυνατή η μεταβολή του εύρους του έργου.
Διεργασία Ολοκλήρωσης	Στη διεργασία αυτή το έργο φτάνει στην τελείωση του. Αφού δημιουργηθεί μια έκθεση ολοκλήρωσης του έργου, παραδίδεται στον πελάτη.

α. Διαδικασίες Εκκίνησης

«Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός»⁴¹. Έτσι και στο σύνολο των διαδικασιών του Έργου, οι διαδικασίες αυτές, λειτουργούν καταλυτικά στη σωστή οργάνωση του έργου. Αν δεν έχει επιλεγεί ο διαχειριστής του έργου ήδη, θα πρέπει να οριστεί στην εκκίνηση του. Αρχικά είναι βασικό να καταγραφούν όλες οι ανάγκες/προδιαγραφές που πρέπει να τηρηθούν, γίνεται η στοχοθεσία και αιτιολογείται η επιλογή του συγκεκριμένου έργου, περιγράφεται εκτενώς κάθε παράμετρος του, οι υποθέσεις

⁴¹ Πλάτων,(1992) *Νόμοι*(ή περί νομοθεσίας), 6^ο Βιβλίο, τόμος 3, εκδότης Οδυσσέας Χατζόπουλος, Κάκτος, στίχος 753

εργασίας που συγκροτούν και το καταστατικό του έργου και οροθετείται το έργο. Αφού συγκροτηθεί το καταστατικό, το έργο έχει και τυπικά επικυρωθεί.

Οι διαδικασίες αυτές δεν είναι αδιαπραγμάτευτες καθώς επαναπροσδιορίζονται, αν είναι αναγκαίο, στο ξεκίνημα του κάθε μέρους. Έτσι είναι εύλογο ότι το έργο μπορεί να σταματήσει αν δεν δύναται να υλοποιήσει τη στοχοθεσία. Βασικές διαδικασίες εκκίνησης είναι⁴²:

i. Ανάπτυξη Καταστατικού του Έργου (Project Charter)

Το έγγραφο αυτό που συντάσσεται από έναν εκκινητή ή από έναν εξωτερικό χορηγό προσδιορίζει την ηγετική μορφή του έργου καθώς και κάθε παράμετρο που είναι βασική για την υλοποίηση του έργου. Στις παραμέτρους περιλαμβάνονται και οι ανάγκες, ο σκοπός και η αιτιολόγηση του έργου, τα χρονοδιαγράμματα, ένας σύντομος προϋπολογισμός, οι συμμετοχοί καθώς και κάθε περιορισμός που τίθεται. Με τη σύστασή του, το έργο έχει τυπικά εγκριθεί και μένει η μελέτη του για την έναρξή του.

ii. Ανάπτυξη Προκαταρκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (Preliminary Project Scope Statement)- Μελέτη Σκοπιμότητας

Σε αυτό το κείμενο η ομάδα έργου αξιοποιώντας πληροφορίες που έχει πάρει από τον εκκινητή ή χορηγό, καταγράφει στόχους παραδοτέων, κριτήρια αποδοχής τελικού προϊόντος, όρια, υποθέσεις, περιορισμούς, χρονοδομή και επικείμενους κινδύνους που ελλοχεύουν, προκαταρκτική εκτίμηση κόστους, ανάλυσης εργασιών, αναγκαία στάδια έγκρισης του έργου και καθορισμός εναλλακτικών λύσεων ώστε το έργο να είναι ανταγωνιστικό και το καλύτερο δυνατό.

β. Διαδικασίες Σχεδιασμού και Προγραμματισμού

Στις διεργασίες αυτές γίνονται σχέδια εύρους έργου, χρόνου, κόστους, ποιότητας, προμηθειών, πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνίας, κινδύνων με απώτερο στόχο να αναπτυχθεί ένα αναλυτικό και πλήρες σχέδιο διαχείρισης έργου.

⁴² Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Πριν υλοποιηθεί το σχέδιο, όλα τα αρχικά και εξειδικευμένα σχέδια εξετάζονται λεπτομερώς και σε άμεση συνάρτηση με όλα τα άλλα από τα οποία αλληλεξαρτώνται και μετά από πολλές προσαρμογές συντάσσεται το τελικό σχέδιο, το οποίο είναι και ο οδηγός για το τελικά προσδοκώμενο αποτέλεσμα-έργο.

Ουσιαστικά η ομάδα έργου θέτει κάποια ερωτήματα (γιατί, ποιος, πότε και με ποιά σειρά, πόσο, από ποιόν) στα οποία οφείλει να απαντήσει, ώστε να προκύψουν οι στόχοι και οι προϋποθέσεις του φυσικού αντικειμένου.

Η δέσμη δράσεων των διαδικασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού συντίθεται από τα εξής⁴³:

- i. Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου
- ii. Σχεδιασμό Φυσικού Αντικειμένου
- iii. Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου
- iv. Σύνθεση Δομής Ανάλυσης Εργασιών
- v. Καθορισμός Ακολουθίας Δραστηριοτήτων
- vi. Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριοτήτων
- vii. Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων
- viii. Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος
- ix. Καθορισμός κόστους
- x. Προϋπολογισμός κόστους
- xi. Σχεδιασμός Επικοινωνιών
- xii. Σχεδιασμός Ποιότητας
- xiii. Οργάνωση Ανθρώπινου Δυναμικού
- xiv. Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων
- xv. Προσδιορισμός Κινδύνων
- xvi. Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων
- xvii. Σχεδιασμός Αντίδρασης σε Κινδύνους
- xviii. Σχεδιασμός Αγορών και Αποκτήσεων
- xix. Σχεδιασμός Συμβάσεων

⁴³ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

γ. Διαδικασίες Εκτέλεσης

Οι δραστηριότητες των διαδικασιών εκτέλεσης είναι η πρακτική εφαρμογή του παραπάνω θεωρητικού σχεδίου δράσης. Με σωστή οργάνωση το ανθρώπινο δυναμικό και οι ιθύνοντες του έργου θα δράσουν και θα πράξουν τις διαδικασίες σχεδιασμού του έργου. Στην πράξη το Φυσικό Αντικείμενο επανεξετάζεται και οι δράσεις για την επίτευξή του αναπροσαρμόζονται.

Στις δραστηριότητες περιλαμβάνονται⁴⁴:

- i. Η Διοίκηση και Διαχείριση του Έργου
- ii. Η Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας
- iii. Η σύνθεση ομάδας έργου
- iv. Η ανάπτυξη της ομάδας έργου
- v. Η διάχυση πληροφοριών
- vi. Αίτηση προμηθευτών
- vii. Επιλογή προμηθευτών

δ. Διαδικασίες Παρακολούθησης και Ελέγχου

Στην έναρξη της δράσης εκτέλεσης ξεκινούν και οι διεργασίες ελέγχου και παρακολούθησης του έργου. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα η ευδοκίμηση του έργου είναι απαραίτητο να αξιολογείται. Ως απόρροια των διαδικασιών αυτών εντοπίζονται τυχόν εκφυλισμοί και λαμβάνονται διορθωτικές δράσεις για να αποσοβηθεί ο κίνδυνος παρέκκλισης από το σχέδιο Διοίκησης έργου. Βασικό στοιχείο αυτού του σταδίου είναι και η δραστική και επιδέξια διευθέτηση των αλλαγών που θα προκύψουν στο εύρος του έργου⁴⁵.

Ο έλεγχος αλλαγών είναι καθοριστικός για να εγκριθεί μια αλλαγή προς όφελος του έργου χωρίς να δημιουργήσει προβλήματα στο σύνολο των διαδικασιών και να

⁴⁴ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

⁴⁵ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 87

επικαιροποιηθούν στοιχεία του αρχικού σχεδίου. Ακόμα η Επαλήθευση του φυσικού αντικειμένου θα διασφαλίσει την ποιότητα των παραδοτέων. Ο έλεγχος χρονοδιαγράμματος δεν θα θέσει το έργο εκτός χρονικών ορίων και ο έλεγχος κόστους θα μειώσει στο λιγότερο δυνατό τις επιπτώσεις των αποκλίσεων που θα προκύψουν. Ακολούθως ο έλεγχος ποιότητας θα υπενθυμίσει τα πρότυπα ποιότητας και θα αποτρέψει απόκλιση από αυτά. Οι πληροφορίες που απορρέουν συνθέτουν την Αναφορά Απόδοσης και η Διοίκηση Ομάδας Έργου και των Συμμετεχόντων μεγιστοποιεί την απόδοσή της σε επίπεδο επικοινωνίας και παραγωγικότητας. Τέλος οι όποιοι κίνδυνοι ελλοχεύουν αντιμετωπίζονται με τήρηση σχεδίων και ταυτόχρονα αξιολογείται η δραστικότητα αντιμετώπισης τους και ελέγχονται οι συμβάσεις, ώστε να διαπιστωθεί ότι οι προμηθευτές τις τήρησαν απαρεγκλίτως⁴⁶.

ε. Διαδικασίες Κλεισίματος

Περιλαμβάνει διαδικασίες που οδηγούν στον τερματισμό του έργου και διασφαλίζουν ότι τηρεί τους στόχους που είχαν τεθεί στο σχέδιο σχεδιασμού του έργου. Αφού οδηγηθούν εις πέρας όλες οι δραστηριότητες και διευθετηθούν συμβάσεις και εκκρεμή ζητήματα, επαληθεύεται η αποδοχή των παραδοτέων. Εκτός από τη διευθέτηση θεμάτων οικονομικής διάστασης και αρχειοθέτησης στοιχείων συντίθεται και ένα κείμενο-έγγραφο που συνοψίζει τις δράσεις και αποτελεί σημείο αναφοράς και συμβουλευτικό εργαλείο για νέα μελλοντικά παρόμοια έργα⁴⁷.

Β. Σχέδιο Διαχείρισης Έργου

Όπως ήδη αναλύθηκε το Σχέδιο Διαχείρισης Έργου περιλαμβάνεται στη διεργασία σχεδιασμού του έργου. Ωστόσο επειδή μαζί με τις «Διεργασίες διαχείρισης έργου» και τον «Κύκλο Ζωής του Έργου» συνθέτει τα 3Ρ των εννοιών «διεργασία-

⁴⁶ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

⁴⁷ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.87

σχέδιο φάση» από την αγγλική τους ονομασία «process-plan-phase» είναι καλό να αναλυθεί ξεχωριστά.

Αποτελεί τη βασική πηγή πληροφοριών για τη διαχείριση έργου καθώς θεμελιώνει τις διεργασίες ορισμού, σύνθεσης και αλληλοπροσδιορισμού όλων των επιμέρους σχεδίων υποστήριξης. Όλα τα εγχειρίδια συμφωνούν ότι ενώ μπορεί αρχικά να προταθεί μια ιεράρχηση κινήσεων κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του είναι, η διαδικασία να διαφέρει σε ακολουθία. Ένα σύνολο εγγράφων συνθέτουν όλα τα στοιχεία που πρέπει να διερευνηθούν. Μια λίστα ελέγχου σχεδίου βάσης αναφοράς⁴⁸ συνδυάζει όλα όσα είναι απαραίτητα να συσχετιστούν, ώστε να προκύψει το καλύτερο σχέδιο. Αναλυτικά η λίστα περιλαμβάνει⁴⁹:

1. Έναυσμα του έργου: τα στοιχεία που οδήγησαν στη σύλληψη του έργου
2. Έκθεση απαιτήσεων: καταγραφή όσων απαιτούνται.
3. Έκθεση επιχειρηματικής σκοπιμότητας του έργου: πολλές επιλογές που θα κάλυπταν τις απαιτήσεις.
4. Καταστατικό του έργου: η ταυτότητα του έργου.
5. Μελέτη σκοπιμότητας: έρευνα σκοπιμότητας και εντοπισμών συμμετόχων.
6. Μέθοδος κατασκευής: τρόπος υλοποίησης του έργου.
7. Διαχείρισή διαμόρφωσης: υποδεικνύει ομάδα ιθυνόντων που θα επικυρώσουν τη σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων του έργου.
8. Εκτίμηση χρόνου: αφορά όλες τις χρονοπροσδιοριζόμενες εργασίες και βοηθά στην ομαλή ροή τους.
9. Διαχείριση εύρους έργου: προσδιορίζει όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την υλοποίηση των στόχων.
10. Δομή ανάλυσης εργασιών: εργαλείο για τον καταμερισμό των εργασιών σε ελεγχόμενα πακέτα εργασιών.
11. Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής: διαγραμματική αναπαράσταση όλων των πακέτων εργασιών σε μια λογική αλληλουχία, ώστε να διερευνηθεί

⁴⁸ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.95

⁴⁹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.95-100

- ο βραχύτερος και ο μέγιστος χρόνος υλοποίησης καθώς και ο καθορισμός της κρίσιμης διαδρομής για την επίτευξή του.
12. Διάγραμμα Gantt για χρονοδιαγράμματα: περιληπτική αποτύπωση των χρονοδιαγραμμάτων για την καλύτερη ενημέρωση όλων.
 13. Στρατηγική εκτέλεσης: διερευνά τη στρατηγική πρακτικής αποτύπωσης των θεωρητικών σχεδιασμών.
 14. Χρονοδιάγραμμα προμηθειών: οι προμήθειες χρονικά οργανώνονται, για να μην υπάρξουν καθυστερήσεις.
 15. Συμβόλαιο: όροι και απαιτήσεις σύμβασης έργου.
 16. Εκτίμηση κόστους: υπολογισμός οικονομικών μεγεθών και κατάρτιση προϋπολογισμών.
 17. Ταμειακή ροή έργου: απόδοση ροής για κάθε πακέτο εργασιών.
 18. Δεδουλευμένη αξία: όλα τα στοιχεία κόστους και πληρωμών.
 19. Σχέδιο διαχείρισης κινδύνου: εντοπίζει, ελέγχει και σχεδιάζει πλάνο αποσόβησης κινδύνων.
 20. Σχέδιο ποιότητας έργου: σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
 21. Σχέδιο επικοινωνίας: όλα όσα συνθέτουν τη διαχείριση πληροφοριών του έργου.
 22. Δομή ανάλυσης οργανισμού: πίνακας ανάθεσης υπευθυνότητας.
 23. Σχέδιο βάσης αναφοράς: όλα τα σχέδια που συνθέτουν τους στόχους του έργου και οδηγούν στη δημιουργία ενός εγγράφου που θα αξιοποιηθεί στις διεργασίες εκτέλεσης και ελέγχου.

Γ. Κύκλος Ζωής Έργου

Όπως ορίζεται στο PMBOK 4ed⁵⁰ κύκλος ζωής ενός έργου είναι οι φάσεις στις οποίες είναι αναγκαίο να χωριστεί ένα έργο. Ο διαχωρισμός σε φάσεις είναι απαραίτητος και γιατί κάθε έργο είναι μοναδικό αλλά και γιατί σε κάθε έργο πάντα ελλοχεύουν κίνδυνοι μη επίτευξης του. Έτσι είναι καλό για κάθε εκκινητή να

⁵⁰ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.104

καταμερίζει σε φάσεις το έργο για να διερευνά ξεχωριστά την αποδοτικότητα κάθε φάσης.

Συνήθως προτείνεται ένας κύκλος τεσσάρων φάσεων έργου:

1. Φάση σκοπιμότητας: η ιδέα πυροδοτεί τη σύνθεση μιας μελέτης σκοπιμότητας.
2. Φάση σχεδίασης: η ιδέα αναπτύσσεται στρατηγικά ως οργανωμένο σχέδιο.
3. Φάση εκτέλεσης: το έργο υλοποιείται.
4. Φάση θέσης σε λειτουργία και παράδοσης: επιβεβαίωση υλοποίησης, τήρησης προδιαγραφών και παράδοση του στον πελάτη.

2.7. Χρονοπρογραμματισμός Έργου-Διαχείριση χρόνου

Στρατηγικά είναι εξόφθαλμο πόσο καταλυτικά επιδρά στη διαχείριση του έργου ο χρόνος. Στο PMBOK 4ed⁵¹ στη Διαχείριση χρόνου εκτός από τον σαφή ορισμό, την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων και την εκτίμηση πόρων δραστηριοτήτων περιλαμβάνονται και η εκτίμηση διάρκειας δραστηριοτήτων και η ανάπτυξη και ο έλεγχος χρονοδιαγράμματος. Για να καθοριστούν με ακρίβεια τα παραπάνω χρησιμοποιείται η Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής και το Διάγραμμα Gantt. Για να εκτιμηθεί η διάρκεια μιας διεργασίας είναι βασικό να διερευνηθούν και να εκτιμηθούν συνολικά μια σειρά από πληροφορίες.

- Δεδομένα εκτίμησης: η βάση εκτίμηση που προϋπάρχει και θα συμβάλλει στο να βασιστούν και οι νέες εκτιμήσεις.
- Λίστα διεργασιών: το σύνολο των εργασιών από τα πακέτα εργασίας
- Εύρος έργου: μέτρηση του συνόλου των εργασιών ποσοτικά.
- Επίπεδο προσπάθειας: πόσες ώρες εργασίας απαιτεί το έργο.
- Επίπεδό πόρων: ο αριθμός των διαθέσιμων πόρων που επηρεάζει και τη διάρκεια του έργου.

Στη διάρκεια υλοποίησης του Έργου πραγματώνονται κάποιες «εργασίες», δηλαδή ορισμένες χρονικά δραστηριότητες που έχουν οργανωθεί ή ολοκληρωθεί με

⁵¹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.180

χρήση πόρων και «γεγονότα», δηλαδή μια συγκεκριμένη στιγμή στη χρονική διάρκεια που κάτι εκκινείται ή τερματίζεται⁵².

Τα γεγονότα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Γεγονότα Διάδρασης (Interface events): που αφορούν μεταβολές σε επίπεδο ευθύνης ή τερματισμού μιας εργασίας και σηματοδοτούν την έναρξη μιας ή περισσότερων εργασιών.
2. Γεγονότα Ορόσημα (Milestone events): που αφορούν ένα βασικό-καθοριστικό συμβάν για την πορεία του έργου, καταλυτικό για τη συνέχιση του έργου.

Για να προγραμματιστεί το έργο είναι απαραίτητες κάποιες τεχνικές και κάποια εργαλεία. Αυτά όχι μόνο οργανώνουν χρονικά το έργο αλλά και συμβάλλουν στο να αντιμετωπιστούν προβλήματα (δραστηριότητες επισφαλείς με μεγάλη επικινδυνότητα τήρησης χρονοδιαγράμματος, ανελαστικές ημερομηνίες, υποθετικά ενδεχόμενα κωλύματα). Έτσι προκύπτει ένας προγραμματισμός ανάλυσης δικτύου⁵³ στη διάρκεια του οποίου διευθετούνται και προσδιορίζονται όλες οι πιθανές (σε βραχύτερο και εκτενέστερο χρόνο) ημερομηνίες. Ο προγραμματισμός ανάλυσης εντοπίζει αυτά τα χρονικά σημεία αξιοποιώντας ένα μοντέλο χρονοδιαγράμματος και κάποιες βοηθητικές τεχνικές και εργαλεία:

- i. Διάγραμμα Gantt ή διάγραμμα ράβδου
- ii. Η μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method)
- iii. Η μέθοδος της κρίσιμης αλυσίδας (Critical Chain Method)
- iv. ανάλυση υποθέσεων «τι θα γίνει αν»
- v. εξισορρόπηση πόρων
- vi. εφαρμογή ημερολογίων
- vii. ρύθμιση προπορεύσεων και καθυστερήσεων

⁵² Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

⁵³ Τσιρίκας Αθανάσιος. (2017), *Οργάνωση και Διοίκηση Έργων, Πλήρης οδηγός μελέτης και εφαρμογής*, Εκδόσεις Rosili, σελ. 173-174

viii. λογισμικό διαχείρισης έργου

Αναλυτικότερα τα πιο γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα από αυτά:

α. Διάγραμμα Gantt ή διάγραμμα ράβδου

Το διάγραμμα Gantt ή διάγραμμα ράβδου είναι από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα κομμάτια σχεδιασμού και ελέγχου επικοινωνίας πληροφοριών χρονοδιαγράμματος ιδανικό για έργα μη εκτεταμένα και δευτερεύοντα, επειδή η ροή πορισμάτων που απορρέει είναι εύληπτη από πολλούς ανθρώπους και επειδή μεταφέρει με ενάργεια τις πληροφορίες σχεδιασμού και χρονικής διάταξης.

Η σχεδίαση της μεθόδου υλοποιήθηκε πριν από τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο από τον Henry Gantt ο οποίος το οργάνωσε με στόχο να πραγματοποιήσει έργα που αφορούσαν το σχεδιασμό πλοίων⁵⁴. Πλεονέκτημά του αποτελούν τόσο η εύληπτη μορφή του και επομένως η εφαρμογή του ακόμα και σε μικρά έργα όσο και η μεγάλη ακρίβεια που προσφέρει.

Μειονέκτημα αποτελεί ότι δεν είναι εναργές ως προς τις συσχετίσεις εργασιών και ότι αν και διαφαίνονται από αυτά, οι καθυστερήσεις που θα προκύψουν δεν καταδεικνύουν τις απόρροιες αυτών καθώς και το μέγεθος των προβλημάτων που αυτές ενδέχεται να προκαλέσουν⁵⁵.

Ουσιαστικά το διάγραμμα αυτό παρουσιάζει τις δραστηριότητες σε έναν κάθετο άξονα και οριζόντια περιγράφεται η χρονική τους διάρκεια (ημερομηνίες έναρξης και λήξης).

β. Η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (Critical Path Method)

Η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής, όπως φαίνεται και από την ονομασία της, χρησιμοποιείται, για να προσδιοριστεί η λογική σχέση ανάμεσα στις δράσεις του έργου και παράλληλα βοηθά στο να διαφανούν ποιες από τις δράσεις αυτές είναι καθοριστικές για τη διάρκεια του έργου. Το διάγραμμα δικτύου που προκύπτει από τη διαδικασία της καθορίζει ημερομηνίες έναρξης και λήξης δραστηριοτήτων και έτσι

⁵⁴ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.214

⁵⁵ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

αναγνωρίζεται μέσα από αυτό η κρίσιμη διαδρομή, δηλαδή η διαδρομή στην οποία ελλοχεύουν κίνδυνοι καθυστέρησης και αποδιοργάνωσης της τάξης του έργου.

Ξεκινά με ένα διάγραμμα ροής των δραστηριοτήτων μέσα από το οποίο φαίνεται η οργανωμένη σειρά εργασιών που θα ακολουθήσουν για την επίτευξή τους. Άρα για την πληρέστερη αποτύπωσή τους στο διάγραμμα χρειάζεται να υπάρχει καταγεγραμμένη λίστα δραστηριοτήτων με τη διάρκεια κάθε εργασίας και μια ημερολογιακή αποτύπωσή της, επιδράσεις δραστηριοτήτων μεταξύ τους καθώς και ημερομηνία έναρξης. Οι λογικές σχέσεις που προκύπτουν αποτυπώνονται σε σειρά ιεράρχησης ή σε παραλληλία και έτσι δημιουργείται ένας χάρτης αποτύπωσης των εργασιών. Ταυτόχρονα σε κάθε δραστηριότητα σημειώνεται ο χρόνος νωρίτερης και αργότερης έναρξης και λήξης ενώ ενδιάμεσα αποτυπώνεται το περιθώριο και η διάρκεια της κάθε εργασίας.

2.8. Αξιολόγηση του έργου

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί να αποτυπώσει με ενάργεια και αμεροληψία τη σχετικότητα, την αποτελεσματικότητα και την επιρροή μιας δράσης υπό τη συσχέτισή της με τους επιδιωκόμενους στόχους επίτευξης. Όσο και αν η διαδικασία της είναι συστηματική και σαφώς οργανωμένη δεν είναι μια επιστημονική μελέτη που στοχεύει στην πρόοδο της γνώσης αλλά στοχεύει σε πρακτικά οφέλη. Είναι απαραίτητο να τη διαχωρίσουμε και από τον έλεγχο. Ο μόνος κοινός τους στόχος είναι η ευδοκίμηση της ποιότητας των έργων αλλά η αξιολόγηση δεν επαληθεύει, δεν διασταυρώνει όπως ο έλεγχος. Παρότι χρησιμοποιεί η ίδια την παρακολούθηση του έργου, η ίδια δεν παρακολουθεί την πορεία του αλλά πραγματώνεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο του έργου και αναλύει σε βάθος.

Είναι όμως κατανοητό πως η αξιολόγηση είναι βασικό κομμάτι οποιοδήποτε έργου, γιατί έχει πέντε στόχους που λειτουργούν καταλυτικά όχι μόνο για το ίδιο το έργο αλλά και για μελλοντικά που θα στηριχτούν σε αυτό.

Οι πέντε στόχοι της αξιολόγησης είναι:

1. Σχεδιασμός και αποδοτικότητα έργου

2. Διαφάνεια
3. Βελτιστοποίηση διαχείρισης και πραγμάτωσης έργου
4. Παραγωγή τεχνογνωσίας
5. Ενδυνάμωση θεσμών

Παράλληλα μέσα από αυτήν προκύπτουν και οφέλη:

- i. Υποστηρίζει καινοτόμες δράσεις και ευνοεί τη διόρθωση και επανάληψή τους με στόχο τη βέλτιστη υλοποίησή τους
- ii. Είναι πηγή πληροφοριών που τροφοδοτεί νέες προσπάθειες
- iii. Είναι ένας τρόπος να εντοπιστούν τα κατάλληλα μέσα-τεχνικές για την επίτευξη του έργου
- iv. Εντοπίζει και υποδεικνύει αποτελέσματα ή συνέπειες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ή να στοιχίσουν αντίστοιχα στην πορεία του έργου.

2.9. Διαχείριση επικοινωνίας έργου

Σε κάθε έργο είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν τεχνικές επικοινωνίας, ώστε να διαχέονται οι πληροφορίες με ομαλή ροή και να υπάρχει αποδοτική συσχέτιση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Και αν συνηθίζουν να λένε ότι «οι πληροφορίες κοστίζουν» η έλλειψη τους μπορεί να αποδειχθεί ολέθρια για την επίτευξη του έργου καθώς μπορεί να οδηγήσει σε χρονοβόρα και επιζήμια επανάληψη εργασιών, διακοπή ροής εργασιών ή ακόμα και σε κατασπατάληση των δυνάμεων των εμπλεκόμενων μερών⁵⁶. Κάθε έργο είναι μοναδικό όπως αναφέρθηκε και στον ορισμό του έργου και ακριβώς αυτή η μοναδικότητα, το καθιστά τρωτό σε θέματα ακρίβειας στην επικοινωνία. Πολλαπλές ευθύνες που συχνά επικαλύπτονται, αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων και πολλαπλές διασυνδέσεις επιβάλλουν την άρτια διαχείριση του συστήματος επικοινωνίας του έργου.

Γνωστά συστήματα επικοινωνίας πέρα από την άμεση επαφή είναι οι τηλεπικοινωνίες που έχουν αυξηθεί ραγδαία στην εποχή μας και έχουν μειώσει τις αποστάσεις. Μερικές από τις μεθόδους επικοινωνίας είναι:

⁵⁶ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.347

1. διαδίκτυο
2. κινητά και σταθερά τηλέφωνα
3. διαδικτυακοί δίαυλοι
4. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
5. skype-τηλεδιασκέψεις με βίντεο
6. αναφορές προόδου σε πραγματικό χρόνο

Στο PMBOK 5ed ορίζει την επικοινωνία «ως την παράδοση, την παραλαβή, την επεξεργασία και την ερμηνεία πληροφοριών», οι οποίες «μπορούν να μεταφέρονται προφορικά, γραπτά, ενεργητικά, παθητικά, επίσημα, ανεπίσημα, συνειδητά ή ασυνείδητα». Το PMBOK 4ed στην αντίστοιχη ενότητα αναφέρει τις εξής παραμέτρους⁵⁷:

- i. προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών
- ii. σχεδιασμός των επικοινωνιών
- iii. διανομή πληροφοριών
- iv. διαχείριση προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών
- v. αναφορά απόδοσης

Η επικοινωνία περιλαμβάνει τον πομπό που ξεκινά την επικοινωνία, τον δέκτη, το μήνυμα και φυσικά κάποιων δίαυλο μεταφοράς του μηνύματος. Θόρυβος, φίλτρα και αντιληπτική ικανότητα-κρίση επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Βασικός είναι και ο χρόνος που είναι απαραίτητο να δοθεί στον παραλήπτη για να κατανοήσει το μήνυμα και να απαντήσει, δηλαδή ο χρόνος ανάδρασης.

Ο διευθυντής έργου έχει την αρμοδιότητα να δημιουργήσει ένα σχέδιο επικοινωνίας που θα έχει σαφείς γραμμές επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους του έργου, να καθορίσει το περιεχόμενο της επικοινωνίας αλλά και την ευθύνη-συντονισμό για το κάθε κομμάτι ξεχωριστά, τη μέθοδο επικοινωνίας, τον έλεγχο των εγγράφων που θα μεταφέρονται. Ο κύκλος επικοινωνίας περιλαμβάνει όχι μόνο τη διαχείριση

⁵⁷ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ.348-349

των δεδομένων αλλά και συναντήσεις ανάληψης ευθύνης καθώς και συσκέψεις προόδου στις οποίες εξετάζονται οι αναφορές έργου.

2.10. Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργων και Eurobook

Σε κάθε έργο είναι στόχος η επιτυχία. Και δεν είναι ουτοπικό να ειπωθεί πως υπάρχουν δέκα παράμετροι που μπορούν να τη διασφαλίσουν. Αρχικά είναι αναγκαίο να διατυπωθούν σαφείς στόχοι οι οποίοι θα είναι γνωστοί σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Η **στοχοθεσία** καθοδηγεί την οργάνωση, την εκτέλεση και την τελική απόδοση του έργου. Ακόμα σε όλη την πορεία υλοποίησης του έργου είναι απαραίτητο να υπάρχει **αρωγή από την ανώτερη διοίκηση**. Αυτή σε συνεργασία με τον Διευθυντή του έργου παρεμβαίνει βοηθητικά και διαχειρίζεται τις συγκρούσεις πριν γίνουν κρίσεις και επηρεάσουν όλο το έργο. Σε αυτό συμβάλλει και ο **έλεγχος του έργου** με τη συνεχή **ροή πληροφοριών** που μεταφέρονται ξεκάθαρα. Έτσι τα προβλήματα προλαμβάνονται ή αν χρειαστεί αμβλύνεται όσο περισσότερο είναι δυνατό η οποιαδήποτε επίπτωσή στην επίτευξη του έργου.

Επιπρόσθετα είναι αναγκαίος ο **προγραμματισμός του έργου**. Το αναλυτικό πλάνο το οποίο αφορά όλες τις παραμέτρους της στοχοθεσίας και αφορά ζητήματα οικονομικά, οργάνωσης, **διαχείρισης επικοινωνίας**, ελέγχου και χρονοπροσδιορισμού. Παράλληλα και με βάση αυτό, πρέπει να **επιλεγεί προσωπικό**, πειθαρχημένο αλλά και σωστά καταρτισμένο. Τέλος **η συνεργασία και η αποδοχή σε κάθε φάση του έργου** από τον πελάτη αποσοβεί τον κίνδυνο λαθεμένου τελικού παραγόμενου έργου. Δεν πρέπει να ξεχνά ποτέ όλος ο μηχανισμός υλοποίησης του έργου ότι ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης και ότι από τη δική του κρίση και ικανοποίησης εξαρτάται και η επιτυχία του έργου⁵⁸.

⁵⁸ Σκιαδάς Δημήτρης, Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κεφάλαιο 3

3. Η δημιουργία ενός βιβλίου

Έχει ήδη αναλυθεί πως θα μπορούσε η Διοίκηση Έργων να συμβάλλει, ώστε να δημιουργηθεί ένα βιβλίο. Η επιρροή μιας επιστήμης που έχει ως βασικό κριτήριο την οργάνωση δεν θα μπορούσε παρά να είχε ωφέλιμη επίδραση σε οποιοδήποτε έργο.

Έτσι και εδώ η δημιουργία ενός βιβλίου θα διερευνηθεί υπό το πρίσμα συνόλου αλληλοσχετιζόμενων ενεργειών και δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη καθορισμένου στόχου. Δηλαδή των πέντε ομάδων διεργασιών της διοίκησης έργων⁵⁹, όπως διατυπώνονται στο PMBOK.:

- I. Διεργασία Έναρξης
- II. Διεργασία Σχεδιασμού
- III. Διεργασία Εκτέλεσης
- IV. Διεργασία Ελέγχου
- V. Διεργασία Ολοκλήρωσης

Η σύνθεση ενός βιβλίου μπορεί να έχει ταυτιστεί με την παρουσία συγγραφικού ταλέντου και την ύπαρξη μιας ιδέας αλλά για τη δημιουργία ενός επιστημονικού βιβλίου, η σωστή οργάνωση είναι απαραίτητη.

Η δομή του έργου-βιβλίου

Για την υλοποίηση του βιβλίου⁶⁰ είναι ανάγκη να υλοποιηθούν οχτώ πακέτα εργασίας και να αποδοθούν είκοσι τρία παραδοτέα.

⁵⁹ Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 81-82

⁶⁰ Παπαδάκης Ν. (2016), *Εργαλεία Πολιτικής και πολιτικές προτεραιότητες για την συσχέτιση εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης στη νέα ευρωπαϊκή στρατηγική*, στο Φασούλης Κ, Ρουσσάκης Γ., Σαμαρά Α., Φυρίππης Εμμ., Πασιάς Γ., *Ανιχνεύοντας το Εκπαιδευτικό Τοπίο*, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σσ. 91-120.

Πακέτο εργασίας 1: Θεωρητική θεμελίωση του έργου και βιβλιογραφική έρευνα- ανασκόπηση βασισμένη σε ελληνική αλλά και διεθνή βιβλιογραφία σχετική με τα θέματα που θα συμπεριληφθούν στο βιβλίο. Αντίστοιχα μπορούν να αξιοποιηθούν ηλεκτρονικές επίσημες πηγές, όπως επίσημες ιστοσελίδες των χωρών των κρατών μελών.

Παραδοτέο 1: Αναφορά έρευνας-ανασκόπησης και θεωρητικού πλαισίου βασισμένου σε πηγές.

Πακέτο εργασίας 2: αναλυτική ανάπτυξη στρατηγικής της μεθοδολογίας υλοποίησης του έργου (έρευνα σχετική με τις προτάσεις-επιλογές των προτεινόμενων στοιχείων ανά χώρα).

Παραδοτέο 2.1: Αναφορά μεθοδολογικής στρατηγικής της έρευνας.

Παραδοτέο 2.2: Μεθοδολογικά εργαλεία συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγια, λίστες επιλογών προτάσεων).

Παραδοτέο 2.3: Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων.

Πακέτο εργασίας 3: προσδιορισμός των περιεχομένων με βάση τη βιβλιογραφική αποτίμηση των γνώσεων των στοιχείων που θα συμπεριληφθούν στα ερωτηματολόγια.

Παραδοτέο 3.1: Αναφορά για τα προτεινόμενα στοιχεία κάθε χώρας.

Παραδοτέο 3.2: Αναφορά για τον καθορισμό των τρόπων διάρθρωσης των ερωτήσεων.

Πακέτο εργασίας 4: έλεγχος απαντήσεων για κάθε χώρα.

Παραδοτέο 4.1: Αναφορά σχετικά με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων.

Παραδοτέο 4.2: Αναφορά για πρόσθετες πληροφορίες που προκύπτουν.

Παραδοτέο 4.3: Σύντομη παρουσίαση των πληροφοριών.

Παραδοτέο 4.4: Συνθετική Αναφορά για κάθε χώρα.

Παραδοτέο 4.5: Αναφορά για τελική επιλογή-δομή.

Πακέτο εργασίας 5: Σχεδιασμός και ανάπτυξη διττής πρότασης για την ολοκληρωμένη σύνθεση του βιβλίου α) σχεδιασμός και β) εικόνες.

Παραδοτέο 5.1: Ολοκληρωμένη πρόταση σύνθεσης και σχεδιασμού

Παραδοτέο 5.2: επιλογή και δημιουργία πακέτου εικόνων

Πακέτο εργασίας 6: διασφάλιση ποιότητας

Παραδοτέο 6.1: Διάγραμμα ροής διεργασιών

Παραδοτέο 6.2: Ενδιάμεση έκθεση έργου

Παραδοτέο 6.3: Τελική έκθεση αξιολόγησης

Πακέτο εργασίας 7: Εύρεση εκδοτικού οίκου που θα αναλάβει την έκδοση και υλοποίηση του έργου

Παραδοτέο 7.1: Λίστα με εκδοτικούς που δύνανται να υποστηρίξουν μια τέτοια έκδοση

Παραδοτέο 7.2: Διαπραγμάτευση για την καλύτερή δυνατή αμοιβή επί του ποσοστού πωλήσεων

Παραδοτέο 7.3: Παρουσίαση αναφοράς δεσμευτικής στρατηγικής προώθησης από την πλευρά του εκδοτικού οίκου. Δημιουργία φυλλαδίων, ιστοσελίδας, παρουσιάσεων του βιβλίου.

Πακέτο εργασίας 8: δράσεις διάχυσης-προώθησης του έργου

Παραδοτέο 8.1: Φυλλάδια

Παραδοτέο 8.2: Ιστοσελίδα προβολής του έργου

Παραδοτέο 8.3: Πρόγραμμα στρατηγικής επιστημονικής παρουσίασης του έργου.

Παραδοτέο 8.4: Στόχοι και απολογισμός έργου

3.1 Πριν ξεκινήσει να γράφεται το βιβλίο

Πριν ξεκινήσει να γράφεται το βιβλίο, είναι απαραίτητο να εκπονηθεί έρευνα και να συγκεντρωθεί το απαιτούμενο υλικό. Να εντοπιστούν δηλαδή για κάθε χώρα κράτος μέλος τα αντιπροσωπευτικότερα στοιχεία που θα την παρουσιάζουν μέσα στο βιβλίο.

Όπως ήδη αναλύθηκε στο κεφάλαιο ένα της παρούσας εργασίας στόχος του βιβλίου είναι η χρήση της πολιτισμικής διπλωματίας και συγκεκριμένα μιας παραμέτρου της, της εκπαιδευτικής διπλωματίας, ώστε να αναδειχθούν πολιτιστικά στοιχεία που θα δημιουργήσουν «δρόμο» «συνεργιών μεταξύ πολιτισμού⁶¹». Επομένως τα στοιχεία που θα μπουν στο βιβλίο συνθέτουν όλα το πολιτιστικό υπόβαθρο κάθε χώρας. Είναι κατανοητό ότι αυτά είναι πολλά και η επιλογή μερικών από αυτά είναι αναπόφευκτη. Στο σημείο αυτό τίθενται ζητήματα επιλογής και αναζήτησης των στοιχείων που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση.

Αρχικά λοιπόν είναι απαραίτητο να αναζητηθεί ένας ορισμός της λέξης «πολιτισμός». Ανάμεσα στους αμέτρητους ορισμούς, επιλέχθηκαν δύο, οι οποίοι εμπεριέχουν όλους τους άλλους:

«Πολιτισμός είναι το σύνολο των ενεργειών του ανθρώπου με τις οποίες πραγματώνει τις υλικές και πνευματικές αξίες των αγαθών από την κυριαρχία του πνεύματός του πάνω στη φύση και στον ίδιο του τον εαυτό. ⁶²»

«Πολιτισμός θα πρέπει να θεωρείται ως το σύνολο διακριτών πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών της κοινωνίας ή μιας κοινωνικής ομάδας, και ότι περιλαμβάνει, εκτός από τις τέχνες και τα γράμματα, τον τρόπο ζωής, τους τρόπους συμβίωσης, τα συστήματα αξιών, τις παραδόσεις και τα πιστεύω⁶³»

⁶¹ Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών: <https://www.mfa.gr/eidika-themata-exoterikis-politikis/politistike-diplomatia/>

⁶² https://eclass.sch.gr/modules/document/file.php/EL1165137/11_ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ.pdf

⁶³ http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/declaration_cultural_diversity_el.pdf.pdf

Από την ανάγνωση των ορισμών γίνεται σαφές ότι το βιβλίο είναι αναγκαίο να περιέχει μέσα:

1. μνημεία: τα οποία καλύπτουν το κομμάτι των υλικών και διανοητικών επιτευγμάτων και πιστοποιούν την κυριαρχία στη φύση
2. έργα τέχνης: τα οποία αντιπροσωπεύουν το σύνολο των χαρακτηριστικών που συνθέτουν τον ορισμό της λέξης
3. Λαϊκά στοιχεία παράδοσης: τα οποία αναφέρονται « στον τρόπο ζωής, τους τρόπους συμβίωσης, τα συστήματα αξιών, τις παραδόσεις, τα πιστεύω»
4. ένα λογοτεχνικό έργο: το οποίο καλύπτει το κομμάτι του ορισμού που αναφέρεται στα «γράμματα»

Συνεπώς δεδομένου του περιορισμένου χώρου αλλά και της ανάγκης το βιβλίο να είναι εύχρηστο σε μέγεθος, από το πλήθος των στοιχείων θα επιλεγούν μόνο τέσσερα, ένα από την κάθε κατηγορία:

- 1) Πολιτιστικό αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας
- 2) Έργο τέχνης (ζωγραφική, γλυπτική, κινηματογράφος)
- 3) Λαϊκό στοιχείο παράδοσης (μουσική, ήθη έθιμα)
- 4) Λογοτεχνία (κείμενο, συγγραφέας)

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με χρήση της φόρμας του Google για τη χώρα της Ελλάδας. Αφού αρχικά απαντήθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τη μόρφωση και την εθνικότητα στη συνέχεια οι συμμετέχοντες απάντησαν σε τέσσερις ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων αντιστοιχούσαν στις τέσσερις παραπάνω κατηγορίες.

Οι προτεινόμενες απαντήσεις που δόθηκαν εντοπίστηκαν μετά από έρευνα σε σχολικά εγχειρίδια. Θεωρήθηκε βασικό επιχείρημα ότι συνήθως μέσα σε αυτά διδάσκονται στοιχεία πολιτισμού βασικά, στοιχεία που είναι απαραίτητο να γνωρίζουν όλοι.

Στην πρώτη κατηγορία: Πολιτιστικό αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας δόθηκαν αντίστοιχα τα εξής:

- Ακρόπολη Αθηνών-Παρθενώνας
- Αρχαία Ολυμπία
- Δελφοί
- Κνωσός
- Βεργίνα
- Μυκήνες
- Άλλο

Στη δεύτερη κατηγορία: Έργο τέχνης (ζωγραφική, γλυπτική, κινηματογράφος) οι προτεινόμενες απαντήσεις ήταν:

- Ζωγραφική: "Τα κάλαντα" του Νικηφόρου Λύτρα
- Γλυπτική: Αφροδίτη της Μήλου του Αλέξανδρου Αντιοχείας
- Κινηματογράφος: Ταινίες παλαιού ελληνικού κινηματογράφου
- Θέατρο: Αρχαίες ελληνικές τραγωδίες
- Αρχιτεκτονική: Παρθενώνας
- Λογοτεχνία: Ομηρικά έπη
- Άλλο

Στην Τρίτη κατηγορία: Λαϊκό στοιχείο παράδοσης (μουσική, ήθη έθιμα) δόθηκαν τα εξής:

- Δημοτικό τραγούδι-χοροί
- Θρησκευτικό συναίσθημα
- Ήθη και έθιμα (π.χ. έθιμο γάμου)
- Αθλητικό πνεύμα-Ολυμπιακή ιδέα
- Αρχαία ελληνική φιλοσοφία
- Αρχαία ιδεώδη (Δημοκρατικοί θεσμοί-Φιλία-Πολίτης)
- Ελληνική γλώσσα

ενώ στην τέταρτη κατηγορία: Λογοτεχνία (κείμενο, συγγραφέας):

- Ομηρικά έπη
- "Άξιον Εστί" Οδυσσέα Ελύτη
- Διγενής Ακρίτας
- "Ύμνος εις την Ελευθερίαν " Διονύσιος Σολωμός
- "Επί Ασπαλάθων" Γιώργος Σεφέρης
- "Η ζωή εν τάφω" Στράτης Μυριβήλης
- "Ιστορία" Θουκυδίδης

Ως μέσο προώθησης του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε μέσο κοινωνικής δικτύωσης (Facebook)⁶⁴ με την αιτιολογία της ταχύτητας, της μεγάλης διάχυσης που έχει και φυσικά, γιατί μπορεί να προσεγγίσει άτομα διαφορετικού φύλου και ποικίλων ηλικιών και επομένως θα έδινε ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην αρχή του το ερωτηματολόγιο είχε το απαραίτητο εισαγωγικό κείμενο που ανέφερε την ταυτότητα του δημιουργού, τον φορέα και τον σκοπό υλοποίησης και φυσικά τη διαβεβαίωση προς τους συμμετέχοντες ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και η εχεμύθεια καθώς και ότι τα στοιχεία που θα προκύψουν από την έρευνα δεν θα χρησιμοποιηθούν πέραν αυτής. Επιλογικά το εισαγωγικό κείμενο περιλαμβάνει την επίκληση προτροπή συμπλήρωσης των απαντήσεων στις ερωτήσεις και πόσο βοηθητική είναι κάθε συμμετοχή και απάντηση, για να εξαχθούν όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ακολουθούν μια σειρά από εισαγωγικές ερωτήσεις που έχουν στόχο να διερευνήσουν τα γενικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου, πριν ξεκινήσουν οι ερωτήσεις του πυρήνα του ερωτηματολογίου οι οποίες είναι και αυτές από τις οποίες θα εξαχθούν τα αποτελέσματα.

3.2 Έρευνα- Δειγματοληψία

Η συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποίησε ως μέσο διάχυσης ένα μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Παρά τα όσα η επιστημονική μελέτη παραθέτει ως μειονεκτήματα σε μια διαδικτυακή δειγματοληπτική έρευνα⁶⁵ η χρήση αυτού του μέσου προτιμήθηκε για λόγους ταχύτητας, κάλυψης μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής και ευκολίας. Το συγκεκριμένο διαδικτυακό μέσο κοινωνικής δικτύωσης δίνει τη δυνατότητα μεγάλου

⁶⁴ <https://forms.gle/dAXt2qPf7BgoAz536>

⁶⁵ Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική, σελ.81

αριθμού απόκρισής και οι πολίτες που συμμετέχουν σε αυτό καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο μέρος του ευρύτερου κοινού.

Σε σχέση με άλλες παρόμοιες εφαρμογές, το Facebook είναι προσβάσιμο και χρησιμοποιείται όχι μόνο από νεαρές ηλικίες αλλά και από μεγαλύτερους ανθρώπους σε ηλικία. Στην έρευνα το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων ήταν στην ηλικία των 18-25 σε ποσοστό 43,4% αλλά και στις ηλικίες 25-40 και 40-60 συγκεντρώθηκαν ποσοστό 18,2% και 29% αντίστοιχα. Επομένως είναι φανερό ότι καλύφθηκαν όλες οι ηλικιακές ομάδες με μια μικρή απόκριση, εύλογη για το μέσο, στην κατηγορία άνω των 60 σε ποσοστό μόλις 0,6%. Επιπλέον τα άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν ένα γνωστικό υπόβαθρο μια που η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει έναν τίτλο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ένα μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Συνεπώς αυτό αυξάνει την πιθανότητα να γνωρίζουν σε βάθος τα στοιχεία που προτείνονται και να μην έχουν απαντήσει τυχαία ακόμα και αν το συμπλήρωσαν βιαστικά-διεκπεραιωτικά. Στο κομμάτι που αφορά την έρευνα δόθηκε μεγάλη βαρύτητα σε παραμέτρους της δειγματοληψίας⁶⁶:

- α. **το στοιχείο-υποκείμενο της έρευνας**, δηλαδή οι άνθρωποι που είναι το υποκείμενο της έρευνας. Στόχος ήταν να συγκεντρωθεί δείγμα απαντήσεων ικανοποιητικών σε αριθμό, ώστε να μειωθεί το σφάλμα εκτίμησης.
- β. **ο πληθυσμός**, δηλαδή το σύνολο των στοιχείων που θα αποτελούσαν και το σύνολο από το οποίο θα εξάγονταν τα αποτελέσματα. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ο πληθυσμός στόχος είναι κάτοικοι της χώρας που γνωρίζουν καλύτερα τα «δυνατά» της σημεία. Λήφθηκε υπόψη ότι το δείγμα είχε τη δυνατότητα να είναι μεγάλο και δεν θεωρήθηκε «δειγματοληψία ευχέρειας»⁶⁷ μια που εδώ το δείγμα ήταν μεν οι χρήστες ενός συγκεκριμένου μέσου αλλά αυτό το μέσο δεν έχει κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση χρήσης αλλά συμμετέχουν σε αυτό άτομα διαφόρων ηλικιών, πεποιθήσεων, επαγγελματικών ενασχολήσεων, μορφωτικών επιπέδων.

⁶⁶ Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική, σελ.152

⁶⁷ Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική, σελ.86

- γ. **μέγεθος δείγματος**, εδώ το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 362 άτομα. Για να βρούμε το μέγιστο σφάλμα εκτίμησης ενός ποσοστού σε μια έρευνα χρησιμοποιούμε τη σχέση ⁶⁸:

$$e = \frac{1}{\sqrt{n}}$$

δηλαδή με εφαρμογή στο συγκεκριμένο δείγμα

$$e = \frac{1}{\sqrt{362}} = 0,0526 \text{ ή } 5,26\%$$

το δείγμα του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε είναι 362 άτομα και επομένως το σφάλμα εκτίμησης αγγίζει το **5,26%**.

Το ποσοστό αυτό είναι σφάλμα εκτίμησης σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Κώστα Ζαφειρόπουλου⁶⁹ τα μέγιστα σφάλματα εκτίμησης ανά δείγμα είναι τα ακόλουθα (αποτυπώνονται στις δύο πρώτες στήλες του πίνακα). Αν προστεθεί δίπλα μια νέα στήλη και υπολογιστεί η διαφορά ανά 100 μεγέθη δείγματος ο πίνακας διαμορφώνεται ως εξής:

ΣΤΗΛΗ Α	ΣΤΗΛΗ Β	ΣΤΗΛΗ Γ
Μέγεθος δείγματος n	Σφάλμα εκτίμησης σε 5% επίπεδο σημαντικότητας	Διαφορά που προκύπτει αν αφαιρεθεί ιεραρχικά ανά 100 κάθε μέγεθος δείγματος με το αμέσως επόμενο
100	10%	
200	7,07%	(10-7,07)%= 2,93%
300	5,77%	(7,07-5,77)%= 1,3%
400	5%	(5,77-5)%= 0,77%
500	4,47%	(5-4,47)%= 0,53%
600	4,08%	(4,47-4,08)%= 0,39%

⁶⁸ Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική, σελ.155

⁶⁹ Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική, σελ.158-160

700	3,78%	$(4,08-3,78)\% = \mathbf{0,3\%}$
800	3,54%	$(3,78-3,54)\% = \mathbf{0,24\%}$
900	3,33%	$(3,54-3,33)\% = \mathbf{0,21\%}$
1000	3,16%	$(3,33-3,16)\% = \mathbf{0,17\%}$

Πίνακας :Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία, εκδόσεις Κριτική,σελ.158 (στήλη Α και στήλη Β)

Με βάση τη στήλη Γ συνάγεται το συμπέρασμα ότι το σφάλμα από τα 100 στα 200 δείγματα είναι της τάξης του 2,93% και από τα 200 στα 300 είναι 1,3%. Παρατηρείται ότι στα 100 δείγματα το σφάλμα είναι μεγαλύτερο και όσο το δείγμα αυξάνεται ανά εκατό μειώνεται ποσοστιαία το σφάλμα εκτίμησης μεταξύ τους. Όμως η διαφορά από τα 100 στα 200 και από τα 200 δείγματα στα 300 είναι εξόχως μεγαλύτερη από ότι είναι στη διαφορά μεγέθους δείγματός η από τα 300 δείγματα και πάνω. Με βάση αυτές τις διαφορές και τις συγκρίσεις τους ο στόχος που τέθηκε αρχικά ήταν το δείγμα του ερωτηματολογίου να ξεπερνά τα 300 άτομα. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 362 άτομα και επομένως το 5,26% που δίδεται ως σφάλμα εκτίμησης θεωρείται καλό για την εγκυρότητα της έρευνας. Είναι εύλογο ότι όσο μικρότερο είναι το σφάλμα εκτίμησης τόσο μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος απαιτείται αλλά παρατηρώντας τις διαφορές στη στήλη Γ ανά 100 παραπάνω άτομα η διαφορά δεν θα ήταν ούτε ένα άτομο στα εκατό. Άρα το διάστημα εμπιστοσύνης είναι 95%.

Επομένως στα περιοριστικά πλαίσια στα οποία μπορεί ένας μεταπτυχιακός φοιτητής να διεξάγει μια έρευνα και παρά τη μεροληψία που μπορεί να έχει ως διαδικτυακή, το ποσοστό που προέκυψε ως σφάλμα εκτίμησης και το διάστημα εμπιστοσύνης που προκύπτει από αυτήν θεωρείται ασφαλές, για να θεωρηθούν και τα αποτελέσματα που αυτή έδωσε ασφαλή προς χρήση.

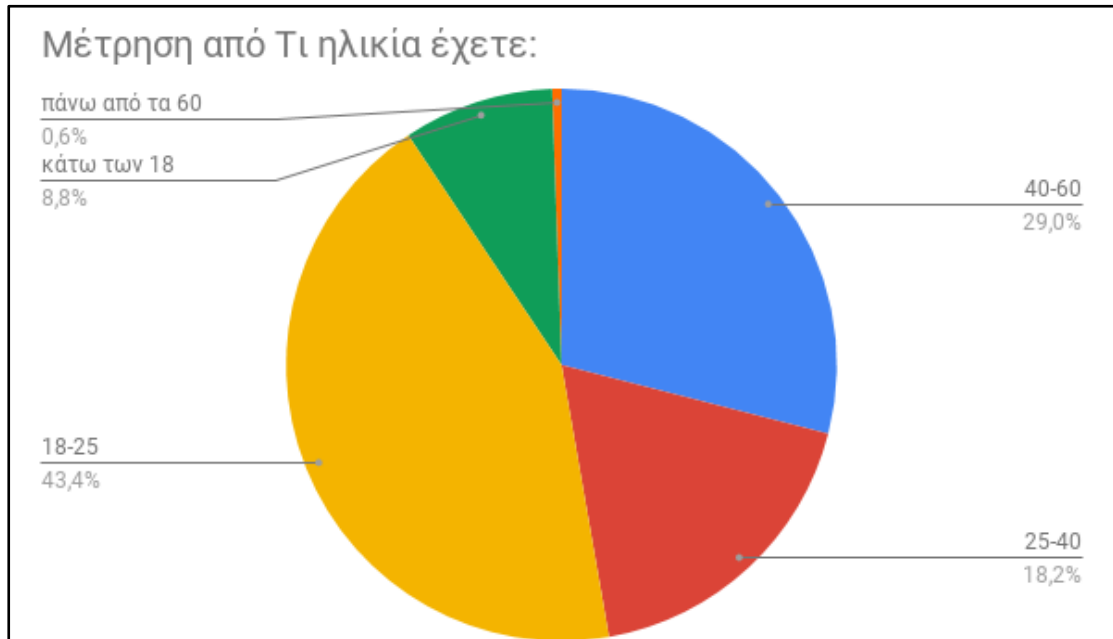
3.3. Σύνθεση των στοιχείων της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο όπως αναφέρθηκε και παραπάνω συμπληρώθηκε από 362 άτομα. Στη συνέχεια με τα εργαλεία που προσφέρει η εφαρμογή δημιουργίας

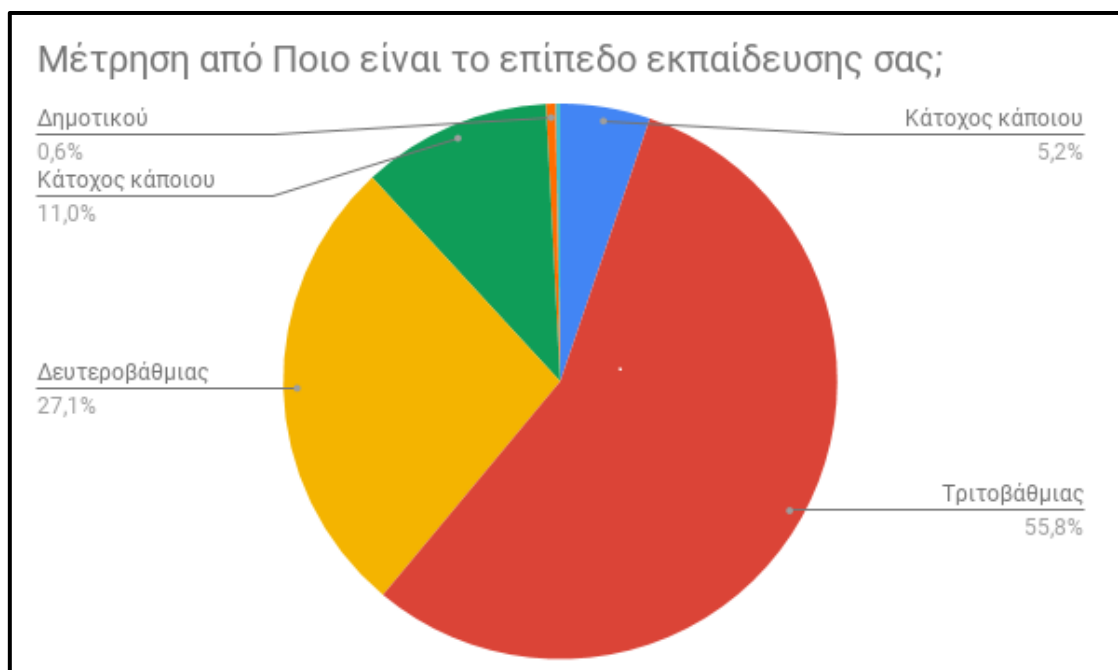
και υλοποίησης του εξήχθησαν τα αποτελέσματα με βάση τις απαντήσεις με τη μορφή πίτας.

Οι απαντήσεις που προέκυψαν είναι οι εξής:

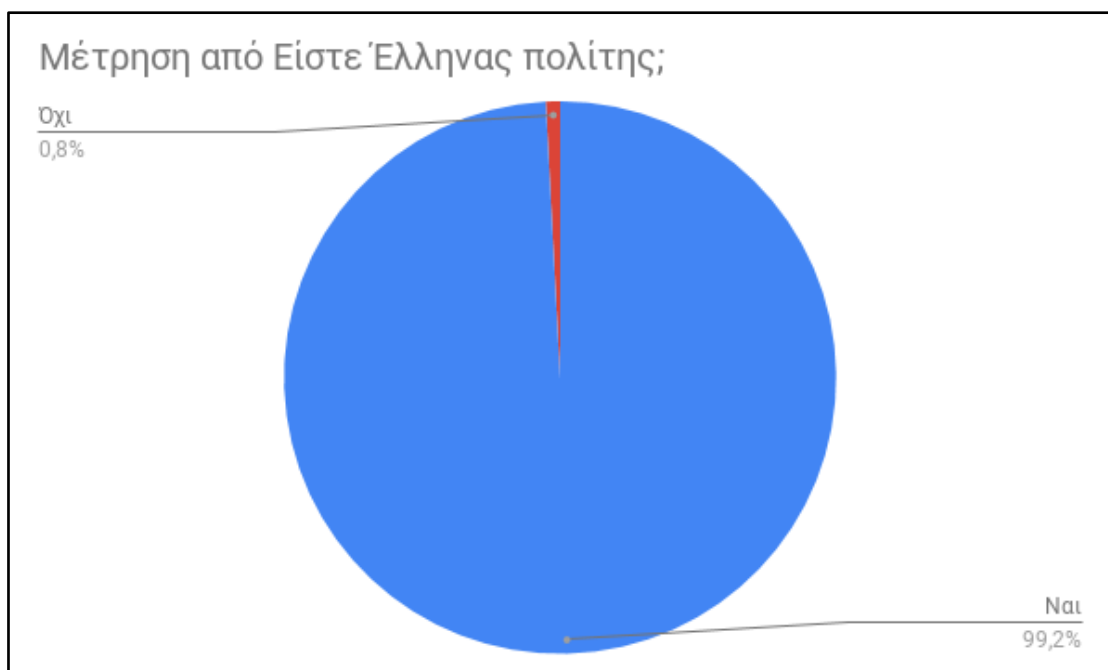
Πίνακας 3. Ερώτημα1:Επιλέξτε το φύλο σας.



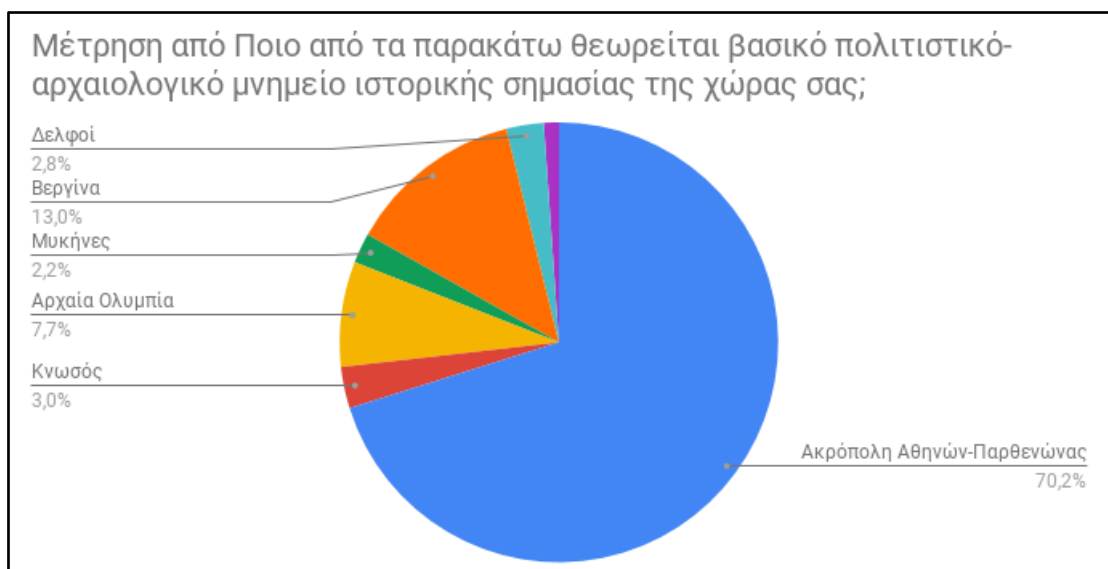
Πίνακας 4. Ερώτημα2:Τι ηλικία έχετε;



Πίνακας 5. Ερώτημα :Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;



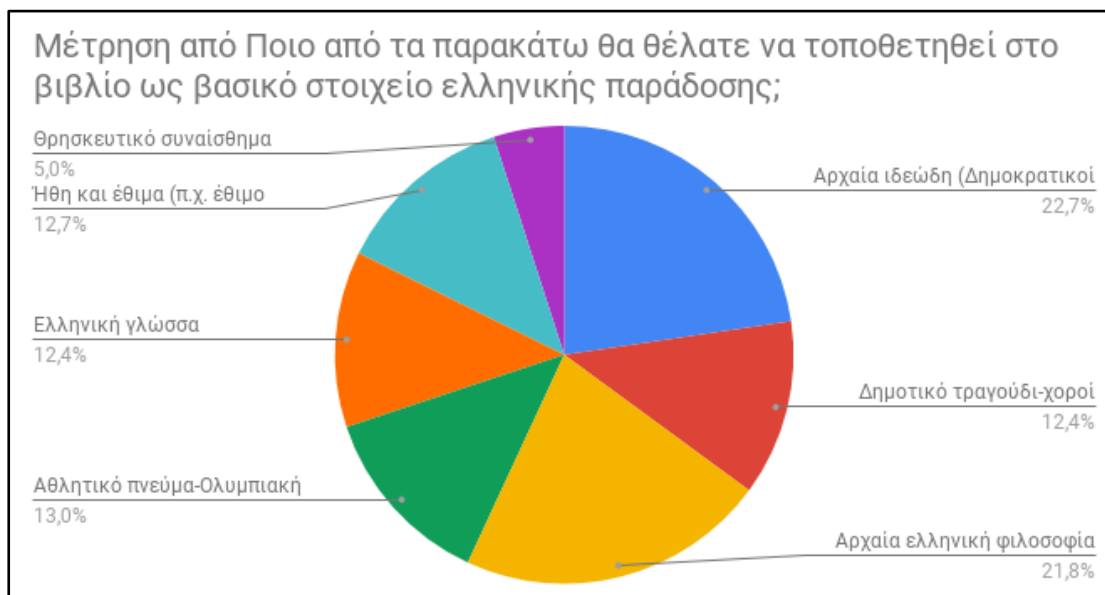
Πίνακας 6. Ερώτημα: Είστε Έλληνας/ίδα πολίτης;



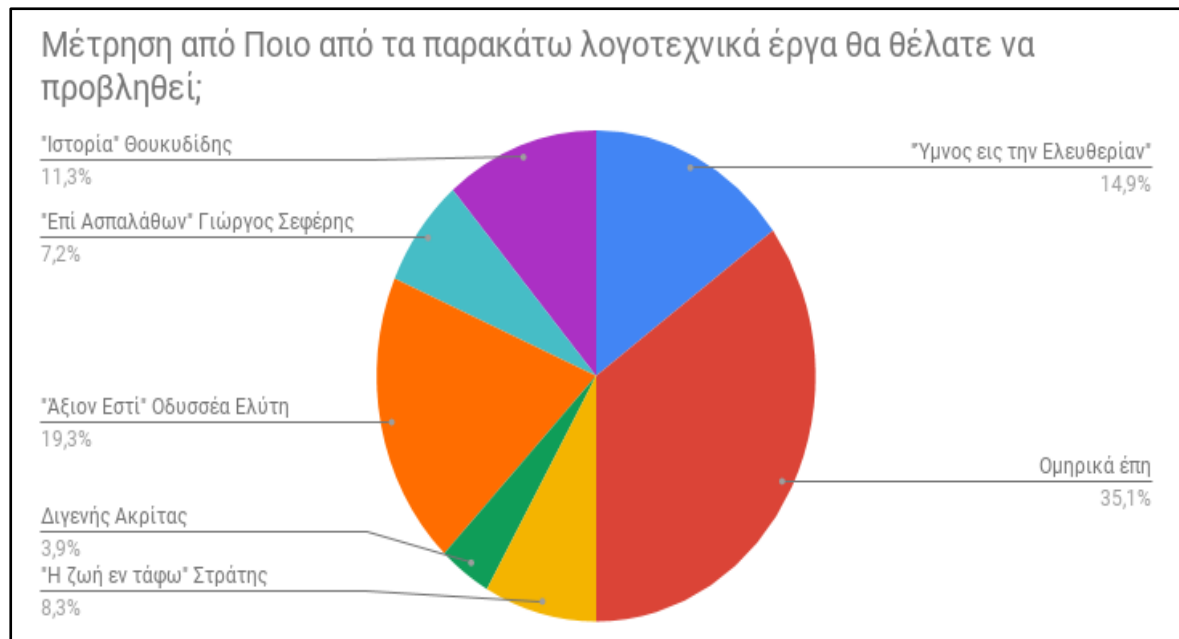
Πίνακας 7. Ερώτημα: Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται βασικό πολιτιστικό-αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας της χώρας σας;



Πίνακας 8. Ερώτημα: Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να προβληθεί ως βασικό στοιχείο Τέχνης της χώρας σας;



Πίνακας 9. Ερώτημα: Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να τοποθετηθεί στο βιβλίο ως βασικό στοιχείο ελληνικής παράδοσης;



Πίνακας 10. Ερώτημα: Ποιο από τα παρακάτω λογοτεχνικά έργα θα θέλατε να προβληθεί;

Για τη χώρα της Ελλάδας λοιπόν οι απαντήσεις που επιλέχθηκαν ως επικρατέστερες στα συγκεκριμένα ερωτήματα ήταν οι εξής:

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται βασικό πολιτιστικό-αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας της χώρας σας;	Ακρόπολη Αθηνών-Παρθενώνας
Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να προβληθεί ως βασικό στοιχείο Τέχνης της χώρας σας;	Θέατρο: Αρχαίες Ελληνικές Τραγωδίες
Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να τοποθετηθεί στο βιβλίο ως βασικό στοιχείο ελληνικής παράδοσης;	Αρχαία ιδεώδη (Δημοκρατικοί θεσμοί-Φιλία-Πολίτης)
Ποιο από τα παρακάτω λογοτεχνικά έργα θα θέλατε να προβληθεί;	Ομηρικά έπη

Πίνακας 11. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

Τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούνται αντιπροσωπευτικά όχι μόνο επειδή είναι τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αλλά και επειδή είναι στοιχεία πολιτισμού που προβάλλει ευρύτερα ως γνωστικό οπλισμό και το σχολικό πρόγραμμα καθώς είναι στοιχεία που διδάσκονται σε διάφορες σχολικές τάξεις με μεγάλη συχνότητα.

Αρκεί εδώ να αναφερθεί ότι η Ακρόπολη για παράδειγμα αναφέρεται στο βιβλίο της Γλώσσας της ΣΤ΄ Δημοτικού στην ενότητα δεκαέξι «Μνημεία»⁷⁰ στις σελίδες 53-54, στο βιβλίο της Γεωγραφίας της ίδιας τάξης στο κεφάλαιο τριάντα ένα στην ενότητα «Αξιοθέατα, Μνημεία και ιστορική συνέχεια των Λαών της Ευρώπης»⁷¹ ως αντιπροσωπευτικότερο μνημείο της Ελλάδας προτείνεται ο Παρθενώνας (εξάλλου για αυτό και τοποθετήθηκε μαζί με την Ακρόπολη ως αναπόσπαστο κομμάτι της στο ερωτηματολόγιο). Επιπλέον αναφορές για την Ακρόπολη υπάρχουν: στη Δ΄ Δημοτικού στο μάθημα της Γλώσσας στη σελίδα 31 «Οι μύθοι και η ελιά»⁷², στο βιβλίο μαθητή στο μάθημα της Μελέτης Περιβάλλοντος στην ενότητα «Πως κατασκευάζεται ένα έργο»⁷³, σελίδα 31, «Ο πολιτισμός των Ελλήνων»⁷⁴ σελίδα 36, «ένας διάλογος με τον πολιτισμό»⁷⁵ σελίδα 45, «Από πολιτισμό σε πολιτισμό»⁷⁶ σελίδα 48, στο βιβλίο Ιστορίας στην ενότητα «Ο χρυσός αιώνας της Τέχνης»⁷⁷ στη σελίδα 72. Ακόμα στο βιβλίο Ιστορίας στη Γ΄ Δημοτικού στην ενότητα «Οι θεές του Ολύμπου»⁷⁸ στη σελίδα 18 και στο βιβλίο της Μελέτης της ίδιας τάξης «Ο πολιτισμός των αρχαίων Ελλήνων»⁷⁹ στη σελίδα 107 και 109, στο βιβλίο της Γλώσσας στη σελίδα 78 «Ύμνος της σημαίας»⁸⁰ ενώ

⁷⁰ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-F102/415/2785,10572/>

⁷¹ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL100/164/1138,4212/>

⁷² <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D109/588/3903,16943/>

⁷³ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2079,7314/>

⁷⁴ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7315/>

⁷⁵ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7317/>

⁷⁶ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7319/>

⁷⁷ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D103/100/812,2977/>

⁷⁸ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C103/88/698,2631/>

⁷⁹ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM102/286/2044,7024/>

⁸⁰ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C105/658/4201,19640/>

στις ίδιες σελίδες γίνεται αναφορά στο δημόσιο πολιτικό λόγο στον οποίο αναφέρονται και τα ιδεώδη(σελίδες 17-26).

Αντίστοιχα υπάρχουν αναφορές για τις αρχαίες ελληνικές τραγωδίες με έμφαση στο βιβλίο της Β΄ Λυκείου «Αρχαία Ελληνική Γλώσσα και Γραμματεία-Σοφοκλέους «Αντιγόνη»⁸¹. Τα αρχαία ιδεώδη διδάσκονται στο βιβλίο της «Κοινωνικής και Πολιτικής Αγωγής» της Στ΄ Δημοτικού στο τρίτο κεφάλαιο στην ενότητα «Δημοκρατικό πολίτευμα»⁸² και στην Ε΄ Δημοτικού στο ίδιο μάθημα στο κεφάλαιο τέσσερα στη σελίδα είκοσι στο μάθημα «Περικλής, Πολίτης Αθηναίος»⁸³ καθώς και στο βιβλίο της Β΄ Λυκείου Θουκυδίδη «Περικλέους Επιτάφιος»⁸⁴.

Τέλος τα Ομηρικά έπη είναι βασική γνώση που διδάσκεται από την πρώτη κιόλας επαφή των μαθητών με την αρχαία ελληνική γλώσσα (από μετάφραση) στην Α΄⁸⁵ και Β΄⁸⁶ Γυμνασίου, στις οποίες τάξεις διδάσκονται τα δύο έπη ξεχωριστά όλο το σχολικό έτος. Στις τάξεις του Δημοτικού για τα ομηρικά έπη υπάρχει αναφορά στην Ιστορία⁸⁷, στο βιβλίο μαθητή της Δ΄ τάξης στις σελίδες 61, 68-69, 71, 75, 77, 81-84, 86, 88, 90-91, 93, 95 και στο τετράδιο εργασιών στις σελίδες 30 και 35 καθώς και στο βιβλίο της Γλώσσας⁸⁸ στις σελίδες 20-23

3.3 Μεθοδολογία συγγραφής

Αφού συγκεντρωθούν τα στοιχεία για κάθε χώρα και έχουν προκύψει τα τέσσερα στοιχεία για κάθε χώρα, ακολουθεί η αναζήτηση πληροφοριών για τα στοιχεία που αναδείχθηκαν, ώστε να είναι εφικτή η παρουσίαση τους επαρκώς στους αναγνώστες του βιβλίου.

Για συντομία χώρου και χρόνου καθένα από τα στοιχεία είναι καλό να εκτείνεται σε μισή σελίδα, για να καταλάβει η κάθε χώρα κράτος μέλος δύο σελίδες σαλόνι. Έτσι, ο αναγνώστης έχοντας ανοιχτό το βιβλίο διάπλατα θα μπορεί να

⁸¹ <http://ebooks.edu.gr/new/course-main.php?course=DSGL-B121>

⁸² <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-F103/165/1146,4231/>

⁸³ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-E108/158/1112,4059/>

⁸⁴ <http://ebooks.edu.gr/new/course-main.php?course=DSGL-B121>

⁸⁵ <http://ebooks.edu.gr/new/books-pdf.php?course=DSGYM-A115>

⁸⁶ <http://ebooks.edu.gr/new/ebooks.php?course=DSGYM-B108>

⁸⁷ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C103/88/697,2630/>

⁸⁸ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-B105/691/4564,20745/>

ενημερωθεί για τα στοιχεία της κάθε χώρας. Ενδεικτικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία από βιβλία επιστημονικά, ιστοσελίδες και σχολικά βιβλία, για να αντληθούν οι κατάλληλες πληροφορίες και να παρουσιαστούν με εύληπτο και κατανοητό τρόπο.

3.4 Προσθήκη φωτογραφικού υλικού-Πληροφοριών βιβλίου- Διασφάλιση επιστημονικής ποιότητας

Μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων προκύπτει η ανάγκη να αναζητηθεί φωτογραφικό και υλικό θεωρητικό των στοιχείων- απαντήσεων. Η αρχική σκέψη είναι να αντληθεί υλικό από τα σχολικά βιβλία μια που εκεί το υλικό παρουσίασης είναι εύληπτο και έγκυρο μια που είναι «προϊόν» μελέτης ομάδας επιστημόνων. Βέβαια στις πληροφορίες αυτές θα προστεθούν και άλλες αν κριθεί αναγκαίο. Όπως περιγράφεται και από το Πακέτο Εργασιών 1 υλικό θα αναζητηθεί και σε άλλες επίσημες ιστοσελίδες πριν συνταχθεί το τελικό κείμενο παρουσίασης:

Ακρόπολη Αθηνών- Παρθενώνας: αναφορά για τα συγκεκριμένα μνημεία γίνεται σε πολλές τάξεις του δημοτικού και του Γυμνασίου, δίχως ωστόσο το ποθητό αποτέλεσμα να είναι μια αμιγώς αναλυτική και λεπτομερής παρουσίαση του χώρου αλλά μια αναφορά των μνημείων αυτών μέσα στα πλαίσια του έργου του Περικλέους γενικότερα. Επομένως αναζητήθηκε πηγή επιστημονική και συγκεκριμένα στη σελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού⁸⁹ που δίνει αναλυτικές πληροφορίες. Το υλικό αυτό καθώς και οι εικόνες που το συνοδεύουν θα αποτελέσει την αρχική πηγή για τη σύνταξη του κειμένου. Ακόμα φωτογραφία του μνημείου περιλαμβάνεται και στο βιβλίο Γεωγραφίας της Έ Δημοτικού⁹⁰.

Θέατρο Αρχαίες Ελληνικές Τραγωδίες: Στο βιβλίο της Β Γενικού Λυκείου-Γενικής Παιδείας: «Αρχαία Ελληνική Γλώσσα και Γραμματεία- Σοφοκλέους «Αντιγόνη»-Θουκυδίδη «Περικλέους Επιτάφιος»⁹¹» περιλαμβάνεται αναλυτική εισαγωγή με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και φωτογραφικό υλικό.

⁸⁹ http://odysseus.culture.gr/h/3/gh351.jsp?obj_id=2384

⁹⁰ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-E100/289/4812,22109/>

⁹¹ <http://ebooks.edu.gr/new/course-main.php?course=DSGL-B121>

Αρχαία Ιδεώδη (Δημοκρατικοί Θεσμοί-Φιλία-Πολίτης): Στο βιβλίο «Αρχαία Ελληνικά Φιλοσοφικός Λόγος⁹²» περιέχονται πληροφορίες για τα παραπάνω ιδεώδη καθώς και στο βιβλίο της Α Γυμνασίου «Αρχαία Ελληνική Γλώσσα⁹³» και στο Δημοτικό στο βιβλίο Κοινωνική και Πολιτική Αγωγή της Έ και ΣΤ΄ τάξης(βλ. προηγούμενη ενότητα).

Ομηρικά Έπη: στο βιβλίο της Α Γυμνασίου «Αρχαία Ελληνικά Κείμενα από μετάφραση- Ομηρικά Έπη- Οδύσεια⁹⁴» και Β΄ Γυμνασίου «Αρχαία Ελληνικά Κείμενα από μετάφραση- Ομηρικά Έπη- Ιλιάδα⁹⁵» στην εισαγωγή υπάρχουν πολλές πληροφορίες για τα Ομηρικά Έπη και το αντίστοιχο φωτογραφικό υλικό καθώς και στις τάξεις του Δημοτικού(βλ. προηγούμενη ενότητα).

Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι ένας κατάλογος με πληροφορίες και η σχετική βιβλιογραφία, ώστε να θεωρηθεί το υλικό επαρκές, για να ξεκινήσει η δημιουργία του κειμένου παρουσίασης. Ακόμα διασφαλίζει και την εκπαιδευτική χροιά του βιβλίου, μια που τα αποτελέσματα είναι στόχος γνώσεις και από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

3.5 Χρονοπρογραμματισμός του Eurobook

Για τις ανάγκες τις παρούσας εργασίας υλοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγιο για μία χώρα κράτος μέλος. Ο απαιτούμενος χρόνος που χρειάστηκε για την υλοποίηση της έρευνας (δημιουργία ερωτηματολογίου, διάχυση, συγκέντρωση αποτελεσμάτων) ήταν ενάμισης μήνας . Επομένως και για τις 26 ακόμα χώρες (26x1,5=39) θεωρείται επαρκής ο χρόνος των 48 μηνών μια που σε κάποιες η έρευνα μπορεί να διαρκέσει και 2 μήνες. Περιληπτικά οι δραστηριότητες μπορούν να αποτυπωθούν στον παρακάτω πίνακα:

⁹²<http://ebooks.edu.gr/courses/DSGLC128/document/4e57ad212y0y/4e57ad390o4y/4e6651aeg4yp.pdf>

⁹³ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL102/457/3003,12052/>

⁹⁴ <http://ebooks.edu.gr/new/books-pdf.php?course=DSGYM-A115>

⁹⁵ <http://ebooks.edu.gr/new/ebooks.php?course=DSGYM-B108>

<u>Δραστηριότητα</u>	<u>Περιγραφή δραστηριότητας</u>	<u>Διάρκεια (σε μήνες)</u>	<u>Ημερομηνία έναρξης</u>	<u>Ημερομηνία Λήξης</u>
<u>Πακέτο εργασίας 1</u>	Αναφορά έρευνας-ανασκόπησης και θεωρητικού πλαισίου βασισμένο σε πηγές.	1 μήνα	1/2/2019	1/3/2019
<u>Πακέτο εργασίας 2</u>	αναλυτική ανάπτυξη στρατηγικής της μεθοδολογίας υλοποίησης του έργου	1 μήνα	1/3/2019	1/4/2019
<u>Πακέτο εργασίας 3</u>	προσδιορισμός των περιεχομένων με βάση τη βιβλιογραφική αποτίμηση των γνώσεων των στοιχείων που θα συμπεριληφθούν στα ερωτηματολόγια.	48 μήνες	1/4/2019	1/4/2021
<u>Πακέτο εργασίας 4</u>	έλεγχος απαντήσεων για κάθε χώρα.	1 μήνα	1/4/2021	1/5/2021
<u>Πακέτο εργασίας 5:</u>	Σχεδιασμός και ανάπτυξη διττής πρότασης για την ολοκληρωμένη σύνθεση του βιβλίου να) σχεδιασμός και β) εικόνες.	8 μήνες	1/5/2021	1/12/2021
<u>Πακέτο εργασίας 6</u>	διασφάλιση ποιότητας	107 μήνες	1/2/2019	1/1/2024
<u>Πακέτο εργασίας 7</u>	Εύρεση εκδοτικού οίκου που θα αναλάβει την έκδοση και υλοποίηση του	24 μήνες	1/1/2022	1/1/2023
<u>Πακέτο εργασίας 8</u>	δράσεις διάχυσης-προώθησης του έργου	24 μήνες	1/1/2023	1/1/2024

Διάγραμμα Gantt με περιληπτικές δραστηριότητες:

Δραστηριότητα	2019			2020	2021				2022	2023	2024
	1/2	1/3	1/4		1/4	1/5	1/11	1/12	1/1	1/1	1/1
Πακέτο εργασίας 1											
Πακέτο εργασίας 2											
Πακέτο εργασίας 3											
Πακέτο εργασίας 4											
Πακέτο εργασίας 5											
Πακέτο εργασίας 6											
Πακέτο εργασίας 7											
Πακέτο εργασίας 8											

3.6 Αξιολόγηση Eurobook

Για να αξιολογηθεί το βιβλίο είναι απαραίτητο να ελεγχθεί αν μπορεί να υπηρετήσει τους στόχους δημιουργίας του. Δεδομένου ότι όπως αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο βασικός σκοπός που καλείται να υπηρετήσει είναι η ανάγκη να καλύψει τις ανάγκες εξωστρέφειας της Ευρώπης όχι ως μιας Ευρώπης «νεοοσούστατης» με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αλλά ως μιας Ευρώπης, φυσικό πανάρχαιό δημιούργημα της ένωσης των κρατών μελών που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία δρουν ενοποιητικά και ενισχύουν, την οποία άλλη δραστηριότητα οδήγησε στην Ευρωπαϊκή Ένωση με τη μορφή που όλοι γνωρίζουν.

Η προβολή των πολιτιστικών στοιχείων τα οποία θα επιλέξουν οι πολίτες των κρατών μελών ενισχύουν την ένωση και δεν την αναιρούν μια που κάθε χώρα έχει θέση στην «ένωση» αλλά και παράλληλα διατηρεί και τα δικά της μοναδικά στοιχεία. Αναπόφευκτα η «Ένωση» δημιούργησε και έναν αντίλογο με βασικά στοιχεία ένστασης το φόβο αλλοίωσης των ξεχωριστών στοιχείων της κάθε χώρας, την επέλαση και εξάπλωση της ξενομανίας και τον κίνδυνο πολιτισμική ισοπέδωση. Ένα βιβλίο που υποστηρίζει τα ξεχωριστά στοιχεία και τα προβάλλει υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής προοπτικής είναι πολύτιμο εργαλείο γνώσης και άρσης όλων των παραπάνω ενδοιασμών.

Ακόμα είναι ένα βιβλίο οδηγός για την ουσιαστική γνώση των κρατών μελών, μια γνώση που δεν στηρίζεται σε οικονομικά μεγέθη ή σε μεγέθη επιρροής, που έχουν γίνει συνειρμικός απόηχος στο άκουσμα της Ευρωπαϊκής Ένωσής και δημιουργούν δυσaréσκεια και απογοήτευση αλλά σε πολιτιστικά μεγέθη τα οποία κάθε χώρα κράτος μέλος διαθέτει και είναι μάλιστα και τρόπος ουσιαστικής γνωριμίας με τη χώρα, τους κατοίκους και την κουλτούρα κάθε κράτους μέλους.

Η αξιολόγηση της διαδικασίας δημιουργίας δεν βασίζεται μόνο στην επίτευξη της στοχοθεσίας αλλά και στο κατά πόσο ένα τέτοιο δημιούργημα θα ενδιέφερε ως εκδοτική πρόταση και κατά πόσο θα ενδιέφερε κάθε Ευρωπαίο πολίτη να το διαβάσει, παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν μόνο μετά την ολοκλήρωση, την κυκλοφορία και τη διάχυση του έργου στο κοινό.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα πάντως έδειξαν ενθουσιασμό για τη δημιουργία ενός δημιουργήματος «Διπλωματίας Ανθρώπων», όπως άτυπα θα μπορούσε να ονομαστεί και απέστειλαν μηνύματα, για να τους σταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας για την Ελλάδα.

Με βάση τους πέντε στόχους της αξιολόγησης με το παρόν έργο επιτυγχάνεται ένας ακριβής σχεδιασμός και εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα του έργου, υπάρχει διαφάνεια στα στοιχεία του με τη βοήθεια της έρευνας, βελτιστοποιείται η διαχείριση και υλοποίησή του, παράγεται τεχνογνωσία για το χώρο της πολιτισμικής-εκπαιδευτικής διπλωματίας και ενδυναμώνεται ο θεσμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της πολιτιστικής-εκπαιδευτικής διπλωματίας.

Επιπρόσθετα εντάσσεται στο πλαίσιο των καινοτόμων δράσεων και λειτουργεί ως αρωγός σε δράσεις εκπαιδευτικής ή πολιτισμικής των κρατών μελών, είναι πηγή πληροφοριών και τους πολίτες εκτός Ευρωπαϊκή Ένωσης που θέλουν να γνωρίσουν τις χώρες κράτη μέλη, καθώς πολλοί δεν γνωρίζουν τις μικρότερες σε οικονομική δυναμική χώρες. Τέλος μέσα από τη μέθοδο της Διοίκησης Έργων εντοπίστηκαν τα κατάλληλα μέσα για να υλοποιηθεί και εντοπίστηκαν οι δυσκολίες στην υλοποίηση, όπως η αδυναμία της διαδικτυακής έρευνας και η χρονοβόρα διαδικασία της εύρεσης των κατάλληλων στοιχείων, για να τοποθετηθούν σε κάθε ερωτηματολόγιο από τις χώρες κράτη μέλη.

3.7 Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργων και Eurobook

Στο συγκεκριμένο έργο υπήρξε μια επαρκής και τεκμηριωμένη στοχοθεσία όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο ένα με στόχο τη δημιουργία ενός καινοτόμου έργου, γεγονός που το καθιστά ενδιαφέρον και δημιουργεί πρόκληση επίτευξη της. Ως έργο συγγραφικό, το παρόν έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί και από έναν μόνο άνθρωπό αλλά και από περισσότερους (σύνθεση ερευνητικής ομάδας) γεγονός που θα μειώσει το χρόνο υλοποίησης του σίγουρα στο μισό. Όσο το έργο είναι εγχείρημα ατομικό υπάρχει πλήρης έλεγχός του, ξεκάθαρη ροή πληροφοριών και επεξεργασία κάθε πληροφορίας.

Ο προγραμματισμός του έργου καλύπτει ατομικούς ρυθμούς οργάνωσης και προγραμματισμού και είναι πιο ευέλικτος σε μεταβολές και καθυστερήσεις κυρίως στη φάση διενέργειας της έρευνας. Όσο για την αποδοχή του έργου από τον «πελάτη», η πρόταση σίγουρα δεν αφορά μόνο την επίσημη διοργανική υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανεξάρτητους εκδοτικούς οίκους αλλά και κάθε φορέα που ασχολείται με την Ευρωπαϊκή Ένωση και διερευνά και διαχειρίζεται την εφαρμογή εκπαιδευτικής Ευρωπαϊκής πολιτικής και ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και οργανισμούς σχετικούς με τη Δια Βίου Μάθησης: όπως το

Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης-CEDEFOP και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης⁹⁶.

⁹⁶ Μπουτσιούκη Απ. Σοφία (2017), *Ευρωπαϊκή Πολιτική στην Εκπαίδευση, Από τη Στρατηγική της Λισαβόνας στη Στρατηγική «Ευρώπη 2020»*, εκδόσεις Κ&Μ Αντ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη

Κεφάλαιο 4

4. Συμπεράσματα

Με το πέρας της σύνθεσής της εργασίας συνάγονται κάποια συμπεράσματα. Έχοντας ως οδηγό την αρχική περίληψη- στοχοθεσία προκύπτει:

- α. Στο πρώτο κεφάλαιο απαντάται θετικά το ερώτημα για το αν ένα βιβλίο μπορεί να ασκήσει διπλωματία. Τεκμήριο είναι η αρχαία ελληνική ιστορία στην οποία η εκπαίδευση δεν ήταν μόνο παροχή γνώσεων αλλά και μεταλαμπάδευση στοιχείων ζωής και πολιτισμού.
- β. Ακόμα πιστοποιήθηκε ότι δεν υπάρχει παρόμοιο βιβλίο στην μέχρι τώρα βιβλιογραφία και επομένως το εγχείρημα της σύνθεσης ενός τέτοιου βιβλίου καλύπτει ένα τέτοιο κενό, γεγονός που το καθιστά και ενδιαφέρουσα εκδοτική πρόταση προς υιοθέτηση από σχετικούς με την Ευρωπαϊκή ένωση φορείς αλλά και από εκδοτικούς οίκους γενικότερα.
- γ. Με βάση τους στόχους πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης το βιβλίο καλύπτει και ανάγκες Δια Βίου Μάθησης, έχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως αντικείμενο διδασκαλίας σε παιδιά και ενήλικες καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι μια πραγματικότητα που επηρεάζει την καθημερινότητα όλων (εκπαιδευτικά προγράμματα, ευρωπαϊκά έργα, δικαιώματα και υποχρεώσεις που απορρέουν από τη συμμετοχή των κρατών σε αυτήν) και συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή μια που δεν έχει ως μέσο αναφοράς οικονομική ή πολιτική επιρροή αλλά αναφέρεται στα μοναδικά, αξιολογικά στοιχεία όλων των κρατών μελών και συμβάλλει σε ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση γιατί είναι προϊόν όχι ατομικών επιλογών ενός συγγραφέα (που θα μπορούσε να είναι και έτσι) αλλά απόρροια έρευνας τόσο σε πολίτες της κάθε χώρας κράτους μέλους αλλά και έρευνας στα σχολικά εγχειρίδια της.
- δ. Η Διοίκηση Έργων με τα εργαλεία και τις τεχνικές της συνέβαλε στο να δημιουργηθεί ένα σαφές πλαίσιο υλοποίησης, να δημιουργηθούν πακέτα εργασίας που οργάνωσαν και διασφάλισαν μια συντονισμένη

σύνθεσή του βιβλίου. Ακόμα μέσα από αυτήν είναι φανερό πως η επιστημονική διάσταση του βιβλίου καθιστά τη σύνθεσή του μια χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή στην επιλογή των πολιτιστικών στοιχείων.

- ε. Τα αποτελέσματα του πρώτου ερωτηματολογίου έδειξαν ότι τα στοιχεία που προέκυψαν υπάρχουν σε μεγάλη συχνότητα και μέσα στα σχολικά εγχειρίδια γεγονός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση που το μέγεθος των ερωτηματολογίων για κάποιες χώρες δεν είναι ικανοποιητικό για την εξαγωγή αποτελεσμάτων ή είναι αδύνατη η εφαρμογή τέτοιου είδους έρευνας σε κάποια χώρα κράτος μέλος.

Όταν ο Φράνσις Μπέικον έλεγε ότι «Η γνώση είναι δύναμη⁹⁷» και προσπαθούσε να αποδείξει ότι η επιστήμη είναι ένα μέσο απόκτησης της γνώσης αυτής, κατάφερε να βγάλει την Ευρώπη από τον πνευματικό Μεσαίωνα⁹⁸. Με το ίδιο απόφθεγμα οδηγό το “Eurobook” φιλοδοξεί να δώσει παραπάνω δύναμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στις χώρες κράτη μέλη της, στην πολιτιστική και εκπαιδευτική διπλωματία, στη Δια Βίου Μάθηση, στην Εκπαίδευση ακόμα και στη Διοίκηση Έργων που απέδειξε και στην παρούσα εργασία τη χρησιμότητα της σε κάθετι που θα εκληφθεί ως «έργο».

⁹⁷ Bynum William,(2019) Ιστορία της Επιστήμης, εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα

⁹⁸<http://www.mixanitouxronou.gr/i-gnosi-ine-dinami-i-frasi-tou-fransis-beikon-pou-themeliose-tin-ennia-tis-epistimis-ke-agonisthike-gia-na-vgi-i-evropi-apo-ton-pnevmatiko-meseona/>

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας⁹⁹:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ- Χατζή Αναστασία- Δημιουργία ενός καινοτόμου εργαλείου διπλωματίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Με το παρόν ερωτηματολόγιο συμβάλλετε στην ερευνητική διεργασία σύνθεσης ενός καινοτόμου-πρωτότυπου εργαλείου διπλωματίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Σας διαβεβαιώ ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία αλλά και η εχεμύθεια και οι απαντήσεις που θα δοθούν δεν θα χρησιμοποιηθούν πουθενά πέραν της συγκεκριμένης έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εσάς είναι ζωτικής σημασίας για τη σύνθεση του βιβλίου μια που ανάμεσα στα καινοτόμα στοιχεία που αυτό προβάλλει είναι και η συμμετοχή πολιτών όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που το καθιστά άμεσο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού επικοινωνιακής πολιτικής αλλά και αποτελεσματικό μέσο "ήπιας-ευφυσού" ισχύος. Η συμπλήρωσή του θα σας πάρει μόλις μερικά λεπτά που είναι όμως πολύ σημαντικά για την εξέλιξη της εργασίας μου και γι' αυτό σας ευχαριστώ πολύ προκαταβολικά για το χρόνο σας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αφορά την Ελλάδα και πρέπει να συμπληρωθεί από Έλληνες πολίτες.

* **Απαιτείται**

Επιλέξτε το φύλο σας: *

- Άντρας
- Γυναίκα

Τι ηλικία έχετε: *

- κάτω των 18
- 18-25
- 25-40
- 40-60
- πάνω από τα 60

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας; *

- Δημοτικού
- Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κάτοχος κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου ή και διδακτορικού
- Κανένα από τα παραπάνω

⁹⁹ <https://forms.gle/dAXt2qPf7BgoAz536>

Είστε Έλληνας πολίτης; *

- Ναι
- Όχι

Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται βασικό πολιτιστικό-αρχαιολογικό μνημείο ιστορικής σημασίας της χώρας σας; *

- Ακρόπολη Αθηνών-Παρθενώνας
- Αρχαία Ολυμπία
- Δελφοί
- Κνωσός
- Βεργίνα
- Μυκήνες
- Άλλο

Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να προβληθεί ως βασικό στοιχείο Τέχνης της χώρας σας; *

- Ζωγραφική: "Τα κάλαντα" του Νικηφόρου Λύτρα
- Γλυπτική: Αφροδίτη της Μήλου του Αλέξανδρου Αντιοχείας
- Κινηματογράφος: Ταινίες παλαιού ελληνικού κινηματογράφου
- Θέατρο: Αρχαίες ελληνικές τραγωδίες
- Αρχιτεκτονική: Παρθενώνας
- Λογοτεχνία: Ομηρικά έπη
- Άλλο

Ποιο από τα παρακάτω θα θέλατε να τοποθετηθεί στο βιβλίο ως βασικό στοιχείο ελληνικής παράδοσης; *

- Δημοτικό τραγούδι-χοροί
- Θρησκευτικό συναίσθημα
- Ήθη και έθιμα (π.χ. έθιμο γάμου)
- Αθλητικό πνεύμα-Ολυμπιακή ιδέα
- Αρχαία ελληνική φιλοσοφία
- Αρχαία ιδεώδη (Δημοκρατικοί θεσμοί-Φιλία-Πολίτης)
- Ελληνική γλώσσα

Ποιο από τα παρακάτω λογοτεχνικά έργα θα θέλατε να προβληθεί; *

- Ομηρικά έπη
- "Άξιον Εστί" Οδυσσέα Ελύτη
- Διγενής Ακρίτας
- "Ύμνος εις την Ελευθερίαν" Διονύσιος Σολωμός
- "Επί Ασπαλάθων" Γιώργος Σεφέρης
- "Η ζωή εν τάφω" Στράτης Μυριβήλης
- "Ιστορία" Θουκυδίδης

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Απολλόδωρος, *Βιβλιοθήκη Γ*, 1,2-4.

Αρχαία ελληνικά νομίσματα (1996), Εκδόσεις Αθηνών Α.Ε., Αθήνα.

Βαγιάννη Ε., Θ. Ιωσηφίδη, και Θ. Πετανίδου (2003), *Η χρήση της Ανάλυσης SWOT στο Χωρικό και Αναπτυξιακό Σχεδιασμό: η Περίπτωση του Οικοτουριστικού Σχεδιασμού στον Πολιχνίτο Λέσβου*, περ. ΤΟΠΟΣ 20-21/2003, σελ.119-137.

Βασιλειάδης Ν. & Μπουτσιούκη Σ. (2015), *Πολιτιστική διπλωματία Ελληνικές και διεθνείς διαστάσεις*, [ebook], Kallipos publications.

Burke R. (2014) , *Διαχείριση Έργου: Αρχές και Τεχνικές*, Εκδόσεις Κριτική.

Bynum William,(2019) *Ιστορία της Επιστήμης*, εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.

Deerose D.(2005), *Διαχείριση Έργων*, Εκδόσεις Γκιούρδας.

Δημητριάδης Α.(2004), *Διοίκηση-Διαχείριση Έργου*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Διαμαντικός Κ.(2007) , *Θεωρία και Πρακτική της Αξιολόγησης Προγραμμάτων, Δράσεων και Πολιτικών*, Εκδόσεις Παπαζήση.

Εμίρης Δ.(2006) *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*, Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Ζαφειρόπουλος Κ.(2017), *Εισαγωγή στη Στατιστική και τις πιθανότητες*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική.

Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική Εργασία*, εκδόσεις Κριτική.

Καρβουναράκης Θεοδόσης,(2013), *Η τέχνη της διπλωματίας και οι τεχνικοί της όροι*, *Ιστορική Βιβλιοθήκη*, Θύραθεν, Αθήνα.

Kerzner H.(2016) , *Διοίκηση έργων*, Εκδόσεις Τζιόλα.

Κοκκόσης Α.Ι.(2011) , *Διαχείριση Έργων*, Σύγχρονη Εκδοτική.

Μαλαματένιου Φλ., *Σημειώσεις Διοίκησης Έργων* (Εισαγωγή, Μέρος I, II, III, IV), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Maylor H.(2005), *Διαχείριση έργων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Μπουτσιούκη Απ. Σοφία (2017), *Ευρωπαϊκή Πολιτική στην Εκπαίδευση, Από τη Στρατηγική της Λισαβόνας στη Στρατηγική «Ευρώπη 2020»*, εκδόσεις Κ&Μ Αντ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη..
- Μυλωνάς Γ.(1983), *Πολύχρυσοι Μυκήναι*, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα
- Παναγιώτου Α. Νικόλαος κ.α.(2013), *Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παπαδάκης Ν. (2016), *Εργαλεία Πολιτικής και πολιτικές προτεραιότητες για την συσχέτιση εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης στη νέα ευρωπαϊκή στρατηγική*, στο Φασούλης Κ, Ρουσάκης Γ., Σαμαρά Α., Φυρίππη Εμμ., Πασιάς Γ., *Ανιχνεύοντας το Εκπαιδευτικό Τοπίο*, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Πλάτων,(1992) *Νόμοι(ή περί νομοθεσίας)*, 6^ο Βιβλίο, τόμος 3, εκδότης Οδυσσεάς Χατζόπουλος, Κάκτος.
- Πλατιάς, Αθανάσιος (2000), *Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα: Εστία.
- Πολύζος Σ. (2011), *Διοίκηση και Διαχείριση Έργων*, Εκδόσεις Κριτική.
- Shtub A. , J. Bard, S. Globerson(2008), *Διαχείριση Έργων*, Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Σκιαδάς Δημήτρης,(2018) *Σημειώσεις του μαθήματός «Διοίκηση Έργων» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Ευρωπαϊκές πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού στο τμήμα Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.*
- Syrett M., Lammiman Jean, (2004), *Επιτυχημένες Καινοτομίες, Πώς να ενθαρρύνετε και να διαμορφώσετε επικερδείς ιδέες*, εκδόσεις Κέρκυρα.
- Συγγραφική ομάδα, *Αρχαίοι Έλληνες Ιστοριογράφοι*, Οργανισμός Εκδόσεων Σχολικών βιβλίων.
- Συγγραφική ομάδα, (2003)*Ομήρου Οδύσσεια*, Ά Γυμνασίου, ΟΕΔΒ, Αθήνα.
- Τζουμάκα Ελένη, *Πολιτιστική Διπλωματία: Διεθνή Δεδομένα και Ελληνικές Πρακτικές*, εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Τσιόρτα Δ. Γ(2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Τσιρίκας Αθανάσιος. (2017), *Οργάνωση και Διοίκηση Έργων, Πλήρης οδηγός μελέτης και εφαρμογής*, Εκδόσεις Rosili.
- Υψηλάντης Π.Γ., Συρακούλης Κ.Ι(2005), *Project Management Η ελληνική εμπειρία*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Χριστόγιαννης Ι. Γεώργιος, (2002) *Ελληνική Πολιτιστική Διπλωματία*, δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

White, B. (2007), *Η παγκοσμιοποίηση της διεθνούς πολιτικής*, Μια εισαγωγή στις διεθνείς σχέσεις, Εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A Guide to the Project Management Body of Knowledge,(2008) The Project Management Institute.

Andersen E., Grude K., Haug T(2009)., *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*, Kogan Page.

Bateman T.(1997), *From ideas to action, perspective for managers*, International Institute for management Development, Ιούλιος 1997.

Burke R.(2010), *Fundamentals of Project Management*, Burke Publishing.

Coombs, P. H. (1968), *The World Educational Crisis: A Systems Analysis*, New York: Oxford University Press, p.9.

Cull, N.G.(2007), *Public Diplomacy lesson from the past*, University of Southern California, Los Angeles, April 2007, pp33.

Lewis J.(2005), *Project Planning, Scheduling and Control*, Mc Graw-Hill.

Meredith J. , S. Mantel(2000), *Project Management: A managerial approach*, J. Wiley.

Milosevic D.(2003), *Project Management Toolbox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*, Wiley.

Nicholas J., H. Steyn(2012), *Project Management for Engineering, Business and Technology*, Routledge.

Plishcke, E (1997), In Charles W. Freeman, *The Diplomates Dictionary*, US Institute of Peace Press, Washington, USA, p.p. 75.

Project Management Institute (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*, 4TH Edition.

Smyth E., Fr. Vanclay (2017), *The Social Framework for Projects: a conceptual but practical model to assist in assessing, planning and managing the social impacts of projects*, Impact Assessment and Project Appraisal, vol. 35, issue1, pp. 65-80.

Turner, J.R.,(1992) *“The Handbook of Project Based Management: Improving Processes for Achieving Your Strategic Objectives”*.

Turner R.(1993), *Handbook of Project-Based Management*, Mc Graw Hill.

Wideman, R.M.,(1995) *“Cost Control of Capital Projects”*, BiTech Publishers, LTD., Richmond, BC, Canada.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Ιστοσελίδα Alliance Française Βελγίου: <https://www.alliancefr.be/en/>

Ιστοσελίδα Βρετανικού Συμβουλίου στην Ελλάδα
<https://www.britishcouncil.gr/about/greece>

Ιστοσελίδα Βρετανικού Συμβουλίου στην Ελλάδα
<https://www.britishcouncil.gr/programmes/educatio>

Ιστοσελίδα Γαλλικού Ινστιτούτου στην Ελλάδα: <http://www.ifa.gr/el/roioi-eimaste/2011-09-01-08-37-04>

Ιστοσελίδα της ένωσης **EUNIC** <https://www.eunicglobal.eu/>

Ιστοσελίδα Ινστιτούτου Goethe στην Ελλάδα
<https://www.goethe.de/ins/gr/el/ueb.html>

Ιστοσελίδα Ινστιτούτου Goethe στην Ελλάδα
<https://www.goethe.de/ins/gr/el/spr/eng/eur.html>

Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών: <https://www.mfa.gr/eidika-themata-exoterikis-politikis/politistike-diplomatia/>

Ιστοσελίδα Υπουργείου Πολιτισμού
http://odysseus.culture.gr/h/3/gh351.jsp?obj_id=2384

http://ec.europa.eu/education/policy/adult-learning_el

<https://forms.gle/dAXt2qPf7BgoAz536>

<https://publications.europa.eu/el/home>

<https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/715cfcc8-fa70-11e7-b8f5-01aa75ed71a1/language-el/format-PDF/source-98173193>

<https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/a5ba73c6-3c6a-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-el/format-PDF/source-98173156>

https://eclass.sch.gr/modules/document/file.php/EL1165137/11_ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ.pdf

http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/declaration_cultural_diversity_el.pdf.pdf

<http://www.mixanitouxronou.gr/i-gnosi-ine-dinami-i-frasi-tou-fransis-beikon-pou-themeliose-tin-ennia-tis-epistimis-ke-agonisthike-gia-na-vgi-i-evropi-apo-ton-pnevmatiko-meseona/>

ΨΗΦΙΑΚΑ ΣΧΟΛΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

<http://ebooks.edu.gr/new/course-main.php?course=DSGL-B121>

<http://ebooks.edu.gr/courses/DSGLC128/document/4e57ad212y0y/4e57ad390o4y/4e6651aeg4yp.pdf>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL102/457/3003,12052/>

<http://ebooks.edu.gr/new/books-pdf.php?course=DSGYM-A115>

<http://ebooks.edu.gr/new/ebooks.php?course=DSGYM-B108>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-F102/415/2785,10572/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL100/164/1138,4212/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-F103/165/1146,4231/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-E108/158/1112,4059/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-E100/289/4812,22109/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D109/588/3903,16943/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2079,7314/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7315/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7317/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D108/298/2080,7319/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-D103/100/812,2977/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C103/88/698,2631/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM102/286/2044,7024/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C105/658/4201,19640/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-B105/691/4564,20745/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSDIM-C103/88/697,2630/>

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGLA111/262/1918,6388/indexG>

[3_2.html](#)