

Οικοσυστήματα Καινοτομίας για την
Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Οδηγός για τη δημιουργία Οικοσυστήματος Καινοτομίας



Innovation
Ecosystems
for VET

Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή σε ένα Οικοσύστημα Καινοτομίας για την ΕΕΚ	3
2.	Γιατί να οικοδομήσουμε ένα Οικοσύστημα καινοτομίας για την ΕΕΚ;.....	4
3.	Εισαγωγή στο δικό μας Οικοσύστημα Καινοτομίας για την ΕΕΚ: Η προσέγγιση InEcVET.....	5
4.	Οικοδόμηση ενός Οικοσυστήματος Καινοτομίας.....	6
5.	Βασικά στοιχεία για Ανάπτυξη ενός Πετυχημένου και Βιώσιμου Οικοσυστήματος	7
5.1	Πολυμερείς Γνωστικές Συμπράξεις	7
5.2	Ομάδες Δράσης (skunk works).....	8
5.3	Πρόγραμμα Ενδοεπιχειρησιακών Σπουδών	10
5.4	Πλαίσια για Ανάπτυξη Αξιολογήσεων και Αναλύσεων Κόστους/οφέλους	12
6.	Εισηγήσεις για Μελλοντικά Οικοσυστήματα Καινοτομίας	13

Αναπτύχθηκε από: Meath Partnership

Αριθμός Έργου:
562126-EPP-1-2015-1-IE-EPPKA3-P1-Forward

1. Εισαγωγή σε ένα Οικοσύστημα Καινοτομίας για την ΕΕΚ

Αυτός ο σύντομος οδηγός περιγράφει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συνεργατικού οικοσυστήματος σε ένα εκπαιδευτικό θεσμό, έτσι ώστε να προαχθεί η καινοτομία σε όλα τα επίπεδα της παροχής εκπαίδευσης και να προσδιοριστούν, να δοκιμαστούν και να εφαρμοστούν καινοτομίες στα εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη. Το περιεχόμενο αυτού του οδηγού βασίστηκε στη διαδικασία που ακολούθησαν οι οργανισμοί-εταίροι που συμμετείχαν στο έργο Erasmus+ «Οικοσυστήματα Καινοτομίας για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση» (“Innovation Ecosystems for Vocational Education and Training”, InEcVET). Το έργο InEcVET χρηματοδοτείται στο πλαίσιο του μέτρου «Υποστήριξη για Μεταρρυθμίσεις Πολιτικής – Καινοτόμος Συνεργασία» του προγράμματος Erasmus+ και παρέχεται, επί του παρόντος, από 10 εταίρους από πέντε κράτη-μέλη της Ε.Ε: την Ιρλανδία (3), την Κύπρο (2), τη Ρουμανία (2), την Πορτογαλία (2) και τη Φινλανδία (1). Το έργο αυτό αναπτύσσεται από την εν λόγω ομάδα από το Νοέμβριο του 2015. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, οι εταίροι του έργου συνεργάστηκαν με στόχο να εμπλέξουν σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη από τον τομέα της ΕΕΚ και την επιχειρηματική κοινότητα σε κάθε μία από αυτές τις χώρες-εταίρους, για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του έργου.

Ο στόχος αυτού του έργου ήταν διπλός: καταρχάς, επιδίωξε να βελτιώσει τη συμβολή της ΕΕΚ στην καινοτομία εντός της Ευρώπης και να συνδράμει στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα της οικονομίας γνώσης της Ευρώπης. Κατά δεύτερον, το έργο αποσκοπούσε στην αύξηση των περιπτώσεων και της ποιότητας της καινοτομίας στην ίδια την ΕΕΚ. Για να το πετύχουν αυτό, οι εταίροι του έργου εργάστηκαν για τον προσδιορισμό και την πιλοτική δοκιμή ενός ‘οικοσυστήματος καινοτομίας για την ΕΕΚ’, το οποίο θα μπορούσε να υποστηρίξει τον καθορισμό, τα δοκιμή, την ανάπτυξη και αξιολόγηση νέων καινοτόμων προσεγγίσεων στη σφαίρα της ΕΕΚ. Ως μέρος αυτού του οικοσυστήματος, αναπτύχθηκαν καινοτόμα έργα από τις ομάδες επαγγελματιών ΕΕΚ. Αυτά που είχαν δυνατότητες ευρείας εφαρμογής αναπτύχθηκαν περαιτέρω, εφαρμόστηκαν πιλοτικά στους οργανισμούς ΕΕΚ τους και αξιολογήθηκαν προκειμένου να διαμορφωθούν συστάσεις πολιτικής προς υποστήριξη αυτής της προσέγγισης. Δημιουργήθηκαν οικοσυστήματα στην Ιρλανδία, την Κύπρο, τη Ρουμανία και την Πορτογαλία, έργο των οποίων ήταν να αναλάβουν τη διαδικασία ανάπτυξης ενός κατάλληλου έργου καινοτομίας που θα αντιμετώπιζε ένα κενό που επισημάνθηκε στην παροχή ΕΕΚ σε τοπικό επίπεδο. Ο σκοπός της πραγματοποίησης αυτών των δραστηριοτήτων ήταν να δοθεί η δυνατότητα στο τοπικό έργο καινοτομίας να επιδράσει θετικά στο συμμετέχοντα οργανισμό, αλλά και να εφαρμοστεί και σε άλλους οργανισμούς ΕΕΚ στην εκάστοτε χώρα-εταίρο και σε όλη την Ευρώπη.

Χρησιμοποιώντας αυτή τη διαδικασία και δουλεύοντας σε αυτά τα οικοσυστήματα, οι εταίροι ήταν σε θέση να ηγηθούν ομάδων από επαγγελματίες από όλα τα επίπεδα διαχείρισης και διδασκαλίας ΕΕΚ, έτσι ώστε να αναπτύξουν ένα έργο καινοτομίας που θα μπορούσε να ελεγχθεί και να δοκιμαστεί στον οργανισμό ΕΕΚ τους και που θα μπορούσε, εάν ήταν επιτυχές, να αναβαθμίσει τη συμβολή της ΕΕΚ στην καινοτομία, τόσο στη χώρα τους όσο και σε άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε. Αυτές οι ομάδες επαγγελματιών συνεργάστηκαν χρησιμοποιώντας το μοντέλο των ομάδων δράσης (skunk works). Το έργο αυτών των ομάδων δράσης (skunk works) υποστηρίχθηκε από συνεργατικές ανεπίσημες συμπράξεις ανάμεσα σε παρόχους εκπαίδευσης, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, φορέων χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο ομάδων ήταν σημαντική για το μοντέλο οικοσυστήματος που αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε ως μέρος αυτού του έργου.

Το ακόλουθο έγγραφο παρέχει μια επισκόπηση για το πώς δημιουργήθηκαν αυτές οι ομάδες, ποιοι άλλοι τρόποι υποστήριξης υπήρξαν εντός του οικοσυστήματος καινοτομίας και μερικές εισηγήσεις που μπορούν να ακολουθήσουν όσοι αναπτύσσουν το δικό τους οικοσύστημα καινοτομίας. Παρόλο που το μοντέλο αυτό μπορεί να αναπαραχθεί και να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε βιομηχανία, λόγω της φύσης του έργου μας, ο παρών οδηγός έχει γραφτεί συγκεκριμένα για χρήση στον τομέα της επαγγελματικής και εκπαιδευτικής κατάρτισης.

2. Γιατί να οικοδομήσουμε ένα Οικοσύστημα Καινοτομίας για την ΕΕΚ;

Ένα οικοσύστημα καινοτομίας για την ΕΕΚ αποτελεί μια πρωτοπόρο προσέγγιση όσον αφορά στην ανάπτυξη καινοτομίας στον τομέα της ΕΕΚ, η οποία βοηθά στον επαναπροσδιορισμό του πώς εκλαμβάνεται, επιτυγχάνεται και μετριέται η καινοτομία στην επαγγελματική εκπαίδευση. Το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας που αναπτύχθηκε ως μέρος του έργου InEcVET σχεδιάστηκε για να φέρει πιο κοντά τους κόσμους της επιχείρησης και της εκπαίδευσης. Οι εταίροι ανέπτυξαν αυτά τα οικοσυστήματα γιατί θεώρησαν ότι αυτό ήταν το καλύτερο μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την ενθάρρυνση μεγαλύτερης συνεργασίας μεταξύ των κόσμων της εργασίας και της εκπαίδευσης και για την αντιμετώπιση μερικών από τους περιορισμούς που υπάρχουν στον τομέα της ΕΕΚ. Μέσω της αυξημένης συνεργασίας και της κοινής δράσης των δύο αυτών πυλώνων, οι εταίροι του έργου ήταν βέβαιοι ότι το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση καινοτόμων λύσεων, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων, να βελτιωθεί η παροχή ΕΕΚ και να αυξηθεί η ικανότητα ανταπόκρισής της στις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς, αλλά και να υποστηριχθούν μεταρρυθμίσεις πολιτικής στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Σήμερα, σε όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., οι πάροχοι ΕΕΚ δυσκολεύονται να συμβαδίσουν με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας. Ο τομέας της ΕΕΚ έχει υποστεί κάποιες αλλαγές ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης της περασμένης δεκαετίας. Πριν από την κρίση, οι πάροχοι ΕΕΚ προσέφεραν πιστοποιημένη κατάρτιση σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών τομέων και βιομηχανιών που προηγουμένως παρείχαν στα άτομα αξιόπιστη και βιώσιμη απασχόληση. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, κάποιες από αυτές τις βιομηχανίες επηρεάστηκαν αρνητικά, έχοντας υποστεί τεράστιες απώλειες στην απασχόληση, ενώ πολλές δεν έχουν επανέλθει ακόμη στα επίπεδα απασχόλησης όπως ήταν πριν την κρίση. Παρά το γεγονός αυτό, μερικοί πάροχοι ΕΕΚ δεν ανταποκρίθηκαν κατάλληλα στο να διαμορφώσουν εκ νέου την παρεχόμενη κατάρτισή τους, ενώ αντιθέτως συνέχισαν, κατά τη διάρκεια της κρίσης, να παρέχουν κατάρτιση σε τομείς όπου δεν υπήρχαν πλέον αρκετές ευκαιρίες απασχόλησης. Σε αυτή την περίοδο υψηλής ανεργίας, οι πάροχοι ΕΕΚ αντιμετώπιζαν επίσης την πρόκληση να βοηθήσουν ανέργους με χαμηλή εξειδίκευση να επιστρέψουν στην απασχόληση, να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες του ολοένα και αυξανόμενου πληθυσμού άνεργων νέων και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες ενός μεγαλύτερου σε ηλικία εργατικού δυναμικού που έπεσε επίσης θύμα της κρίσης. Παρόλο που η ευρωπαϊκή οικονομία ανακάμπτει σταδιακά από την κρίση, οι ριζικές αλλαγές που θα επέλθουν στα επιχειρηματικά μοντέλα από τις μελλοντικές εξελίξεις στην αυτοματοποίηση και τη ψηφιοποίηση θα επηρεάσουν σημαντικά το πεδίο της απασχόλησης στα επόμενα χρόνια. Προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές τις μελλοντικές αλλαγές και προκειμένου να καταστεί η ΕΕΚ περισσότερο ικανή να καλύψει τις, επί του παρόντος, μη καλυπτόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας, είναι απαραίτητο να βρεθεί μια νέα προσέγγιση που θα ενσωματώσει καλύτερα τους κόσμους της εκπαίδευσης και της εργασίας, έτσι ώστε να μπορεί η ΕΕΚ να προετοιμάσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους του αύριο, παρέχοντας στοχευμένα, σχετικά και στα-πρότυπα-των-βιομηχανιών προγράμματα σε ενήλικες μαθητές όλων των ηλικιών.

Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί ΕΕΚ θα πρέπει να εξετάσουν το πώς προωθούν την προσφορά κατάρτισής τους στις επιχειρήσεις. Ενώ πολλοί εργοδότες ψάχνουν υποψήφιους επιπέδου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όταν προσλαμβάνουν νέο προσωπικό, η έρευνα δείχνει ότι οι απόφοιτοι ΕΕΚ, ιδιαίτερα όσοι ολοκληρώνουν την πρακτική τους άσκηση και το πρόγραμμα μαθητείας ως μέρος της κατάρτισής τους, είναι αυτοί που έχουν τις πρακτικές δεξιότητες και την εμπειρία ώστε να προκαλέσουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις της εταιρείας. Ωστόσο, υπάρχει ένα κενό πληροφόρησης σε κάποιες χώρες-εταίρους, όπου το φάσμα των υπηρεσιών, των τρόπων υποστήριξης στις επιχειρήσεις και των προγραμμάτων κατάρτισης που προσφέρονται από τους οργανισμούς ΕΕΚ δεν προωθείται αποτελεσματικά στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων· έτσι, οι τοπικοί εργοδότες μπορεί να μην γνωρίζουν ότι οι απόφοιτοι ΕΕΚ αποτελούν μια έγκυρη εναλλακτική στους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όταν ψάχνουν καινούριο προσωπικό. Για τη γεφύρωση τόσο αυτού του κενού στην πληροφόρηση, όσο και του χάσματος ανάμεσα στις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων για δεξιότητες και στην ικανότητα της ΕΕΚ να καλύπτει αυτές τις ανάγκες, το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας, το οποίο δοκιμάστηκε ως μέρος αυτού του έργου, αποδείχθηκε ένα αποτελεσματικό μέσο για να έρθουν κοντά όλοι οι παράγοντες ώστε να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα.

3. Εισαγωγή στο δικό μας Οικοσύστημα Καινοτομίας για την ΕΕΚ: Η προσέγγιση InEcVET

Το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας που αναπτύχθηκε ως μέρος του έργου προτάθηκε αρχικά ως μέσο για να ενθαρρύνει τους παρόχους ΕΕΚ στην Ευρώπη να καινοτομήσουν, σε μια περίοδο που οι πόροι είναι περιορισμένοι. Μέσα από το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας, οι εταίροι του έργου συνειδητοποίησαν γρήγορα ότι πολλοί από τους πόρους που απαιτούσε η ΕΕΚ για να καταστεί πιο καινοτόμος ενυπήρχαν ήδη σε αυτούς τους οργανισμούς. Δάσκαλοι ΕΕΚ, εκπαιδευτές, σύμβουλοι, υποστηρικτικό προσωπικό και διευθυντές διαθέτουν την εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις ώστε να κατανοήσουν τα ζητήματα που επηρεάζουν τον τομέα τους· μέσα από το οικοσύστημα καινοτομίας, τους δόθηκε ο χρόνος και η υποστήριξη ώστε να κατανοήσουν περαιτέρω αυτά τα ζητήματα, δουλεύοντας μαζί με συναδέλφους που έχουν τις ίδιες αντιλήψεις προκειμένου να προσδιορίσουν νέους τρόπους διδασκαλίας, να επιφέρουν ένα νέο τρόπο σκέψης για το πώς οι εκπαιδευτές και οι εργοδότες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να υποστηρίξουν την υιοθέτηση και συμμετοχή σε περιβάλλοντα νέων τεχνολογιών και να κατανοήσουν καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες.

Παρά το γεγονός αυτό, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ικανότητα για καινοτομία, δημιουργικότητα και εστίαση στην παροχή λύσεων εντός της ΕΕΚ είναι ελάχιστα ανεπτυγμένη. Ένας λόγος για αυτό ίσως είναι η έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτικών πόρων και προγραμμάτων σπουδών για το προσωπικό της ΕΕΚ όσον αφορά στο θέμα της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Για να καλυφθεί αυτή η ανάγκη για υποστήριξη του προσωπικού της ΕΕΚ και για να ενθαρρυνθεί η καινοτομία σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών ΕΕΚ, στο πλαίσιο της προσέγγισης που ακολούθησε η ομάδα του έργου InEcVET, παράχθηκε ένα καινοτόμο πρόγραμμα σπουδών με θέμα την ενδοεπιχειρηματικότητα. Το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών ήταν ένας χρήσιμος πόρος και ένα σημείο αναφοράς για τους εκπαιδευτές και το προσωπικό ΕΕΚ που συμμετείχε στις ομάδες δράσης (skunk works), επειδή τους παρείχε τη θεωρία αλλά και τα πρακτικά παραδείγματα που χρειαζόνταν για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους ως καινοτόμοι παράγοντες στους οργανισμούς τους. Το εν λόγω πρόγραμμα σπουδών θα συζητηθεί περαιτέρω στον παρόντα οδηγό.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η ικανότητα για καινοτομία στον τομέα της ΕΕΚ δεν είναι ανεπτυγμένη είναι, ενδεχομένως, η διστακτικότητα των διοικητικών αρχών ΕΕΚ και των φορέων χάραξης πολιτικής να εφαρμόσουν ευρείας κλίμακας αλλαγές. Για να αρθεί αυτός ο φραγμός στην καινοτομία, το μοντέλο οικοσυστήματος ενσωματώνει μια ενδελεχή επισκόπηση και μια διαδικασία αξιολόγησης όπου όλες οι καινοτομίες ελέγχονται, δοκιμάζονται και αξιολογούνται προκειμένου να διαμορφωθούν περιεκτικές και σχετικές εισηγήσεις για μελλοντικούς καινοτόμους που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την προσέγγιση για την προώθηση της καινοτομίας στους οργανισμούς τους. Για να παρουσιάσουν αυτές τις εισηγήσεις, οι εταίροι του έργου InEcVET κατάρτισαν ένα έγγραφο πολιτικής που περιγράφει τις επιδράσεις της πολιτικής, ενώ πραγματοποίησαν και μια ανάλυση κόστους/οφέλους για την ανάπτυξη ενός οικοσυστήματος οικονομίας σε ένα οργανισμό ΕΕΚ. Το περιεχόμενο αυτού του εγγράφου μπορεί, ενδεχομένως, να χρησιμοποιηθεί για να καταστείλει τη διστακτικότητα των φορέων λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής στο να ενστερνιστούν τις αλλαγές που απαιτούνται σήμερα σε αυτόν τον τομέα.

Μέσα από την παραγωγή αυτών των πόρων, τη δημιουργία ομάδων από επαγγελματίες ΕΕΚ και την εισαγωγή ανεπίσημων συμπράξεων όπου εκπρόσωποι της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων και της πολιτικής μπορούν να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που επηρεάζουν την παροχή ΕΕΚ, το έργο InEcVET ακολούθησε μια προσέγγιση για αλλαγή πολιτικής “από κάτω προς τα πάνω”· επέλεξε πρώτα να δοκιμάσει το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας πρακτικά, για να επιβεβαιώσει ότι είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για προώθηση της καινοτομίας στον τομέα της ΕΕΚ, και ακολούθως να κάνει τεκμηριωμένες εισηγήσεις για την υιοθέτησή του από τον τομέα της ΕΕΚ σε όλη την Ευρώπη.

4. Οικοδόμηση ενός Οικοσυστήματος Καινοτομίας

Το πρώτο βήμα για την οικοδόμηση του οικοσυστήματός μας ήταν να βεβαιωθούμε ότι συμμετείχαν από την αρχή στο έργο οι πιο κατάλληλοι εταίροι για να αναπτύξουν την ιδέα του έργου και το μοντέλο οικοσυστήματος, και ότι αυτοί μπορούν να αξιολογήσουν αποτελεσματικά τις επιτυχίες και τα μειονεκτήματα του μοντέλου. Η κοινοπραξία του έργου InEcVET αποτελείται, επομένως, από βασικά ενδιαφερόμενα μέρη από το δημόσιο, ιδιωτικό και μη κερδοσκοπικό τομέα, όλα με μεγάλη εμπειρία στο σχεδιασμό και παράδοση προγραμμάτων για ΕΕΚ, κάποια εστιαζόμενα στη δραστηριοποίηση με την επιχειρηματική κοινότητα και άλλα με εξειδίκευση στη χρήση καινοτόμων πρακτικών στην ΕΕΚ, όπως είναι η διαδικτυακή εκπαίδευση, η κινητική μάθηση και η παιγνιοποίηση. Μερικοί εταίροι ειδικεύονταν στην παροχή παραδοσιακής διδασκαλίας και προγραμμάτων κατάρτισης στο πλαίσιο της τάξης, δίδεταν όμως και εμπειρία στο να δουλεύουν με εργοδότες για την παροχή προγραμμάτων μαθητείας και δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, η κοινοπραξία του έργου ενέπλεξε όλους τους βασικούς παράγοντες που ήταν απαραίτητοι ώστε να μπορεί να οικοδομήσει το εν λόγω οικοσύστημα, να δοκιμάσει το πρωτότυπο και να τελειοποιήσει το μοντέλο προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά του.

Όταν δημιουργήθηκε η ομάδα, οι εταίροι ξεκίνησαν να εργάζονται για τη χαρτογράφηση του οικοσυστήματός μας, προσδιορίζοντας τα βασικά στοιχεία και τους υποστηρικτικούς παράγοντες που απαιτούνταν για την οικοδόμηση ενός βιώσιμου οικοσυστήματος καινοτομίας, το οποίο θα ήταν κατάλληλο για την κινητοποίηση μεμονωμένων επαγγελματιών ΕΕΚ και οργανισμών ώστε να συμμετέχουν σε καινοτόμες πρακτικές. Για να ολοκληρωθεί ο χάρτης του οικοσυστήματός μας, οι εταίροι του έργου έπρεπε πρώτα να καθορίσουν τι ήθελαν να πετύχει το οικοσύστημα. Αφού προσδιορίσαμε τους στόχους του οικοσυστήματος, ήμασταν σε θέση να επισημάνουμε τους βασικούς παράγοντες που θα έπρεπε να εμπλακούν και τα υποστηρικτικά μέσα που θα έπρεπε να παρέχουμε ώστε να εξασφαλίσουμε την ευδοκίμηση του οικοσυστήματος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι εταίροι του έργου αποφάσισαν ότι θα χρειαζόταν να αναπτύξουν τα ακόλουθα στοιχεία, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το οικοσύστημα ήταν κατάλληλο για το στόχο και βιώσιμο:

- α) Πολυμερείς συμπράξεις αποτελούμενες από τοπικούς εργοδότες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, δασκάλους, εκπαιδευτές και διευθυντές ΕΕΚ και φορείς λήψης αποφάσεων. Ο στόχος αυτών των συμπράξεων ήταν να ενημερώνουν και να κατευθύνουν τη διαδικασία της καινοτομίας στην ΕΕΚ.
- β) Ένα πλαίσιο που θα κατευθύνει το σχηματισμό ομάδων δράσης (skunk works) στην κάθε χώρα εταίρο, αποτελούμενο από επαγγελματίες ΕΕΚ που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν τις ικανότητές τους για καινοτομία. Αυτές οι ομάδες εργάστηκαν για να αναπτύξουν ένα έργο καινοτομίας που θα δοκιμαζόταν στον οργανισμό τους, με συνεχή υποστήριξη από τις πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις.
- γ) Ένα εξειδικευμένο και διαπιστευμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και για την υποστήριξη της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης δασκάλων και εκπαιδευτών. Αυτό το πρόγραμμα σπουδών καταρτίστηκε από τους εκπαιδευτές που συμμετείχαν στις ομάδες δράσης (skunk works).
- δ) Ένα πλαίσιο που θα κατευθύνει τις διαδικασίες αξιολόγησης της επιτυχίας του έργου καινοτομίας που αναπτύχθηκε από τις ομάδες δράσης (skunk works) και που θα διενεργήσει τις αναλύσεις κόστους/οφέλους έτσι ώστε να εκτιμηθεί η δυνατότητα για ευρεία εφαρμογή και κλιμάκωση της καινοτομίας που αναπτύχθηκε στην κάθε χώρα-εταίρο.

5. Βασικά στοιχεία για Ανάπτυξη ενός Πετυχημένου και Βιώσιμου Οικοσυστήματος

Όπως σε όλα τα οικοσυστήματα, υπήρχαν σημαντικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των συστατικών στοιχείων του οικοσυστήματος. Δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες ομάδες από τους εταίρους του έργου στην κάθε χώρα, οι οποίες ήταν ο πυρήνας του οικοσυστήματός μας, αποτελώντας τους παράγοντες αλλαγής και καινοτομίας στους τοπικούς οργανισμούς ΕΕΚ.

5.1 Πολυμερείς Γνωστικές Συμπράξεις

Οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις (Multi-Stakeholder Knowledge Partnerships, MSKPs) ήταν η πρώτη ομάδα που συμμετείχε ως μέρος της οικοδόμησης του οικοσυστήματος. Στην κάθε χώρα εταίρο, συμφωνήθηκε ότι οι εταίροι θα έπρεπε να παρέχουν ένα φόρουμ όπου οι κόσμοι της εργασίας και της εκπαίδευσης θα μπορούσαν να συναντηθούν και να συζητήσουν, τόσο πρόσωπο-με-πρόσωπο όσο και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η παροχή ΕΕΚ ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων. Για να διευκολύνει αυτή την ανεπίσημη δικτύωση ανάμεσα στις τοπικές επιχειρήσεις και τους τοπικούς παρόχους εκπαίδευσης, η σύμπραξη του έργου έκανε τη σύσταση πολυμερών γνωστικών συμπράξεων στην κάθε χώρα-εταίρο. Αυτές οι ανεπίσημες συμπράξεις αποτελούνταν από τοπικούς επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και διευθυντές, παρόχους εκπαίδευσης, όπως εκπαιδευτές ΕΕΚ, δασκάλους και συμβούλους καθοδήγησης, διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης, υπηρεσίες υποστήριξης επιχειρήσεων και φορείς χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων από τους τομείς των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης. Τα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη έφεραν κοντά τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνταν από το προτεινόμενο οικοσύστημα καινοτομίας. Επομένως, οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις προσδιόρισαν και κατεύθυναν την ανάπτυξη του οικοσυστήματος καινοτομίας, ενώ πρόσθεσαν βαρύνουσα σημασία στα αποτελέσματα της διαδικασίας επηρεάζοντας συστάσεις πολιτικής με βάση την εμπειρία της εργασίας τους σε αυτό το οικοσύστημα, ώστε να συζητηθεί η καινοτομία στην ΕΕΚ. Η πολυμερής συμμετοχή διασφάλισε επίσης ότι η ενδεχόμενη συνεργασία μεταξύ της πολιτικής ΕΕΚ και άλλων τομέων πολιτικής, όπως η εργασιακή απασχόληση, οι οικονομικές και κοινωνικές υποθέσεις, κ.α., είναι αναγνωρισμένη και ότι υπάρχει δέσμευση για τη στήριξη των σκοπών και στόχων του έργου.

Πρωταρχικό έργο αυτών των συμπράξεων ήταν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του έργου καινοτομίας, επισημαίνοντας τις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες δεξιοτήτων της αγοράς εργασίας σε τοπικό επίπεδο και προσδιορίζοντας τους τρόπους με τους οποίους η παροχή ΕΕΚ θα μπορούσε να προσαρμοστεί ή να τελειοποιηθεί για να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες τοπικές ανάγκες. Οι ανεπίσημες συναντήσεις των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων προσέφεραν επίσης μια πλατφόρμα για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και τους παρόχους κατάρτισης για να συζητήσουν τόσο το μέλλον της παροχής ΕΕΚ όσο και τις ευκαιρίες που προσφέρονται σε ιδιοκτήτες πολύ μικρών επιχειρήσεων και εργαζόμενους με περιορισμένο χρόνο για να μάθουν μέσα από διαφορετικά περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης διαδικτυακής και κινητικής μάθησης και μάθησης στο πλαίσιο της εργασίας. Μέσω αυτών των συμπράξεων, προωθήθηκαν επίσης μαθήματα ΕΕΚ σε ενδιαφερόμενα μέρη από τον τομέα των επιχειρήσεων. Ενώ πολλοί διευθυντές μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματίες συμμετέχουν σε κατάρτιση σχετική με επιχειρήσεις, υπάρχει μια τάση σε αυτές τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν κατάρτιση από ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες είναι συχνά πιο ακριβές από τους δημόσιους παρόχους ΕΕΚ. Μέσα από τη συμμετοχή τους στις πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις, οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη από την εκπαίδευση και έτσι να γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα της πρόσληψης ενός απόφοιτου ΕΕΚ σε σύγκριση με την πρόσληψη ενός απόφοιτου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα απέκτησαν μια καλύτερη εικόνα για την επιλογή πιο οικονομικών προγραμμάτων κατάρτισης που είναι άμεσα διαθέσιμα στους ίδιους και τους εργαζόμενους τους.

Τα μέλη αυτών των ανεπίσημων συμπράξεων συνεργάστηκαν για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη μελλοντικών συστημάτων καινοτομίας, φέρνοντας κοντά ένα ευρύ και ποικίλο φάσμα ικανοτήτων, εμπειριών, πολύτιμων γνώσεων και πόρων, που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο οικοσύστημα. Αποτελούμενη από επιχειρηματίες, πρωτοπόρους από τις επιχειρήσεις και την κοινωνία και από τοπικούς εργοδότες, η πολυμερής γνωστική σύμπραξη εμπεριείχε ένα πλούτο εμπειριών τον οποίο μπορούσε να χρησιμοποιήσει για την εφαρμογή καινοτομιών, από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων και μόνο. Συχνά, μιλώντας για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, έχουμε την εντύπωση ότι πρόκειται για αφηρημένες έννοιες και ικανότητες που είναι δύσκολο να κατακτήσουμε. Ωστόσο, εξασφαλίζοντας υποστήριξη από την επιχειρηματική κοινότητα μέσα από τη συμμετοχή της στις πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις, δημιουργήθηκε το περιβάλλον για ανεπίσημη μεταφορά γνώσης μεταξύ των εκπροσώπων των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης, η οποία διευκολύνθηκε από την αμοιβαία μάθηση μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη εργάστηκαν για να προσδιορίσουν εκ των προτέρων σημαντικές και αναδυόμενες τάσεις που θα επηρεάσουν την αγορά εργασίας και τις απαιτήσεις της όσον αφορά στην ΕΕΚ· και το κυριότερο, συνεργάστηκαν για να ανταλλάξουν ιδέες για αποτελεσματικές καινοτομίες που θα μπορούσαν να καταστήσουν ικανή την ΕΕΚ να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα σε αυτές τις απαιτήσεις. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις βοήθησαν στη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης και των βασικών στόχων τους οποίους θα έπρεπε να πετύχει η δεύτερη ομάδα των επαγγελματιών που δημιουργήθηκε από το έργο: η ομάδα δράσης (skunk works) από επαγγελματίες της εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις διαδραμάτισαν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία των ομάδων δράσης (skunk works). Ταυτόχρονα με τη διενέργεια μιας αξιολόγησης των αναγκών για τον προσδιορισμό των υπαρχόντων κενών στην παροχή ΕΕΚ, οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις λειτούργησαν και ως μηχανισμός παρακολούθησης των καινοτομιών που προτάθηκαν από τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works). Οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις έπαιξαν βασικό ρόλο στην υποστήριξη των ομάδων δράσης (skunk works) στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, δοκιμή και αξιολόγηση του έργου καινοτομίας τους και στην εκτίμηση της αξίας της καινοτομίας, χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο ανάλυσης κόστους/οφέλους.

Κατά τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών που θα συμμετέχουν στην πολυμερή γνωστική σύμπραξη, πρέπει να λάβετε υπόψη την έλλειψη χρόνου από την οποία πάσχουν πολλοί επιχειρηματίες και οι ιδιοκτήτες πολύ μικρών επιχειρήσεων. Ενδεχομένως να μην έχουν το χρόνο να συμμετέχουν σε μια μακρά συνάντηση πρόσωπο-πρόσωπο κατά τη διάρκεια εργασιμων ωρών. Επομένως, εξετάστε το ενδεχόμενο να οργανώσετε συναντήσεις στο πλαίσιο προγεύματος εργασίας, τα απογεύματα, ή καλέστε τοπικούς επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε πρωινές συναντήσεις μέσω Skype ή κλήσεων συνδιάσκεψης. Αυτό θα περιορίσει το χρόνο που πρέπει να αφιερωθεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να συμμετέχουν στην πολυμερή γνωστική σύμπραξη και θα τύχει εκτίμησης από τους ιδιοκτήτες τοπικών επιχειρήσεων.

5.2 Ομάδες δράσης (Skunk works)

Η δεύτερη ομάδα από επαγγελματίες που σχηματίστηκε για να συμβάλει στην ανάπτυξη του οικοσυστήματός μας ήταν οι ομάδες δράσης (skunk works) από επαγγελματίες της ΕΕΚ. Το μοντέλο των ομάδων δράσης (skunk works) χρησιμοποιήθηκε για την οικοδόμηση μιας ομάδας επαγγελματιών της ΕΕΚ που έχουν τις ίδιες αντιλήψεις, με κοινό ενδιαφέρον την ανάπτυξη των δυνατοτήτων καινοτομίας στον οργανισμό τους. Αυτό το μοντέλο επιλέχθηκε για πολλούς λόγους. Καταρχάς, η καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει ένα ισχυρό στοιχείο ομαδικότητας. Στο οικοσύστημά μας, οι εταίροι του έργου προσπάθησαν να δημιουργήσουν τις συνθήκες που θα υποστήριζαν την καινοτομία, μιμούμενοι ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα καινοτομίας του ιδιωτικού τομέα, τις ομάδες δράσης (skunk works). Κατά δεύτερον, χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, οι εταίροι ήταν σε θέση να δημιουργήσουν το κατάλληλο υποστηρικτικό περιβάλλον για τους επαγγελματίες της ΕΕΚ ώστε να συνεργαστούν και να προσδιορίσουν πιθανές λύσεις στα βασικά προβλήματα που επηρεάζουν την ΕΕΚ στην περιοχή τους, όπως αυτά επισημάνθηκαν από τις πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις.

Το μοντέλο των ομάδων δράσης (skunk works) είναι, επίσης, ένας αποδεδειγμένος τρόπος για να καλλιεργηθεί η καινοτομία και οι επιχειρηματικές ικανότητες στους εργαζόμενους. Ο όρος ενδοεπιχειρηματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα να δρα κανείς ως επιχειρηματίας, αλλά στο πλαίσιο ενός μεγαλύτερου οργανισμού. Εννοούμε με αυτό ότι οι εργαζόμενοι θα αναπτύξουν τις ικανότητές τους ώστε να εντοπίζουν τις ευκαιρίες επέκτασης ή εξέλιξης, να αναπτύσσουν καινοτομίες, να παίρνουν ρίσκα, κ.λπ. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των ομάδων δράσης (skunk works), είμαστε σε θέση να δημιουργήσουμε το κατάλληλο κλίμα στο οικοσύστημά μας, ώστε να υποστηρίξουμε την ανάπτυξη των ενδοεπιχειρηματικών ικανοτήτων στα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works). Η αναβάθμιση των ικανοτήτων θα διασφαλίσει τη μελλοντική βιωσιμότητα του οικοσυστήματος στους συμμετέχοντες οργανισμούς ΕΕΚ και πέραν αυτών.

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας ομάδας δράσης (skunk works) είναι η εξασφάλιση της άδειας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών του συμμετέχοντος οργανισμού. Ο λόγος για αυτό είναι ότι τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) θα πρέπει να μπορούν να αφιερώσουν κάποιες από τις εργάσιμες ώρες τους για να συμμετέχουν στο έργο της ομάδας. Θα πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν, χωρίς να αναμένεται να ολοκληρώνουν όλα τα συνήθη καθήκοντά τους. Προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία, τα μέλη της ομάδας χρειάζονται χρόνο να συνεργαστούν, να δοκιμάσουν τις ιδέες τους, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν το έργο καινοτομίας τους, και στη συνέχεια να αξιολογήσουν την επιτυχία του έργου. Τα μέλη της ομάδας δεν θα μπορούν να το κάνουν αυτό αν αναμένεται να συμμετέχουν στις ομάδες δράσης (skunk works) και ταυτόχρονα να φέρνουν σε πέρας το συνήθη φόρτο εργασίας τους και να ολοκληρώνουν όλες τους τις υποχρεώσεις. Η ισχυρή υποστήριξη και ενθάρρυνση από ανώτερα διευθυντικά στελέχη κάνει την διαδικασία καινοτομίας πολύ πιο εύκολη. Μειώνει, επίσης, τον κίνδυνο να μην καταφέρει το έργο των ομάδων δράσης (skunk works) να πετύχει τους στόχους του λόγω έλλειψης χρόνου ή πόρων, επομένως είναι σημαντικό όπως εξασφαλιστεί η υποστήριξη της διεύθυνσης πριν να δημιουργηθεί η ομάδα δράσης (skunk works).

Το επόμενο βήμα που πήραν οι εταίροι για να δημιουργήσουν τις ομάδες δράσης (skunk works) στην κάθε χώρα-εταίρο ήταν να προσκαλέσουν προσωπικό από διαφορετικά τμήματα του συμμετέχοντος οργανισμού ΕΕΚ να συμμετέχει στην ομάδα δράσης (skunk works). Ακολουθήσαμε αυτή την προσέγγιση, εξασφαλίζοντας ότι τα μέλη της ομάδας δράσης (skunk works) ήταν από διαφορετικά τμήματα, επειδή θέλαμε οι ομάδες δράσης (skunk works) να αντιπροσωπεύουν ολόκληρο το φάσμα των υπηρεσιών και προγραμμάτων που προσφέρονται από το συμμετέχοντα οργανισμό ΕΕΚ. Επιπρόσθετα, προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία και να καλλιεργηθεί η ικανότητα των επαγγελματιών ΕΕΚ να σκέφτονται εναλλακτικά και δημιουργικά, έπρεπε να εξασφαλίσουμε ότι υπήρχε ποικιλία απόψεων και οπτικών. Το πλεονέκτημα της χρήσης του μοντέλου των ομάδων δράσης (skunk works) είναι ότι φέρνει κοντά εργαζόμενους που κανονικά δεν θα συνεργάζονταν. Αυτό σημαίνει ότι στο χρόνο που αφιερώνεται για δουλειά με την ομάδα δράσης (skunk works), ενδέχεται να ζητηθεί από τον κάθε εργαζόμενο να εργαστεί σε τομείς που δεν είναι εξοικειωμένος, να αλληλεπιδράσει με καινούρια άτομα, να προσαρμόσει τον τρόπο δουλειάς του σε ένα νέο περιβάλλον, να δουλέψει σε ένα θέμα πάνω στο οποίο υπό κανονικές συνθήκες δεν θα εργαζόταν· όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συμβάλουν ώστε να γίνει ένας εργαζόμενος πιο ανοικτός σε καινοτόμο τρόπο σκέψης και να επινοήσει δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα που εντοπίστηκαν.

Στην κάθε χώρα-εταίρο, οι ομάδες δράσης (skunk works) συνεργάστηκαν στο πλαίσιο 8 συναντήσεων πρόσωπο-με-πρόσωπο για να αναπτύξουν ένα έργο καινοτομίας και να ολοκληρώσουν τις 8 ενότητες του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακών σπουδών. Σε κάποιες χώρες, διορίστηκε ένας αρχηγός της ομάδας για να διαχειρίζεται και να επιβλέπει το έργο της ομάδας δράσης (skunk works). Ο αρχηγός της ομάδας δράσης (skunk works) βοήθησε στην καθοδήγηση του έργου των ομάδων δράσης (skunk works), στην κινητοποίηση των μελών όταν αντιμετώπιζαν δυσκολίες και προκλήσεις στην ανάπτυξη του έργου καινοτομίας τους και στην επίβλεψη της εφαρμογής του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακών σπουδών. Αυτό δεν είναι ένα απαραίτητο βήμα για όλες τις ομάδες δράσης (skunk works), αλλά όπου διορίστηκε ένας αρχηγός, η ομάδα παρέμεινε συγκεντρωμένη κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του έργου καινοτομίας.

Οι κύριες δραστηριότητες των μελών των ομάδων δράσης (skunk works) ήταν να αξιοποιήσουν τις εισηγήσεις των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων, να κατανοήσουν βαθύτερα τα κενά στην παροχή ΕΕΚ που εντοπίστηκαν από τις πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις και να εργαστούν για να βρουν κατάλληλες και καινοτόμες λύσεις για αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Τα έργα που αναπτύχθηκαν από τις ομάδες δράσης (skunk works) διέφεραν από χώρα σε χώρα, αλλά οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στην κάθε χώρα ήταν οι ίδιες. Οι ομάδες δράσης (skunk works) ανέλαβαν επίσης να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών. Το εν λόγω πρόγραμμα σπουδών καθοδήγησε τις ομάδες δράσης (skunk works) στις διαδικασίες ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης των έργων καινοτομίας τους. Περαιτέρω λεπτομέρειες για τον καθοριστικό ρόλο του προγράμματος σπουδών στην υποστήριξη αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνονται πιο κάτω.

Η ομάδα δράσης (skunk works) έπαιξε βασικό ρόλο στην επιτυχία του οικοσυστήματος. Τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του οικοσυστήματος, επειδή είναι άμεσα υπεύθυνα για την προώθηση της καινοτομίας στην ΕΕΚ όντας παράγοντες καινοτομίας στο δικό τους οργανισμό ΕΕΚ και αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις που θα μπορούσαν να κλιμακωθούν και να εφαρμοστούν και σε άλλους οργανισμούς ΕΕΚ σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Το μοντέλο των ομάδων δράσης (skunk works) είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας για την επέκταση του οικοσυστήματος. Παρόλο που είναι πιθανόν να μπουν καινούρια μέλη στην ομάδα δράσης (skunk works) για να αναπτύξουν μεταγενέστερα έργα καινοτομίας, η εξασφάλιση της δέσμευσης των μελών για συνέχιση του έργου τους ως ενδοεπιχειρηματίες διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας. Κατά συνέπεια, ο σχηματισμός μιας ομάδας από αφοσιωμένους επαγγελματίες ΕΕΚ με τις κατάλληλες αντιλήψεις, κίνητρα και δεξιότητες είναι κρίσιμης σημασίας όταν αναπτύσσεται ένα οικοσύστημα καινοτομίας.

5.3 Πρόγραμμα Ενδοεπιχειρησιακών Σπουδών

Η ενδοεπιχειρηματικότητα αντιμετωπίζεται συχνά ως μια ειδική περίπτωση επιχειρηματικότητας, έχοντας πολλά κοινά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά με αυτή, όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλίας, η επιδίωξη των ευκαιριών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι υπάρχοντες διαθέσιμοι πόροι και η ύπαρξη του στοιχείου του 'καινούριου'. Ταυτόχρονα, η ενδοεπιχειρηματικότητα ανήκει σαφώς στον τομέα της 'συμπεριφοράς του εργαζόμενου' – αντιμετωπίζοντας συγκεκριμένους περιορισμούς που ίσως επιβάλλει η ιεραρχική δομή και το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ΕΕΚ στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

Όταν ανέπτυσαν το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών, οι εταίροι δεν υπέθεσαν ότι οι ικανότητες που απαιτούνταν για την ενδοεπιχειρηματικότητα δεν υπάρχουν στον τομέα της ΕΕΚ ή ακόμη και στην ομάδα δράσης (skunk works) του έργου InEcVET – ωστόσο, οι εταίροι επιδίωξαν να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα σπουδών που βασίζεται στις επιθυμητές και τεκμηριωμένες δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία επιτυχημένων ενδοεπιχειρηματιών. Οι εκπαιδευτές που εργάζονται σε καινοτόμες λύσεις και ιδέες σε προβλήματα που εντοπίστηκαν τείνουν να εστιάζουν σε καινοτομίες που αφορούν σε συγκεκριμένα θέματα, παρά σε καινοτομίες που αφορούν σε εκπαιδευτικές και μαθησιακές προσεγγίσεις ή περιβάλλοντα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ευρύτερα το σύστημα ΕΕΚ. Για να ενισχύσουν αυτή την ικανότητα για σκέψη πέραν των καινοτομιών που είναι συγκεκριμένες ως προς το θέμα και για παραγωγή ιδεών καινοτομίας που θα μπορούσαν να επιδράσουν στο ευρύτερο σύστημα της ΕΕΚ, οι εταίροι του έργου θεώρησαν ότι ήταν σημαντικό να καλλιεργήσουν τις ενδοεπιχειρηματικές ικανότητες των δασκάλων και εκπαιδευτών ΕΕΚ που συμμετέχουν στις ομάδες δράσης (skunk works). Παρόλα αυτά, καθώς κάποια μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) ίσως είχαν ήδη ερευνητικές δεξιότητες, δεξιότητες διαχείρισης έργων ή ηγεσίας, για παράδειγμα, το πρόγραμμα σπουδών ήταν σχεδιασμένο με τη μορφή ενότητων, έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας δράσης (skunk works) να έχουν την επιλογή να ολοκληρώνουν τις ενότητες που ανταποκρίνονται στις ατομικές τους ανάγκες για δεξιότητες. Για να προστεθεί περαιτέρω αξία και για να εξασφαλιστεί η ποιότητα στην ανάπτυξη του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακών σπουδών, ζητήθηκε διαπίστευση από το Ινστιτούτο Ηγεσίας και Διαχείρισης (Institute of Leadership and Management) ως επιβράβευση της Συνεχούς Επαγγελματικής Ανάπτυξης.

Το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών που αναπτύχθηκε αποτέλεσε ένα βασικό πόρο για την υποστήριξη της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης των δασκάλων και εκπαιδευτών ΕΕΚ, παρέχοντάς τους ένα καθορισμένο αναλυτικό πρόγραμμα που θα τους βοηθούσε να αναπτύξουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες που χρειάζονταν για την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων λύσεων σε επίμονες προκλήσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Το πρόγραμμα σπουδών αποτελείται από 8 ενότητες, οι οποίες έχουν τη μορφή μιας σειράς σύντομων, περιεκτικών διαδικτυακών διαλέξεων, που στην πλήρως διαδικτυακή εκδοχή περιλαμβάνουν αυτόνομες δράσεις για το έργο και στο μοντέλο μεικτής μάθησης περιλαμβάνουν εργαστήρια στο πλαίσιο της τάξης. Για το σκοπό της ανάπτυξης του οικοσυστήματός μας, το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών παραδόθηκε μέσα από ένα συνδυασμό διαδικτυακών διαλέξεων και συνεδριών πρόσωπο-με-πρόσωπο, με φύλλα εργασίας και εξειδικευμένους πόρους, στοχεύοντας συγκεκριμένα στις ανάγκες των μελών των ομάδων δράσης (skunk works), ώστε να υποστηρίξει την προσπάθειά τους να γίνουν ολοκληρωμένοι ενδοεπιχειρηματίες.

Το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών σχεδιάστηκε για να μιμηθεί την ανάπτυξη των ομάδων δράσης (skunk works) και τις διαδικασίες που θα ακολουθούσαν για να εφαρμόσουν το έργο καινοτομίας στον οργανισμό ΕΕΚ τους. Το πρόγραμμα σπουδών αρχίζει με μια εισαγωγή στην ενδοεπιχειρηματικότητα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για επιτυχημένη ενδοεπιχειρηματικότητα· σε αυτή την ενότητα, τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) είχαν επίσης την ευκαιρία να κάνουν μια αυτοαξιολόγηση για να διαπιστώσουν την καταλληλότητά τους για ενδοεπιχειρηματικότητα και για να ανακαλύψουν τους τομείς όπου έχουν περαιτέρω ανάγκες μάθησης. Οι επόμενες ενότητες ακολουθούν τις διαδικασίες που πραγματοποίησαν όλες οι ομάδες δράσης (skunk works) για να αναπτύξουν το έργο καινοτομίας που θα δοκιμαζόταν στον οργανισμό ΕΕΚ τους. Συγκεκριμένα: έρευνα και ανάλυση για περαιτέρω κατανόηση του προβλήματος που διαπιστώθηκε από την πολυμερή γνωστική σύμπραξη, παραγωγή ιδεών και αξιολόγηση για να προσδιοριστούν οι κατάλληλες καινοτομίες που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα, κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων, πλάγια σκέψη και δημιουργικότητα για την υποστήριξη των μελών των ομάδων δράσης (skunk works) ώστε να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που θα αντιμετώπιζαν κατά την εφαρμογή καινοτόμων αλλαγών στους οργανισμούς τους, δύο ενότητες που καλλιεργούν τις δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης αλλαγής, που απαιτούνται για να ηγηθούν της διαδικασίας αλλαγής σε ένα οργανισμό ΕΕΚ και, τέλος, η τελευταία ενότητα, η οποία θα αναπτύξει την ικανότητα των μελών των ομάδων δράσης (skunk works) για διαχείριση και αξιολόγηση έργων και για ανάπτυξη μιας ανάλυσης κόστους για το έργο τους. Η τελευταία ενότητα προετοιμάζει, επίσης, τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) να κάνουν τα βήματα για την ολοκλήρωση του έργου καινοτομίας τους, συμπεριλαμβανομένης της παρουσίασης των αποτελεσμάτων και των εισηγήσεων τους στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού ΕΕΚ τους και στα μέλη των τοπικών πολυμερών γνωστικών συμπράξεων, συντάσσοντας μια ανάλυση κόστους/οφέλους η οποία θα επηρεάσει την δυνατότητα κλιμάκωσης του έργου, και παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνάς τους σε ένα έγγραφο πολιτικής το οποίο μπορεί να συμβάλει στο να υποστηρίξουν την αλλαγή οι φορείς χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής. Ως εκ τούτου, το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών ήταν ένας βασικός πόρος στην υποστήριξη των δράσεων του οικοσυστήματος, αφού εκτός από την ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων των μελών των ομάδων δράσης (skunk works), συνέβαλε επίσης στην επιτυχία και έλεγχο των καινοτομιών σε ένα οργανισμό ΕΕΚ.

Πριν από αυτό το έργο, δεν υπήρχε στην Ευρώπη διαθέσιμο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακών σπουδών ως Ανοικτός Εκπαιδευτικός Πόρος. Αυτός ο καινούριος πόρος συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης είναι διαθέσιμος σε όλες τις γλώσσες των χωρών-εταίρων μέσα από τη διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης του έργου. Θα ενθαρρύνουμε όλα τα μελλοντικά οικοσυστήματα καινοτομίας να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα σπουδών, το οποίο θα καθοδηγήσει τις δράσεις τους για ανάπτυξη της καινοτομίας στο χώρο της κατάρτισης.

5.4 Πλαίσια για Ανάπτυξη Αξιολογήσεων και Αναλύσεων Κόστους/οφέλους

Προκειμένου να αξιολογηθεί η συνολική αξία των καινοτομιών που αναπτύχθηκαν από τις ομάδες του οικοσυστήματος, ήταν απαραίτητο οι εταίροι να βεβαιωθούν ότι όλα τα οικοσυστήματα πραγματοποίησαν μια κατάλληλη ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των δράσεων που έκαναν οι πολυμερείς γνωστικές συμπράξεις και οι ομάδες δράσης (skunk works). Για να εξασφαλιστεί η διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας στην ανάπτυξη δομών αξιολόγησης, οι εταίροι του InEcVET ανέπτυξαν κατευθυντήριες οδηγίες για το πώς γίνονται αξιολογήσεις έργων και οικοσυστημάτων, καθώς και αναλύσεις κόστους/οφέλους για την αποτίμηση της καινοτομίας που αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε στον συμμετέχοντα οργανισμό ΕΕΚ. Αυτές οι κατευθυντήριες οδηγίες διασφάλισαν ότι τα οικοσυστήματα προώθησαν καινοτομίες που ήταν ανθεκτικές, κατάλληλες για το σκοπό και ευεργετικές για την βελτίωση της ΕΕΚ, βοηθώντας στη διενέργεια εκτενούς αξιολόγησης της όλης δράσης.

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του πλαισίου αξιολόγησης για αυτό το οικοσύστημα, επισημάναμε τέσσερα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν. Αυτά είναι τα εξής:

1. Αξιολόγηση τις ιδέας του έργου – κατάφερε το έργο να πραγματοποιήσει τους επιδιωκόμενους στόχους του; Επετεύχθη το επιδιωκόμενο όφελος του έργου;
2. Αξιολόγηση του σχεδιασμού του έργου – ήταν εύλογος και κατάλληλος ο σχεδιασμός του έργου για την πραγματοποίηση των στόχων; Τηρήθηκαν τα χρονοδιαγράμματα των παραδοτέων του έργου;
3. Αξιολόγηση της μεθοδολογίας διαχείρισης του έργου – το πλαίσιο των ομάδων δράσης (skunk works) υποστήριξε επαρκώς τα τέσσερα στάδια του κύκλου διαχείρισης του έργου; Ήταν αρκετό το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων για τη διαχείριση του έργου;
4. Αξιολόγηση της επίδοσης των ατόμων – ποια ανατροφοδότηση θα πρέπει να δώσει ο ενδοεπιχειρηματίας στα μέλη της ομάδας του έργου όσον αφορά στην επίδοσή τους; Πώς θα έπρεπε αυτή να αναφερθεί και να παρουσιαστεί στις ομάδες δράσης (skunk works) και στους διευθυντές του οργανισμού ΕΕΚ;

Ακολουθώντας αυτό το πλαίσιο, οι ενδοεπιχειρηματίες που εργάζονται σε αυτό το οικοσύστημα καινοτομίας μπορούν να αξιολογήσουν κατάλληλα την επιτυχία της καινοτομίας στην επίλυση του προβλήματος που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ΕΕΚ.

Με βάση το προτεινόμενο μας πλαίσιο για πραγματοποίηση ανάλυσης κόστους/οφέλους για την καινοτομία που δοκιμάζει το οικοσύστημα, οι ενδοεπιχειρηματίες πρέπει να ακολουθήσουν μια διαδικασία με τέσσερα βήματα. Αυτά τα τέσσερα βήματα περιλαμβάνουν παραγωγή ιδεών, χρηματική αποτίμηση του κόστους που επισημάνθηκε, χρηματική αποτίμηση του διαπιστωμένου οφέλους και ακολούθως σύγκριση του κόστους και του οφέλους.

Για την αξιολόγηση της ίδιας της καινοτομίας, ως μέρος του μοντέλου οικοσυστήματος InEcVET, οι εταίροι εισηγούνται όπως οι μελλοντικοί ενδοεπιχειρηματίες και οι ομάδες δράσης (skunk works) πραγματοποιούν τακτικές αξιολογήσεις κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του έργου καινοτομίας τους. Αυτό εξασφαλίζει ότι η ανατροφοδότηση και η μάθηση αποτυπώνονται όσο η εμπειρία είναι ακόμη πρόσφατη στο μυαλό όλων. Η ανάλυση κόστους/οφέλους θα πρέπει να πραγματοποιηθεί στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης όταν θα μπορεί να αποδοθεί ακριβές, τεκμηριωμένο κόστος στα διάφορα στοιχεία καινοτομίας ΕΕΚ που δοκιμάστηκαν στο οικοσύστημα.

Παρόλο που το χρονοδιάγραμμα αυτού του έργου ήταν περιορισμένο, όπως και η δυνατότητα για πραγματοποίηση αξιολογήσεων του αντίκτυπου σε ευρεία κλίμακα, με την παροχή αυτών των κατευθυντηρίων γραμμών για την πραγματοποίηση των ποιοτικών και ποσοτικών αξιολογήσεων η ομάδα του InEcVET ενίσχυσε τη βιωσιμότητα του μοντέλου οικοσυστήματος καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας τα πλαίσια ανάλυσης του κόστους/οφέλους, τα μελλοντικά οικοσυστήματα καινοτομίας θα είναι σε θέση να αποδώσουν με ακρίβεια το κόστος και να εκτιμήσουν τη συνολική αξία της καινοτομίας στο οργανισμό ΕΕΚ τους και στην ΕΕΚ ως σύνολο. Η εφαρμογή αυτών των παραμέτρων σε αυτά πλαίσια, εξασφαλίζει ότι το μοντέλο οικοσυστήματος καινοτομίας θα έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί και να μεταφερθεί και σε άλλους παρόχους ΕΕΚ σε χώρες-εταίρους και σε όλη την Ευρώπη.

6. Εισηγήσεις για Μελλοντικά Οικοσυστήματα Καινοτομίας

Κατά την ανάπτυξη του οικοσυστήματος καινοτομίας για την ΕΕΚ, η ομάδα του έργου μας δούλεψε εντατικά για να βρει τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη που θα συμμετείχαν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων από το οικοσύστημα. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη έπρεπε επίσης να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και εξειδίκευση, ώστε να συμβάλουν ουσιαστικά στο έργο των διάφορων ομάδων εντός του οικοσυστήματος. Επιπλέον, τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) θα έπρεπε να ενδιαφέρονται για τη διαδικασία της καινοτομίας και να διαθέτουν τα βασικά προσόντα ενός επιχειρηματία –δημιουργικότητα, αποφασιστικότητα, καινοτομία, κίνητρα– ώστε να μπορούν να δουλέψουν στο πλαίσιο της δομής του οικοσυστήματος για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου ιδέας και την πραγματοποίησή της. Η πρώτη μας εισήγηση για άλλους οργανισμούς που επιδιώκουν να δημιουργήσουν το δικό τους οικοσύστημα είναι να βεβαιωθούν ότι καταβάλλεται ικανοποιητική προσπάθεια ώστε να εξασφαλιστεί η υποστήριξη των ατόμων εκείνων που θα κάνουν τη διαφορά στο έργο του οικοσυστήματος. Βεβαιωθείτε, όπου είναι δυνατόν, ότι όλοι οι παράγοντες στο οικοσύστημά σας κατανοούν τους στόχους του έργου και ότι είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Ακόμη, για να συντάξει τον πλήρη κατάλογο των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που πρέπει να τηρούν τα μέλη των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων και των ομάδων δράσης (skunk works), η κοινοπραξία του έργου InEcVET ανέπτυξε δύο διαφορετικά έγγραφα όρων αναφοράς, ένα για την κάθε ομάδα. Αυτοί οι όροι αναφοράς συνέβαλαν, επίσης, στην επισημοποίηση των δομών των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων και των ομάδων δράσης (skunk works) και στη διασφάλιση της διαρκούς υποστήριξης και συμμετοχής όλων των μελών των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων και των ομάδων δράσης (skunk works) στο οικοσύστημα καινοτομίας. Μέσα από την εμπειρία μας από τη συνεργασία, συμμετοχή και διαχείριση τόσο πολυμερών γνωστικών συμπράξεων και ομάδων δράσης (skunk works), συνιστούμε στους μελλοντικούς οργανισμούς που επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα οικοσύστημα καινοτομίας να ακολουθήσουν αυτό το βήμα.

Μπορεί να είναι δύσκολο κατά τις πρώτες μέρες της δημιουργίας του οικοσυστήματός σας να βοηθήσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη να προσδιορίσουν το ρόλο τους στο έργο. Ωστόσο, οι όροι αναφοράς μπορούν να βοηθήσουν τόσο τα μέλη των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων όσο και των ομάδων δράσης (skunk works) να κατανοήσουν πλήρως το ρόλο τους στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος. Το βασικό μήνυμα που πρέπει να θυμάστε είναι ότι τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο οικοσύστημα καθορίζονται από μια αξιολόγηση αναγκών που πραγματοποιείται από τα μέλη των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων. Εστιαζόμενοι σε αυτό το μήνυμα, είναι εύκολο να επικοινωνήσετε στα μέλη των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων το συμβουλευτικό τους ρόλο στο οικοσύστημα.

Μια δυσκολία που μπορεί να συναντήσετε με τα μέλη των ομάδων δράσης (skunk works) είναι το πώς να επιλύσετε τα “κενά καινοτομίας” σε μη τεχνικές δεξιότητες και σε τομείς όπως είναι η διαχείριση έργων, οι ηγετικές δεξιότητες, η ομαδική δουλειά, η διαχείριση προϋπολογισμού, οι ανθρώπινοι πόροι και η εκτίμηση κινδύνου, κάτι που θα είναι σύνηθες στην περίπτωση των επαγγελματιών ΕΕΚ που έχουν περιορισμένη εμπειρία και γνώσεις στον επιχειρηματικό τομέα. Για το λόγο αυτό, συνιστούμε όπως τα μελλοντικά οικοσυστήματα καινοτομίας ακολουθήσουν το περιεχόμενο του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακών σπουδών για να αντιμετωπίσουν αυτό το κενό καινοτομίας στις ικανότητες των επαγγελματιών του μη επιχειρηματικού τομέα.

Κατά την ανάπτυξη μιας ομάδας δράσης (skunk works), όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως σε αυτό τον οδηγό, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η υποστήριξη από ανώτερα διευθυντικά στελέχη προτού σχηματιστεί η ομάδα και αρχίσουν οι δράσεις. Για να πετύχει το οικοσύστημα καινοτομίας, πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των ομάδων δράσης (skunk works). Επομένως, θα συνιστούσαμε όπως ο αρχηγός της ομάδας δράσης (skunk works) αναλάβει την ευθύνη να ενημερώνει τακτικά τα διευθυντικά στελέχη ώστε να είναι ενήμερα για την πρόοδο των ομάδων δράσης (skunk works).

Καταλήγοντας, θα συνιστούσαμε σε όλα τα μελλοντικά οικοσυστήματα καινοτομίας να βεβαιωθούν ότι έχουν παράσχει στα μέλη των πολυμερών γνωστικών συμπράξεων και των ομάδων δράσης (skunk works) πρόσβαση σε ένα διαδικτυακό φόρουμ, όπου οι συμμετέχοντες θα μπορούν να συζητούν ζητήματα ή ανησυχίες καθώς προκύπτουν, να μοιράζονται τις γνώσεις τους, τις εμπειρίες τους και όσες βέλτιστες πρακτικές μπορεί να διαθέτουν που θα μπορούσαν να βελτιώσουν και να υποστηρίξουν τη δουλειά όλων των παραγόντων στο οικοσύστημα καινοτομίας.



innoventionum



European
University
Cyprus



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει μόνο το συντάκτη της και η Επιτροπή δεν ευθύνεται για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.