



Co-funded by
the European Union

INNOVATE

INNOVATE

**Ръководство за обучители за
Обучение по иновационен
мениджмънт**

Информация за проекта

Акроним на проекта:	INNOVATE
Наименование на проекта:	Управление на иновациите, Стандарт за качество и Ускоряване на бизнеса
Номер на споразумението:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Партньор-автор:	Orange Hill Sp. z o.o.
Работен пакет:	WP5
Дата на изготвяне:	22.05.2025
Номер на версията:	0.2

Отказ от отговорност:

Финансира се от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на OeAD-GmbH. Нито Европейският съюз, нито предоставящият ги орган могат да бъдат държани отговорни за тях.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение	4
2. Роля и задачи на учителя	4
2.1. Идентифициране и анализ на нуждите от обучение	5
2.1.1. Цел на идентифицирането и анализа на нуждите от обучение	5
2.1.2. Примерни методи за оценка на нуждите от обучение	6
2.1.3. Ключови въпроси за анализ на нуждите от обучение	6
2.1.4. Идентифициране на стиловете на учене на участниците в обучението	7
2.2. Подготовка на обучението	9
2.2.1. Определяне на целите на обучението	9
2.2.2. Подготовка на обща програма за обучението и избор на методи за обучение	9
2.2.3. Подготовка на учебни материали	10
2.2.4. Организиране на пространството за обучение	10
2.3. Провеждане на обучението	12
2.3.1. Ролята на договора в процеса на обучение	12
2.3.2. Структура на обучителната сесия	12
2.4. Оценка на обучението	15
2.4.1. Разбиране на оценката на процеса на обучение	15
2.4.2. Техники за събиране на обратна връзка от участниците	15
2.4.3. Съвети на учителя за оценка на обучението	16
3. Препоръчителни методи за обучение в рамките на отделните модули	18
3.1. Модул 1 – Готови за иновации	18
3.2. Модул 2 – Лидери и иновации	22
3.3. Модул 3 – Култура и Иновации	24
3.4. Модул 4 – Генериране на идеи	27
3.5. Модул 5 – Сътрудничество в иновационни партньорства	33
3.5.1. PESTEL анализ	33
3.5.2. Групова задача: Сътрудничество в иновационни партньорства	36
3.6. Модул 6 – Планиране на иновации	40
3.7. Модул 7 – Как да защитим идеите си	54
3.8. Модул 8 – Превръщане на идеите в реалност	57
3.9. Модул 9 – Проследяване на прогреса в иновативни проекти	66

1. Въведение

Настоящото ръководство за обучители е създадено в рамките на проекта „INNOVATE – Управление на иновации, Стандарт за качество и ускоряване на бизнеса“. Проектът се съфинансира от Европейския съюз по програма „Еразъм+“. Реализира се от октомври 2023 г. до октомври 2025 г. в международно партньорство с организации от Австрия, България, Кипър, Финландия, Франция, Полша и Швеция. Целта на проекта е да помогне на европейските организации за професионално образование и обучение (ПОО) да продължат да се развиват, като подобрят управленските си компетенции чрез иновации, разбирани като нова управленска парадигма. Основната цел на проекта е да се намерят, създадат, тестват и популяризират нови методи за подобряване на тези организации, така че да станат по-устойчиви на нови предизвикателства.

Целта на това ръководство е да улесни работата на обучителите, които ще провеждат обучения в областта на управлението на иновациите в съответствие със стандарта ISO 56000. Тези обучения се базират на обучителни материали, разработени в рамките на този проект, като: Проучване за управление на иновациите, Наръчник по иновационен мениджмънт, Обучение по иновационен мениджмънт, групови задачи, казуси, упражнения и други помощни средства за преподаване. Предложената програма за обучение се състои от 9 тематични модула, всеки от които се състои от няколко раздела. В рамките на проекта бяха разработени също така Проучване и Наръчник, които могат да бъдат полезни както за обучителите, които ще провеждат обучения в областта на управление на иновации, така и за участниците в обучението. В текущия документ очертаваме ролята на учителя в процеса на обучение на възрастни (андрагогика), с особен акцент върху обучението в областта на иновациите, и препоръчваме конкретни методи на обучение, които могат да бъдат използвани при практическото прилагане на съдържанието на обучението, включено в тези 9 тематични модула.

Ръководството е предназначено само за подкрепа и помощ на учителя, който трябва да има подходящи компетенции и опит в провеждането на обучение за възрастни.

2. Роля и задачи на обучителите

Да бъдеш учител не е лесно. Това изисква педагогически компетенции, солидни познания по предмета, практически опит и редица меки умения, свързани с изграждането на взаимоотношения с участниците, комуникация, емпатия и др. Обучителите трябва да бъдат експерти в областта, за да спечелят доверието на участниците и да създадат среда за учене, която насърчава отвореност и увереност. Това е особено важно в случая на обучение по управление на иновациите, което варира в зависимост от опита на участниците и вида иновации, с които се занимават. Например, обучението, фокусирано върху социалните иновации, ще изисква различни знания от обучението в областта на технологичните иновации.

Обучението може да повлияе на отделни лица, екипи или дори цели организации. Трансформацията рядко се случва за една нощ. В контекста на професионалното образование и обучение промяната обикновено започва на индивидуално ниво: когато учащите започнат да прилагат нови идеи и подходи в работната си среда. С течение на времето тези индивидуални промени могат да се натрупат и да доведат до по-широко организационно развитие.

Целта на всяка обучителна дейност е да развие компетенциите на участниците — комбинацията от знания, умения и нагласи. Първо се придобиват знания, а след това се прилагат на практика, за да се развият умения. Формирането на нагласи отнема повече време и изисква практика, докато новите подходи станат естествени. Обучителите са отговорни за целия цикъл на обучение: анализ на нуждите от обучение, разработване на съдържание и методи на преподаване, подготовка на материали и инструменти, фасилитиране на сесии и оценяване на резултатите от обучението. При обучението по иновационен мениджмънт, базирано на стандарта ISO 56000, внимателното проектиране и изпълнение са особено важни, тъй като темата изисква както концептуално разбиране, така и способност за прилагане на методите в реален контекст на професионалното образование и обучение и на компаниите.

2.1. Идентифициране и анализ на нуждите от обучение

2.1.1. Разбиране на участниците за разработване на ефективно обучение

За да се проектира ефективна програма за обучение, е от съществено значение да се знае кои са участниците. Подборът на участници и формирането на групи за обучение трябва да се извършва в тясно сътрудничество с организатора на обучението — обикновено отдел „Човешки ресурси“, мениджър или собственик на организацията. Преди началото на всяко обучение трябва да се извърши задълбочено идентифициране и анализ на нуждите от обучение. Обучителят трябва да разбере кои компетенции ще бъдат развити или подобрени по време на програмата.

Ключова стъпка е определянето на т.нар. **липса на компетентност** – разликата между настоящото ниво на компетентност на участниците и желаното ниво. Ученето е постепенен процес и промяната се случва с течение на времето. Ето защо е от решаващо значение да се адаптира съдържанието и формата на обучението към съществуващите умения и знания на участниците. Познания за нивото на компетентност се получават чрез процеса на идентифициране и анализ на нуждите от обучение.

2.1.2. Примерни методи за оценка на нуждите от обучение

Съществуват много методи за професионално идентифициране и анализ на нуждите от обучение. Те могат да включват:

- разговори с бъдещи участници в обучението (например под формата на индивидуални задълбочени интервюта или групови интервюта),
- изследвания под формата на анкети (включително, например, текстови и/или графични варианти за отговор),
- тестове за проверка на знанията,
- решаване на конкретен казус,
- пример от собствената ви работа, например [Инструментът за самооценка на иновационните практики в мениджмънта на INNOVATE](#)
- наблюдение на дадено лице на работното място и др.
- консултации с мениджъри или преки началници на участника в обучението.

От учителя зависи какъв метод и техника за изследване ще предложи. В случая на обучение по темата за иновационен мениджмънт, трябва да се обърне специално внимание на привлекателността и активирането на участниците, както и на стимулирането на тяхната креативност и процесен подход към управлението на иновациите. Трябва да се има предвид, че всеки от споменатите методи има различен характер, а някои от тях могат да отнемат много време.

2.1.3. Ключови въпроси за анализ на нуждите от обучение

Набор от ключови въпроси, които помагат за идентифициране и анализ на нуждите от обучение преди обучението по иновационен мениджмънт:

А. Общи въпроси – организационен контекст

Какви стратегически цели свързват организацията с иновациите?

С какви текущи предизвикателства се сблъсква организацията при внедряването на иновативни практики или процеси?

Има ли формален процес за управление на иновациите (например генериране на идеи, валидиране, внедряване)?

Кои компетенции, свързани с иновациите (например лидерски умения, аналитично мислене, креативност), вече са налице в организацията и кои трябва да бъдат развити?

Б. Въпроси на ниво участник

Самооценка - https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment/

В. Сътрудничество в екип и по проекти

Какви роли обикновено поемат членовете на екипа в иновационни или проектни ситуации (например лидер, фасилитатор, творчески сътрудник, технически експерт)?

Колко ефективно екипите прилагат иновативни методологии като дизайн мислене, гъвкави или опростени подходи?

Как се насърчава и координира междуекипното сътрудничество по време на

иновационни проекти?

Как организацията създава безопасна среда за експериментиране, размисъл и учене от грешките?

По какъв начин се проявяват лидерските, комуникационните и проблемно-решаващите компетенции в екипна среда?

Г. Очаквания и цели на обучението

Какви конкретни резултати очаква организацията от това обучение?

Какви компетенции трябва да развият или усъвършенстват участниците, за да подобрят иновациите (например лидерски умения, аналитично мислене, креативност, адаптивност, способност за сътрудничество)?

Как ще се измерват напредъкът и успехът — например чрез промяна в поведението, генериране на нови идеи или внедряване на иновативни решения?

Какви последващи действия или менторски дейности са планирани за поддържане на развитието на компетенциите след обучението?

2.1.4. Идентифициране на стиловете на учене на участниците в обучението

Като част от анализа и идентифицирането на нуждите от обучение на участниците, е много важно да се определят стиловете на учене на участниците (например визуален, кинестетичен, вербален, последователен, глобален и др.). Това може да се направи преди обучението (ако е възможно) или по време на обучението. Стилите на учене при възрастните са начинът, по който те обработват, усвояват и интерпретират нова информация. Една от най-известните и признати теории за стиловете на учене при възрастните е моделът на Дейвид Колб, базиран на цикъла на теорията за ученето чрез преживяване (ELT). Този подход е особено популярен в образованието, обучението и професионалното развитие на възрастни.

Теорията за преживелищно

учене на Дейвид Колб (Kolb, 1984). Колб приема, че ученето е процес на превръщане на опита в знание и че то протича в четирифазен цикъл:

1. **Конкретно преживяване** – учене чрез преки преживявания, емоционална ангажираност, действие в практиката.
2. **Рефлексивно наблюдение** – анализ на опита, извеждане на заключения, наблюдение от различни перспективи.
3. **Абстрактна концептуализация** – формулиране на теории, принципи и модели, разбиране на концепциите, стоящи зад опита.
4. **Активно приложение** – тестване на нови решения в практиката, прилагане на идеи, „пробни“ действия.

Трябва да се отбележи, че теорията за преживелищното учене на Дейвид Колб е универсална по отношение на андрагогиката. Тя често се разглежда като част от библията на професионалния треньор. Тук се позоваваме на тази теория, като описваме нейната полезност за разпознаване на стиловете на учене при анализа и идентифицирането на нуждите от обучение на участниците, но ще се позоваваме на

цикъла на Колб и по отношение на провеждането на обучение в строгия смисъл на думата, което ще намерите в следващите части на това ръководство за обучители. Описание и характеристики на стиловете на учене според теорията на Колб:

Стил на учене	Описание	Ключови характеристики
Приспособяващи се	Учат чрез практически опит, интуиция и активно експериментиране. Често разчитат на другите за информация и предпочитат практични, свързани с опит задачи.	Ориентиран към действие, адаптивен, поемащ рискове, отворен към нови преживявания, предпочита групова работа и изпробване на нови неща.
Различаващи се	Учат чрез наблюдение и размисъл. Силни в генерирането на идеи и разглеждането на ситуации от различни гледни точки.	Креативни, с богато въображение, емоционално осъзнати, добри в мозъчната атака, предпочитат да наблюдават, вместо да действат.
Асимилиращи	Учат чрез логично организиране и интегриране на информация в кратки и ясни формати. Предпочитат теоретични модели и абстрактни концепции.	Аналитичен, логичен, ориентиран към детайлите, предпочита лекции и четене, по-малко фокусиран върху хората и повече върху идеите.
Конвергентен	Учат чрез практическо приложение на идеите. Отличават се в решаването на проблеми и вземането на решения въз основа на логика.	Технически настроен, ефективен, фокусиран върху решенията, предпочита да работи сам, използва знанията си за решаване на реални проблеми.

Собствена работа, базирана на: Теорията за опитното учене на Дейвид Колб (Kolb, 1984)

2.2. Подготовка за обучение

2.2.1. Определяне на целите на обучението

При разработването на обучение най-важното е да се определят неговите цели. Тези цели трябва да бъдат описани в езика на резултатите от ученето, например чрез участие в обучението участникът ще научи какви са изискванията на стандарта ISO 56000 в областта на иновационния мениджмънт или участникът ще научи как ефективно да планира внедряването на иновации. Трябва да се има предвид, че целите на обучението трябва да бъдат амбициозни, но в същото време и реалистични. Едно обучение не може да промени установените навици на човек. Затова е необходимо много повече време. За да определим целите на обучението, можем да използваме например методологията SMART, CLEAR или Kirkpatrick Training Goals. Целите на обучението трябва да бъдат съгласувани с компанията. Трябва да се има предвид, че учителят не е само сляп изпълнител на обучението, но трябва да помогне на компанията да определи целите на обучението, да препоръча някои промени, корекции, така че обучението да отговаря в най-голяма степен на нуждите на участниците и компанията.

2.2.2. Подготовка на обща програма за обучението и избор на методи за обучение

Следващата стъпка е да се планира съдържанието и формата на обучението. Учителят трябва да планира съдържанието на отделните модули на обучението, времевата рамка, необходимите материали и т.н. Всички тези елементи трябва да бъдат включени в програмата на обучението, която също трябва да бъде съгласувана с компанията. В случая на обучение по управление на иновациите, проведено въз основа на разработените резултати от проекта Innovate, въпросът е малко по-лесен, защото съдържанието на модулите на обучението (и по-малките тематични елементи – раздели), времевите рамки, останалата част от груповите и индивидуалните упражнения и другите учебни помагала вече са установени. Следователно учителят използва готов набор от материали, предназначени за провеждането на този тип обучение.

Учителят трябва също така да избере методите на обучение, които ще бъдат използвани по време на обучението. Особено внимание трябва да се обърне на така наречените методи за активиране на участниците, които включват:

- игри и симулации на обучение,
- екипни задачи,
- учене чрез практика,
- учене чрез действие,
- дизайн мислене
- индивидуални и групови упражнения,
- модерирана дискусия,
- ролеви игри,
- отворено пространство / метод „световно кафене“,

- геймификация (симулационни обучителни игри),
- викторини и състезания.

Важно е да се гарантира, че активиращите методи се допълват с лекции, беседи и презентации.

Предлаганите методи за обучение, които могат да се използват за провеждане на индивидуални модули за обучение по управление на иновациите, ще бъдат представени по-късно в настоящото проучване.

Когато става дума за работа с група, е добре да се следват следните съвети:

- осигуряване на почивки на всеки 90 минути,
- използвайте точен, включващ и разбираем език (обяснявайте всички термини и съмнения),
- представяне на подробни инструкции за изпълнение на задачи/упражнения,
- разделяне на съдържанието на по-малки единици (микроуроци),
- осигуряване на мултисензорна комуникация (видеоклипове, изображения, презентации с разказ),
- готовност за промяна на формата на занятията и гъвкавост (обучителят трябва да има няколко версии на плана за действие, например план А, Б и В, адаптирани към темпото на групата и напредъка в процеса на обучение).
- Ако е възможно, си струва да се работи в сътрудничество с помощник-треньор или модератор – особено при по-големи групи. Това позволява разпределяне на отговорностите и по-добро отговаряне на нуждите на участниците.

2.2.3. Подготовка на учебни материали

Обучителят трябва да подбере и подготви учебни помагала и да разработи материали за обучението на участниците. В случая с обучението в рамките на този проект, целият набор от материали е готов. Въпреки това, си заслужава да се погрижите за допълнителни учебни материали, които могат да бъдат, например, въпросници, флипчарт, картички за бележки, многоцветни маркери, сценарии, реквизит под формата на блокове, хартия, салфетки, офис консумативи. Всичко това може да бъде полезно за учителя по време на обучението и допринася за повишаване на привлекателността на обучението в очите на участниците. Количеството материали трябва да се адаптира всеки път спрямо големината на групата, като се подготви запас от няколко комплекта материали.

2.2.4. Организиране на пространството за обучение

Обучителят трябва също да подреди пространството в залата за обучение (в случай на дистанционно обучение, той трябва да има представа как да разпредели хората в стаите) и да осигури хигиенните фактори, като подходяща температура на въздуха, осветление, почивки.

Ако е възможно, учителят трябва да пристигне на мястото на обучението предварително, за да се запознае с пространството и да провери техническите аспекти (проектор, озвучителна система, подредба на стаята).

Следва да се имат предвид следните фактори:

- стаята, в която ще се проведе обучението, трябва да бъде подходящо шумоизолирана,
- ако местните условия го позволяват, струва си да се създаде пространство (отделна стая), където участниците да имат възможност да пият кафе/чай и да хапват леки закуски
- най-добре е помещението да се осветява с естествена светлина, а ако това не е възможно, интензивността на осветлението трябва да се регулира
- помещението за обучение трябва да бъде проветрено преди обучението или да има климатик
- трябва да се обърне внимание на минимизирането на външните сензорни стимули (например шум, ярки цветове, силни миризми)
- ако се предполага работа в екип, пространството в стаята за обучение трябва да бъде подредено по подходящ начин (разположение на масите, столовете, проходите)

Организиране на мястото за обучение

Обучителят е отговорен и за това мястото за обучение да бъде добре подготвено. В случай на онлайн обучение това включва планиране на разпределението на участниците във виртуални стаи за почивка, ако е необходимо. Учителят трябва да осигури и добри условия за учене, като комфортна стайна температура, подходящо осветление и добре разпределени почивки.

Ако е възможно, учителят трябва да пристигне на мястото предварително, за да се запознае с пространството и да провери всички технически аспекти, като проектор, аудио система и разположение на стаята.

Ключовите съображения включват:

- **Звукоизолация:** стаята трябва да бъде подходящо изолирана, за да се сведе до минимум външният шум.
- **Зона за почивка:** ако е възможно, осигурете отделно пространство, където участниците да могат да се насладят на кафе, чай и леки закуски по време на почивките.
- **Осветление:** естествената светлина е идеална; ако това не е възможно, се уверете, че осветлението може да се регулира и е достатъчно ярко.

- **Качество на въздуха:** проветрете помещението преди обучението или се уверете, че климатикът работи правилно.
- **Външни разсейващи фактори:** минимизирайте шума, прекалено ярките цветове, силните миризми и други сензорни разсейващи фактори.
- **Разположение на стаята:** ако се очаква работа в екип, подредете масите, столовете и проходите така, че да подпомагат гладкото сътрудничество в групата.

2.3. Провеждане на обучението

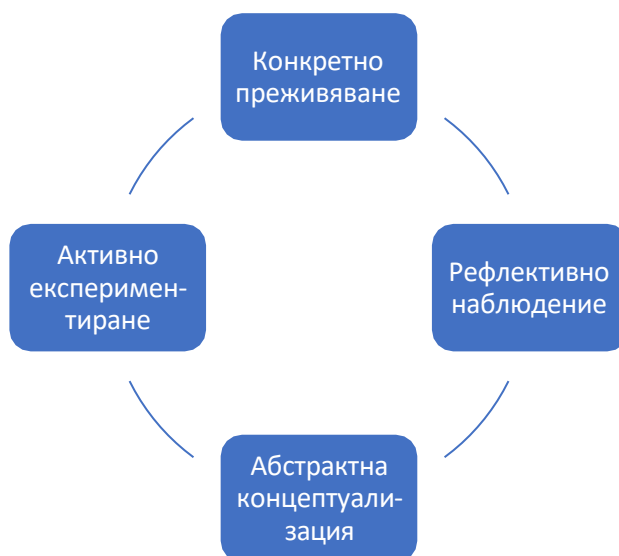
2.3.1. Ролята на „груповите норми“ в процеса на обучение

Обучението трябва да се проведе по такъв начин, че да се постигнат възможно най-големи ефекти за участниците, като същевременно им се осигури чувство на сигурност, комфорт и добра атмосфера. Обучението трябва да започне с представяне на участниците, представяне на темата и целта на обучението, неговата продължителност и разработване на т.нар. „групови норми“ (споразумение с участниците относно правилата, които ще се прилагат по време на обучението, например всички изключваме мобилните си телефони, уважаваме се взаимно, не съдим другите, можем да напуснем стаята по всяко време, ако се чувстваме неудобно и т.н.). Важно е груповите норми да бъдат разработени от участниците и всичките им елементи да бъдат приети от хората, които участват в обучението. Позоваването на разпоредбите на груповите норми помага на учителя да реагира на трудни ситуации, които могат да възникнат по време на курса.

2.3.2. Структура на обучителната сесия

Всяка обучителна сесия трябва да бъде разделена на тематични модули, които трябва да бъдат представени на участниците в самото начало. За да могат участниците в обучението да постигнат възможно най-големи резултати под формата на подобряване или развитие на своите компетенции, е необходимо обучението да се проведе съгласно установената структура. Един от най-известните и ефективни методи за подпомагане на участниците при придобиването на компетенции е т.нар. модел на преживелищното учене или цикълът на Колб. Използването на цикъла на Колб в образователните процеси носи много ползи. Тъй като този метод се основава на активно придобиване на знания, хората, които участват в обучението, не само запомнят много повече информация, но и проявяват по-голям интерес към обсъжданата тема. Цикълът на Колб се състои от 4 етапа. Можете да започнете от избран етап от цикъла, но трябва да се придържате към реда им (т.е. винаги да знаете кой етап следва след кой). Цикълът на Колб се състои от 4 повтарящи се етапа:

- Конкретно преживяване – нещо се случва, аз участвам в нещо, наблюдавам нещо, някои данни достигат до сетивата ми. Ако не участвате в нещо, не сте ангажирани, не можете да научите нищо, активното участие, ангажираността, свързването с вас са условие за протичането на процеса на учене.
- Рефлексивно наблюдение – обръщам внимание на това, което се случи или се случва, обработвам данните, които постъпват в ума ми, сравнявам ги с това, което имам в паметта си, изразявам ги с думи. Самият опит не е достатъчен, трябва също да осъзнаете, че нещо се случва, че преживявате нещо. Ако не можете да погледнете на преживяванията си отстрани, няма да научите нищо.
- Абстрактна концептуализация – свързвам това, което съм възприел, в едно цяло. Създавам концепции и теории, използвайки абстрактно мислене. Умът ми създава теории въз основа на това, което възприемам. Ако просто кимате с глава на наблюдението си, процесът на учене спира на половината път. В тази фаза генерирате знания от собствения си опит и наблюдения. С други думи, правите изводи. Питате ли се какъв е изводът от това? Какво мога да науча от това?
- Активно приложение – използвам общите заключения, до които съм стигнал, за да се опитам да ги приложа на практика. Питам се: Какво мога да направя тогава? Как мога да използвам това на практика? Какво мога да променя?



Собствено проучване, базирано на Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Извлечено на 31 май 2022 г. от Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Всяко упражнение, всеки модул от обучението и цялото обучение трябва да бъдат обобщавани от учителя всеки път. В края на обучението учителят трябва да се увери, че всички участници са разбрали най-важната съществена информация и да отговори на техните въпроси. Това е особено важно в случая на сложно съдържание на обучението, тъй като позволява на участниците да организират новопридобитите знания или умения и да запазят така наречения **ефект на актуалност** за по-дълго време. Ефектът на актуалността е психологически феномен, при който хората по-добре запомнят

информацията, която са чули или видели последно в дадена последователност – например в края на обучението, презентацията или лекцията. В контекста на работата на учителя ефектът на актуалността има практическо значение за планирането на структурата на обучението.

Ето някои ключови аспекти:

- По-силно запаметяване на крайното съдържание
Обучаемите обикновено запомнят най-добре:
 - последната част от модул или учебна сесия,
 - окончателните заключения, обобщения,
 - окончателните упражнения или примери.

- Възможност за засилване на ключовите послания
Следователно, учителите трябва:
 - поставят най-важната информация или послания в края на модула,
 - да използват заключителни обобщения, които подсилват съдържанието,
 - да осигурят силно заключение на обучението, например покана за размисъл или конкретни „изводи“.

Ефектът на новостта най-често се проявява заедно с т.нар. ефект на първенството – ние също така запомняме по-добре това, което се е появило в началото. Средата на обучението обикновено е най-малко запомнената част, затова си струва да се използват активиращи техники там. Преди края на обучението учителят може да провери знанията на участниците (например чрез тест за проверка на знанията или викторина). В края на обучението учителят трябва да раздаде на участниците анкети за оценка, резултатите от които ще бъдат използвани за оценка на целия процес на обучение, като същевременно представляват важен източник на обратна връзка за учителя.

Обобщаване и използване на ефекта на актуалността

По време на обучението учителят трябва да прави **обобщение след всяко упражнение, всеки модул от обучението и в края на цялата програма**. В края на обучението учителят трябва да се увери, че всички участници са разбрали ключовите моменти и да отговори на останалите въпроси.

Тази практика е особено важна, когато съдържанието е сложно. Обобщенията помагат на участниците да структурират новопридобитите знания и умения и да се възползват от **ефекта на актуалността**. Ефектът на актуалността е психологически феномен, при който хората са склонни да запомнят информацията, представена накрая – например в края на учебна сесия, презентация или лекция.

За учителите разбирането и прилагането на ефекта на актуалността има практическа стойност: то помага при изготвянето на структурата на учебната програма, така че най-важните послания да останат свежи в съзнанието на участниците и да подпомогнат дългосрочното учене.

2.4. Оценка на обучението

2.4.1. Разбиране на оценката на процеса на обучение

Оценката е обективна преценка на процеса на обучение, проведена въз основа на конкретни критерии за изследване. Тези критерии могат да включват:

- ефективност,
- полезност,
- ефективност,
- релевантност,
- трайност на резултатите от обучението,

Оценката на обучението обикновено включва:

- оценка на съдържанието,
- оценка на работата на учителя (оценка на знанията, оценка на използваните методи на обучение, оценка на уменията за провеждане на обучението, оценка на контакта с групата, удовлетвореност от отговорите на въпросите на участниците),
- оценка на учебните материали и помагала, използвани по време на обучението,
- оценка на техническите и организационните условия на обучението.

Резултатите от оценката на обучението представляват отлична обратна връзка за учителя, както и за мениджърите и собствениците на организацията. Резултатите от оценката трябва да служат за непрекъснато подобряване на компетенциите на учителите. Оценката трябва да предоставя надеждна и полезна информация, която да позволи подобряване на методите на обучение в бъдеще и да даде възможност за вземане на рационални решения.

2.4.2. Техники за събиране на обратна връзка от участниците

Оценката на обучението обикновено се извършва от гледна точка ex-post (след приключване на обучението). За тази цел могат да се използват различни техники за събиране на данни. Най-често използваните включват:

- оценъчни въпросници, попълвани от участниците в края на обучението. Помислете за използването на т. нар. визуална/илюстрирана анкета (Visual Feedback Form), която използва икони, символи (например емотикони, цветни елементи), прости графики или пиктограми.

- тестове за проверка на знанията (преди и след обучението, използвани за изчисляване на показателя за увеличаване на знанията),
- карти „Харесвам/Не харесвам“. Всеки участник получава две карти – например зелена с надпис „Харесвам“ и червена с надпис „Не харесвам“. Обучителят дава твърдения (например „Работете по двойки“, „Индивидуални задачи“) и участниците показват картата, с която се идентифицират. Това е форма на невербално, безопасно изразяване на мненията на участниците,
- кутия за анонимни коментари / сензорна кутия. Това е физическа или дигитална кутия, в която участниците могат да хвърлят картички или бележки с коментари. Алтернативно, това може да бъде така наречената „сензорна кутия“, в която можете да хвърлите например мънисто: синьо – „нещо, което ми хареса“, червено – „нещо, което ме притесни“. За някои участници анонимността е ключът към честността. Невербалната форма е по-малко изискваща емоционално и езиково.
- един въпрос на лист хартия (One-Minute Paper). В края на обучението участниците записват отговора на един прост въпрос, например:
 - „Какво запомнихте най-добре?“
 - „Какво беше трудно?“
- Кратката писмена форма с прост въпрос ви позволява да се съсредоточите върху конкретни неща и не е прекалено натоварваща.
- Mentimeter или други налични онлайн инструменти. Интерактивни, анонимни инструменти за събиране на обратна връзка в реално време – например въпроси с многовариантен избор, облаци от думи, скали за оценка. Те осигуряват анонимност и интерактивност, не изискват зрителен контакт или устно изразяване.
- Интервюта с участниците под формата на индивидуални разговори/обратна връзка 1:1. След обучението обучителят може да покани желаещите участници на кратък индивидуален разговор – лице в лице или онлайн. Това е по-диалогична форма. Някои участници се чувстват по-уверени в отношенията на 4 очи. Въпреки това е необходимо да се гарантира, че такъв разговор не се възприема като оценъчен.
- наблюдения на участниците по време на обучението, допълнени с индивидуална сесия за обратна връзка,
- примери от работата на участниците в обучението под формата на задачи, които трябва да бъдат изпълнени самостоятелно. Това решение работи добре в случая на циклични учебни сесии, между които участниците имат време да изпълнят задачата на практика, използвайки компетенциите, които са били развити по време на обучението.

2.4.3. Съвети на учителя за оценка на обучението

- винаги давайте възможност за избор на формата на обратна връзка (писмена, устна, графична).
- не оценявайте и не коментирайте директно мненията на участниците, особено пред групата.

- осигурете сензорно и времево удобство – дайте време за размисъл, не оказвайте натиск.
- използвайте резултатите от обратната връзка по видим начин, например като покажете, че ги вземате предвид в по-нататъшните етапи на работата.

3. Препоръчителни методи за обучение в рамките на отделните модули

3.1. Модул 1 – Готови за иновации

Описание на метода

Този модул предоставя основни познания за иновациите и управлението на иновациите, комбинирани с разнообразен и интерактивен набор от методи за обучение, предназначени да насърчат участието на участниците и активното учене. През целия модул се използва комбинация от мини-лекции, модерирани дискусии, индивидуални размисли и групови дейности. Тези методи имат за цел да помогнат на участниците да усвоят ключови понятия, да разграничат свързани термини като „изобретение“ и „иновация“ и да проучат различни видове и рамки на иновациите, включително стандартизирани дефиниции.

Ключовите методи, които се използват, включват:

- **Интерактивни мини-лекции:** Кратки теоретични сесии с използване на визуални средства за представяне на ключови дефиниции и разграничения.
- **Модерирана дискусия:** Ръководени групови разговори за собствения опит на участниците с иновациите.
- **Групова работа и задачи в екип:** Участниците си сътрудничат, за да приложат рамките на иновациите към реални сценарии.
- **Викторини и състезания:** Проверка на знанията и неформални състезания за затвърждаване на терминологията и типологиите.
- **Учене чрез практика:** структурирани задачи, изискващи прилагане на концепциите на ISO 56000.
- **Микросесия за дизайн мислене:** Кратка дейност за мозъчна атака с използване на техники за картиране на емпатията или идеи.
- **Симулационна игра (иновационен радар):** Дейност, подобна на игра, при която групите картографират видове иновации върху примерни компании.
- **Упражнение за индивидуална рефлексия:** Участниците записват личните си изводи и тяхната приложимост към работата си.

Как да използвате този метод?

Този модул трябва да се преподава, като се използва комбинирана методология, която подкрепя ученето чрез преживяване. Обучителите трябва да създадат психологически безопасна и приобщаваща среда за учене, в която участниците се насърчават да изследват и да поставят под въпрос собствените си предположения. Обучителят действа не само като доставчик на знания, но и като водач, който стимулира любопитството и ученето чрез структурирани преживявания.

Обучителите се насърчават да адаптират темпото и дълбочината на съдържанието към стиловете на учене, присъстващи в залата (например визуален, активен, рефлексивен).

Те трябва да използват примери от различни сектори и да използват визуални инструменти като рамката „Десет типа иновации“ и „Матрицата на иновациите“.

Обучителите трябва активно да интегрират активиращи методи като:

- Дизайн мислене за бързо генериране на идеи
- Състезания на базата на симулации (например картографиране на видове иновации)
- Екипни предизвикателства
- Ръководена индивидуална работа
- Открит дебат (незадължителен метод в края на модула)

Резултати от обучението

В края на този модул участниците ще:

- Разбират различните дефиниции за иновация и управление на иновациите
- Разграничават иновация, изобретение и подобрение
- Разпознават основните видове иновации и кога да ги използват
- Се запознаят със серията ISO 56000 и нейното значение
- Започнат да прилагат концепциите за иновации в собствения си професионален контекст

Стъпка 1: Въведете концепцията за иновации

Продължителност: 20 минути

Отговорност на учителя:

- Представяне на исторически и съвременни дефиниции на иновацията с помощта на PowerPoint презентация
- Подчертайте разликата между иновация и изобретение (например различията в ISO 56000 и Наръчника от Осло)
- Води кратка дискусия: „Какво означава иновация във вашия контекст?“

Стъпка 2: Разглеждане на стандартизирани дефиниции

Продължителност: 20 минути

Отговорност на учителя:

- Обяснете основните стандартизирани дефиниции от Наръчника от Осло (2018) и ISO 56000 (2025)
- Подчертайте различните видове иновации: продуктови, процесни, организационни и маркетингови.
- Представете иновациите като процес и като резултат.
- Използвайте индивидуален тест (вярно/невярно или множествен избор), за да проверите разбирането.

Стъпка 3: Обсъждане на основните видове иновации

Продължителност: 30 минути

Отговорност на учителя:

- Представя матрицата на иновациите (постепенни, полурадикални, радикални иновации)
- Представя рамката на десетте вида иновации (Keeley et al.)
- Ръководи участниците в играта „Радар на иновациите“: разпределете добре известни компании и оставете участниците да ги класифицират според видовете иновации
- Улеснява микро-спринтове за дизайн мислене: бързо генериране на идеи въз основа на потребителски профил

Стъпка 4: Интерактивно групово упражнение

Продължителност: 45 минути

Цел: Прилагане на дефинициите и видовете иновации към реални сценарии.

Отговорност на учителя:

- Разделя участниците на малки групи
- Възлага на всяка група един вид иновационна категория или рамка (например технология, процес, бизнес модел)
- Постава за цел да разработят, анализират и представят един реален пример за иновация в тази категория
- Използва работни листове, за да насочват груповата дискусия
- По желание структурира това като мини състезание с малки награди

Стъпка 5: Презентации и рефлексия

Продължителност: 30 минути

Отговорност на учителя:

- Представяне на 3-5-минутни презентации на група.
- Водене на рефлексия, свързваща упражненията с принципите на ISO 56000.
- Провежда индивидуална писмена рефлексия: „Какво ще приложите в ролята си или в екипа си?“
- По желание използва World Café, за да позволи ротация между дискуссионните маси.

Стъпка 6 (по избор): Проверка на знанията чрез игра

Продължителност: 30 минути

Продължителност: 15-20 минути

Отговорност на учителя:

- Използва интерактивен инструмент за тестове или физическо състезание за знания под формата на игра.
- Въпросите могат да обхващат дефиниции на ISO, видове иновации и реални случаи.
- Завършете с класация или колективно обсъждане на верните отговори.

Препоръки за учителя

- Насърчавайте задаването на въпроси и споделянето на различни гледни точки
- Насърчавайте активното участие и мултисензорното учене.
- Използвайте гъвкава структура, за да се съобразите с различни темпове и нива на предварителни знания.
- Използвайте примери от реалния живот (напр. Apple, Dell, Spotify) от различни индустрии, за да илюстрирате ключови концепции.
- Балансирайте теорията с практическото приложение.
- Подчертавайте, че иновациите не се ограничават до продуктите – те включват процеси, модели и услуги.
- Подчертавайте ключовите различия многократно (например иновация срещу изобретение).
- Въведете ролеви игри или разказване на истории, ако групата е силно ангажирана.

Необходими материали

- PowerPoint презентация с дефиниции, видове и рамки на иновациите
- Флипчартове, маркери, лепящи се бележки
- Диаграми „Матрица на иновациите“ и „Десет вида иновации“ като раздадени материали
- Работни листове за групови упражнения
- Разпечатан тест или интерактивно приложение за тестове
- Шаблони за дизайн мислене (например, карти на емпатията, платно за идеи)

3.2. Модул 2 – Лидери и иновации

Описание на метода

Ролевата игра е изключително ефективен метод за учене чрез практика, широко признат като един от най-мощните инструменти за гарантиране, че участниците активно прилагат и практикуват обсъжданите концепции.

Този подход позволява на обучаващите се да поемат конкретни роли или да разиграват определени сценарии, като по този начин се потапят в реалистични ситуации. Ролевата игра може да се провежда в групи или по двойки, като насърчава ангажираността и улеснява практическото приложение на знанията в контролирана среда.

Как да използвате този метод?

Основното правило при провеждането на ролева игра е да се осигури безопасна среда, в която участниците да се чувстват сигурни да експериментират с различни поведения, да практикуват решаване на проблеми и да развият по-дълбоко разбиране на темата.

Ключовите елементи на ролевата игра са:

- Сценарий – ясен, конкретен, реалистичен и разработен така, че да отговаря на целите на обучението.
- Разпределение на ролите с ясно определени герои.
- Насоки и инструкции от учителя относно основната цел на това упражнение, за да насочи участниците в играта.
- Обратна връзка от учителя след ролевата игра.

Стъпка 1: Първоначална подготовка

Разработване на конкретни сценарии и описание на различните роли

Продължителност: 30-40 минути, в зависимост от броя на сценариите, които искате да разработите.

Отговорност на учителя:

- Определя целите на обучението за това упражнение.
- Разработва конкретни сценарии от реалния живот по конкретната тема.
Определя дали иска да се разиграят сценариите в групи или по двойки.

Пример:

Опишете ситуация, в която е необходим лидерски подход, като например делегиране на нов проект на член на екипа.

Роли: Опишете ролята на лидера, като определите поведението в зависимост от различните стилове на лидерство. Опишете и ролята на члена на екипа.

Това е ролева игра за двойки.

Стъпка 2: Представяне на метода

Представете дейността и нейната значимост за лидерството в иновационния мениджмънт.

Продължителност: 10 минути

Отговорност на учителя:

- Представете дейността, като обясните каква е целта, как ще се проведе и колко време ще отнеме.

Стъпка 3: Време за подготовка на участниците

Дайте на участниците в ролевата игра време да се подготвят.

Продължителност: 10 - 15 минути

Отговорност на учителя:

- Раздайте на хартия или в електронен формат сценария с конкретна роля на участниците, които ще вземат участие в дейността.
- Ако част от аудиторията няма да участва в ролевата игра, можете да им възложите „ролята на наблюдатели“ и да им дадете лист за наблюдение, където да си водят бележки въз основа на ролевите игри.
- Отговорете на въпросите, ако участниците имат такива.
- Повторете още веднъж указанията.

Стъпка 4: Ролева игра в действие

Сценариите се изпълняват и участниците практикуват различните подходи/поведения.

Продължителност: 5-10 минути за всеки сценарий. Общата продължителност зависи от броя на сценариите и ролевите игри.

Отговорност на учителя:

- Наблюдавайте и си водете бележки за поведението и езика на тялото.
- Ако е необходимо, се намесете и предоставете допълнителни разяснения и насоки за ролевата игра или я прекратете.

Стъпка 5: Обратна връзка и приключване на дейността

Време за анализ на това, което току-що беше представено.

Продължителност: 20-30 минути в зависимост от броя на ролевите игри.

Отговорност на учителя:

- Попитайте всеки участник как се е чувствал в ролята си. Какво е било удобно/неудобно.
- Позволете на наблюдателите да споделят своите мисли.
- Дайте обратна връзка – кое поведение е било подходящо, кои фази са били перфектни или могат да бъдат подобрени. Дайте общи препоръки как и какво да се прави в такава конкретна ситуация.
- Очертайте основните изводи от тази дейност.

Препоръки за учителя

- Улеснявайте, не съдете. Помогнете на участниците да стигнат до свои собствени заключения.

- Бъдете готови да се сблъскате с възражения, когато става въпрос за ролеви игри и влизане в конкретни роли. При необходимост е възможно и промяна на първоначалното разпределение на ролите.
- Практикувайте активно слушане.

3.3. Модул 3 – Култура на иновации

Описание на метода

Ръководство за обучители – Преподаване на иновационна култура: Учебно пътуване в иновационната култура

Продължителност: 3,5–4 часа (включително почивка)

Структура: История → Теория → Стратегия → Практика → Лично приложение

Помислете за пътуването в културата на иновациите като метафора за Къщата на културата на иновациите.



Как да използвате този метод?

Педагогическа обща нишка

- Използвайте метафората „Къща на иновационната култура“ през цялото време:
 - o Основи = теория
 - o Структура = стратегия и организация

- o Интериор и ежедневие = практически действия
- Тази визуализация е поставена на стената и се допълва стъпка по стъпка, за да се създаде цялостна картина.

Това прави цялото упражнение ритмично, ангажиращо и педагогически последователно – не само теория, а опит за изучаване на културата на иновациите.

Стъпка 1: Първоначално загряване

1. Първоначална загрявка (15 мин.)
 - Цел: Участниците се ориентират в темата и споделят собствения си опит.
 - Метод:
 - o Кратко въведение и преглед на целите на обучението.
 - o „Бърз кръг“: Коя е последната ситуация, в която сте забелязали иновации или липса на такива във вашата организация?

Стъпка 2: Дефиниция и теория

2. Дефиниция и теория (45 мин.)
 - Цел: Да се създаде обща основа – какво означава култура на иновациите?
 - Метод:
 - o Кратко въведение + визуализация („Къща на иновационната култура“ → основи: ценности, психологическа сигурност, учене).
 - o Задача за малки групи: „Какви признаци показват, че дадена култура подкрепя/не подкрепя иновациите?“
 - o Съвместна дискусия, обобщение през призмата на теорията.

Стъпка 3: Стратегия и структура

3. Стратегия и структура (60 мин.)
 - Цел: Да се разбере как стратегията и организационната структура създават пространство за иновации.
 - Метод:
 - o Казус (напр. Nokia срещу Supercell): как стратегията е повлияла на културата.
 - o Работна група: групите разработват „мини стратегия“ за измислена организация. Къде има място за експериментиране при вземането на решения? Как могат да се изградят структури (екипи, награди, методи на управление), които да подкрепят културата?
 - o Кратко сравнение на резултатите на групите.

Почивка (15 мин.)

Стъпка 4: Практически действия

4. Практически действия (60 мин)

- Цел: Да се практикуват конкретни действия за въвеждане на култура на иновации в ежедневието.
- Метод:
 - Симулация/ролева игра: На участниците се дава „предизвикателство за мениджърския екип“ („Екипът не споделя идеи – какво правите като мениджъри/колеги?“).
 - Преглед на решенията и връзка с изследвания/теория (напр. психологическа сигурност, бързи експерименти, практики за обратна връзка).
 - Упражнение с набор от инструменти: Изберете 2–3 практически действия (например седмичен семинар за идеи, благодарност към хората за опитите им, ретро сесии).

Стъпка 5: Размисъл и затвърждаване

5. Размисъл и затвърждаване (30 мин.)

- Цел: Всеки прилага наученото в собствената си работа.
- Метод:
 - Индивидуална задача: „Напишете едно конкретно действие, което ще приложите в собствената си работа.“
 - Съберете обещанията на обща дигитална дъска (Padlet/Miro/Jamboard).
 - Заключителен кръг: „Кое ви направи най-силно впечатление?“

Препоръки за учителя

- Използвайте гъвкава структура, за да се съобразите с различни темпове и нива на предварителни знания.
- Използвайте примери от реалния живот от различни индустрии, за да илюстрирате ключови концепции.
- Балансирайте теорията с практическото приложение.
- Размисъл и затвърждаване на „Културата на иновациите“ в реалния живот и практиката.

3.4. Модул 4 – Генериране на идеи

Описание на метода

Методът „Mastermind“ е структуриран подход за решаване на проблеми и лично или професионално развитие, който използва колективната интелигентност, опит и подкрепа на малка група от колеги.

Подходът „Mastermind“ е концепция, свързана с идеята за колективно мислене и сътрудничество между хора с различни умения и опит. Един от първите значителни приноси към концепцията Mastermind е книгата „Мисли и стани богат“, написана от [Наполеон Хил](#) през 1937 г. В тази книга Хил описва принципа на „мастърмайнд алианса“, който представлява група от хора, които работят заедно за постигане на общи цели, като споделят знания, идеи и ресурси. Според Хил, когато хората обединят ума и усилията си, те могат да постигнат много повече, отколкото ако работят сами. През 20-ти век започнаха да се образуват различни групи за взаимопомощ и мозъчни тръстове, в които хора с подобни интереси или професии се събираха, за да обменят идеи и да решават проблеми заедно.

Основната цел на метода Mastermind е да помогне на членовете да постигнат своите лични или професионални цели по-бързо и ефективно, като се възползват от колективния мозъчен штурм, взаимната отговорност, подкрепата и уникалните перспективи на групата. Ключовите цели включват:

- **Креативно решаване на проблеми:** Използване на мъдростта и опита на групата, за да се намерят иновативни решения на лични или бизнес предизвикателства.
- **Отчетност:** като се ангажират публично с действия и отчитат напредъка си, членовете са по-склонни да следват целите си.
- **Поставяне и постигане на цели:** Членовете поставят ясни, изпълними цели и получават постоянна обратна връзка и подкрепа, за да останат на правилния път.
- **Личностно развитие:** Процесът Mastermind насърчава ученето, саморефлексията и изграждането на нови умения, като същевременно подкрепя другите.

Защо методът работи:

- Различни перспективи
- Различни преживявания
- Различни ВЪЗПРИЯТИЯ
- Градация и надграждане
- Задълбочаване, вместо да се разчита на най-усъвършенствените невронни връзки и реакции
- Свобода на избор и уважение към мнението на другите

Как да използвате този метод?

Стъпка по стъпка ръководство за провеждане на Mastermind уъркшоп по време на обучението ви по иновационен мениджмънт:

Стъпка 1: Обяснете концепцията и целта на Mastermind

Можете да използвате описанието по-горе или да подготвите 2-3 информационни слайда, за да запознаете аудиторията си с концепцията Mastermind и за какво се използва. Един добре фасилитиран Mastermind процес може да адресира и отключи проблеми и въпроси, просто чрез използване на колективната интелигентност, налична в самия Mastermind.

Стъпка 2: Представяне на работни случаи

Всички участници записват на пост-ит бележки проблемите/предизвикателствата, които биха искали да бъдат разгледани от групата. Подредете предизвикателствата на флипчарт/бяла дъска и помолете участниците да гласуват за тези, които предпочитат да разгледат по-подробно. Трябва да има „победител“ с най-голям брой точки, чийто проблем/предизвикателство се избира.

Стъпка 3: Подробно описание на случая

Участникът, чието предложение е получило най-много точки, става „фокусна личност“ (собственик на предизвикателството) за дискусиата в Mastermind. Останалите ще действат като „съветници“. Фокусната личност трябва да опише предизвикателството по подробен начин, така че контекстът да е ясен за всички участници. Препоръчително е да се използва следният шаблон:

Mastermind за разрешаване на трудни ситуации

Помислете за конкретна ситуация (с колега/клиент или др.), върху която бихте искали да повлияете, за да постигнете по-добри резултати или по-ефективни и ползотворни взаимоотношения в екипа.

ОПИСАНИЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО:

1. *ИСКАМ да повлияя на развитието на конкретна предизвикателна ситуация/цялостно*

Описание на ситуацията:

- *същността на проблема – къде, как, кога и защо се е зародил*

- Какъв би бил идеалният резултат, ако можех да повлияя на ситуацията (помислете за ефекта върху човека, Вас самия, вашите колеги, бизнеса и т.н.)

2. Какви стъпки вече съм предприел, за да повлияя на ситуацията?

3. Какви предизвикателства срещам/ бих се сблъскал по пътя?

4. Кои са най-важните заинтересовани страни в ситуацията? Какви са техните нужди/интереси/болки и ползи?

Стъпка 4: Въведете някои основни правила за групата

Като фасилитатор вашата задача е да определите основните правила, които групата трябва да спазва:

- Всички ние сме част от мозъчния тръст, включително и вие като фасилитатор.
- Всеки чете своя въпрос (само отворени въпроси), адресиран към доброволеца.
- Не се обсъждат други въпроси, само тези, написани на лепящите бележки.
- Доброволецът може да избере да НЕ отговаря на определени въпроси. Но ако причината за това е, че няма ясен отговор, той трябва да сподели това с групата.
- Не се толерират коментари или преценки. От доброволеца не се изисква да прецени на място кое решение би избрал.

Стъпка 5: Фаза на въпросите

Насърчете всички участници да запишат всички въпроси за изясняване, които могат да имат по отношение на случая. Всичко, което им се струва неясно или което би им помогнало да разберат по-добре проблема, за да могат след това да предложат алтернативни решения. Всеки въпрос трябва да бъде на отделен пост-ит. Всички въпроси трябва да бъдат отворени (без въпроси с отговор „да“/„не“). След това фокусната личност отговаря на зададените й въпроси.

Стъпка 6: Фаза на предложенията

Помолете участниците да запишат своите предложения за собственика на предизвикателството как да реши проблема или какво може да се направи в представената ситуация. Отново, всяко предложение трябва да бъде написано на отделен пост-ит. Припомнете правилата, ако е необходимо.

Стъпка 7: Класиране и ангажимент

Помогнете на фокусната личност да прочете всички дадени предложения и да ги изясни с групата, ако е необходимо. След това помолете собственика на предизвикателството да подреди решенията по приоритет – кои от тях намира за най-приложими; кои идеи му се струват най-реалистични или вдъхновяващи. Помолете фокусната личност да сподели впечатленията си от дадените предложения и да се ангажира с следващите стъпки пред групата.

Стъпка 8: Отчет

Препоръчително е да предвидите малко време за размисъл в края на дейността – особено ако групата я прави за първи път. Седнете с участниците, за да обсъдите техния опит през целия процес – можете да използвате (някои от) следните въпроси, за да насочите размисъла:

- Как се чувствахте по отношение на структурата на формата Mastermind?
- Времевите ограничения помогнаха ли или попречиха на мисленето ви?
- Как динамиката на групата повлия на генерираните идеи?
- Какви идеи ви изненадаха?
- Забелязахте ли моменти на силно сътрудничество или пробиви?
- Как бихте могли да приложите този метод във вашия екип или организация? (Ако не е така)
- Какво бихте направили по различен начин следващия път, когато използвате този метод?
- Кои елементи от този метод бихте интегрирали в други сесии за мозъчна атака или вземане на решения?

Препоръки за учителя

1. Определете ясно обстановката

- Обяснете целта на метода: генериране на идеи чрез колективна интелигентност, фокусирана върху предизвикателството на един участник в даден момент.
- Уверете се, че участниците разбират ролите: един „фокусиран човек“ (собственикът на предизвикателството) и останалите като „съветници“.
- Подчертайте, че това не е дебат или сесия за обратна връзка, а възможност за генериране на идеи и варианти.

2. Структурирайте времето строго

- Използвайте видим таймер, за да спазите определеното време за всеки кръг на Mastermind (например 10–15 минути).
- Разделете времето ясно: кратко въведение от фокусната личност, мълчаливо генериране на идеи и след това устно споделяне.
- Придържайте се към формата – структурата създава сигурност и плавност.

3. Осигурете психологическа сигурност

- Насърчавайте атмосфера без осъждане – всички идеи са добре дошли, независимо колко са смели или малки.
- Напомнете на фокусната личност, че от нея не се очаква да защитава или отговаря – просто да слуша и да си води бележки.
- Установете основни правила.

4. Управлявайте динамиката в групата

- Обръщайте внимание на доминиращите гласове – учтиво поканете по-тихите членове също да дадат своя принос.
- Поддържайте балансирана енергията в групата: ако започне да се превръща в критика или даване на съвети, нежно я насочете обратно към споделяне на идеи.
- Празнувайте разнообразието на мисленето. Насърчавайте участниците да надграждат идеите си, като използвате изрази като „Да, и...“.
- Насърчавайте фокусната личност да слуша активно по време на фазата на споделяне на идеи – това е момент за събиране на идеи, а не за дискусия.

5. Обсъдете внимателно

- Винаги отделяйте време за групова рефлексия. Попитайте какво е проработило, какво ги е изненадало и как са се почувствали по време на процеса.

6. Адаптирайте се към контекста на семинара

- Методът работи най-добре с по-малка група – не повече от 10 души.
- За срещи на живо (както е описано тук): осигурете лепящи се бележки, флипчарт или отпечатани шаблони за всеки фокусиран човек, за да събират информация.
- За онлайн сесии: използвайте споделени бели дъски или документи за съвместна работа, за да записвате идеите.

7. Поддържайте положителна енергия

- Насърчавайте творчеството и любопитството пред перфекционизма.
- Използвайте хумор, топлина и ентузиазъм, за да поддържате ангажираността през цялото време.

8. Избягвайте тези често срещани капани

- ✗ Не позволявайте на групата да превърне сесията в кръг за решаване на проблеми или критика.
- ✗ Не позволявайте на един човек да доминира или да отхвърля идеите на другите.
- ✗ Не пропускайте въведението или обобщението – те са от решаващо значение за яснотата и размисъла при всяка групова дейност.

3.5. Модул 5 – Сътрудничество в иновационни партньорства

3.5.1. PESTEL анализ

Описание на метода

PESTEL анализът (политически, икономически, социален, технологичен, екологичен, правен) е много полезен инструмент не само в стратегическото планиране, но и в проектирането и внедряването на иновации, особено в контекста на идентифициране на възможности, заплахи и ресурси в средата на организацията.

По-долу ще намерите професионални и подробни съвети за треньора как да използва PESTEL анализа в работата си с участниците в обучението по управление на иновациите – по интересен, практичен и свързан с бизнеса начин.

Цел на използването на PESTEL в обучението по иновации.

Този метод се използва, за да помогне на участниците:

- да картографират външните фактори, влияещи върху иновациите,
- идентифицират бариери и възможности в средата,
- открият потенциални области за иновативни дейности,
- свържат анализа на средата с организационните ресурси и планирането на иновациите.

Как да използвате този метод?

Стъпка по стъпка ръководство за провеждане на PESTEL уъркшоп по време на обучението по иновационен мениджмънт:

Стъпка 1: Представяне на метода

Представете метода PESTEL и неговата значимост за иновациите.

Продължителност: 15–20 минути

Действия на учителя:

- Кратко обяснете какво е PESTEL анализът – покажете слайд/раздайте листовка с определенията на 6-те категории.
- Обяснете приложението му в управлението на иновациите: например как нови регулации (L) или социални промени (S) могат да стимулират или да изискват иновации.

Съвет: Използвайте реален пример от индустрията на участниците, като ESG, AI или Зеления пакт.

Стъпка 2: Групово диагностично упражнение – PESTEL

Разделете участниците на малки групи и им предоставете шаблона PESTEL.

Насочете групите към идентифициране на външните фактори и тяхното въздействие.

Продължителност: 45–60 минути

Цел: Участниците ще картографират външните фактори, които оказват влияние върху тяхната организация или иновационни проекти.

Действия на учителя:

1. Разделете участниците на групи (4–6 души).
2. Всяка група получава шаблон PESTEL (на флипчарт или PDF).
3. Групите анализират:
 - Кои ключови външни фактори влияят в момента върху вашата организация във всяка категория PESTEL?
 - Какви фактори могат да възникнат през следващите 2–3 години?
 - Кои от тези фактори представляват заплахи и кои предлагат възможности за иновации?

Шаблон PESTEL – Работен лист за участниците

Използвайте този работен лист, за да идентифицирате външните фактори, които оказват влияние върху иновационния потенциал на вашата организация. Попълнете таблицата, като изброите конкретни фактори и оценете дали те представляват възможности или заплахи.

Фактор PESTEL	Примерни фактори	Възможности	Заплахи
Политически			
Икономически			
Социални			
Технологични			
Екологични			
Правни			

Инструкции за участниците:

- Бъдете възможно най-конкретни: говорете за регулации, тенденции, явления.
- Оценете силата и въздействието на всеки фактор.

Стъпка 3: Групови презентации и обобщена карта

Групите представят заключенията си и изготвят обща PESTEL карта.

Продължителност: 30 минути

Всяка група представя своите заключения. Учителят събира ключовите фактори в обща PESTEL карта (на бяла дъска, споделен екран или инструмент за сътрудничество като Miro).

Допълнително подобрение: Използвайте цветови кодове – например зелено (възможности), червено (заплахи), синьо (неутрално).

Стъпка 4: Връзка с организационните ресурси и иновационния потенциал

Водете дискусия, свързваща външните фактори с вътрешните ресурси и възможности.

Продължителност: 30–45 минути

Действия на учителя:

34

- Улеснете размисъла и преминете към вътрешен анализ:
 - Кои външни фактори изискват иновативен отговор?
 - Разполага ли организацията с необходимите ресурси (човешки, технологични, организационни), за да отговори?
 - Къде са пропуските в компетенциите?
 - Има ли области, в които организацията може да спечели конкурентно предимство като иноватор?

Можете да използвате проста матрица като тази:

Агрегирана матрица за PESTEL анализ – за групова дискусия

Използвайте тази матрица, за да свържете външните PESTEL фактори с вътрешните организационни ресурси и да идентифицирате стратегически иновационни действия.

PESTEL фактор	Възможност/ Заплаха	Нашите ресурси	Необходими иновационни действия

Стъпка 5: Превръщане на анализа в идеи или проекти

Насърчете всяка група да определи 1–2 иновационни инициативи.

Продължителност: 45 минути

Поканете групите да генерират 1–2 иновационни идеи, които:

- отговарят на идентифицираните PESTEL фактори,
- използват вътрешни предимства,
- могат да бъдат разработени след обучението.

Ролята на учителя – основни препоръки

- Улеснявайте, не съдете. Помогнете на участниците да стигнат до свои собствени заключения.
- Задавайте проучвателни въпроси, като например:
„Какви технологични промени във вашата индустрия биха могли да нарушат настоящия ви бизнес модел?“
- Използвайте примери от различни сектори – това помага да се разшири мисленето и да се излезе от организационните силози.
- Насърчавайте синергията – един фактор може да бъде заплаха за едни и възможност за други.

3.5.2. Групова задача: Сътрудничество в партньорства за иновации

Описание на метода

Това упражнение е под формата на групова задача, в която участниците ще практикуват ключови аспекти на сътрудничеството в иновационни партньорства, включително комуникация, разпределение на роли и съвместно вземане на решения. Упражнението се основава на следните инструкции, които се дават на всеки екип.

Инструкции за груповата задача

Вие представлявате организация (например технологична компания, изследователски институт, стартираща компания, НПО), която е поканена да се присъедини към иновационно партньорство.

Целта на партньорството е да разработи революционно решение в определена област (например устойчива енергия, изкуствен интелект, медицина на бъдещето).

Вашата задача е да разработите съвместно първоначална стратегия за сътрудничество.

Моля, отговорете на следните въпроси като екип:

1. Какви са вашите ключови ресурси и компетенции, които внасяте в партньорството?
2. Какви са вашите очаквания от другите партньори?
3. Как ще разпределите ролите и отговорностите в екипа си?
4. Какви потенциални предизвикателства могат да възникнат в рамките на това сътрудничество и как ще ги преодолеете?
5. Какви ще бъдат първите три стъпки при реализирането на вашето сътрудничество?

Работен лист за стратегия за сътрудничество

Име/тип на организацията: _____

Тема / област на иновации: _____

Членове на екипа: _____

1. Ключови ресурси и компетенции

2. Очаквания от партньорите

3. Вътрешно разпределение на ролите

4. Очаквани предизвикателства и решения

5. Първите 3 стъпки за изпълнение

1. _____
2. _____
3. _____

Подготовка на учителя

- Подгответе визуални помощни средства (слайдове или материали, които да раздадете), в които да очертаете сценария на задачата и въпросите.
- Подредете стаята така, че да подпомага работата в екип (маси, места за почивка, флипчарт).
- Подгответе флипчарт хартия, маркери и таймери.
- По желание определете или позволете на групите да изберат типа организация, която представляват (например технологична компания, НПО, университетска лаборатория, стартираща компания).

Как да използвате този метод?

Стъпка по стъпка ръководство за улесняване на груповата задача по време на обучението по иновационен мениджмънт:

Стъпка 1: Представете упражнението

Обяснете, че целта на тази задача е да симулира реални партньорства в областта на иновациите.

Подчертайте фокуса върху практическите умения за сътрудничество: стратегическо съгласуване, преговори, делегиране и комуникация.

Стъпка 2: Сформируйте групи

Разделете участниците на екипи от 4–5 души.

Ако е възможно, се погрижете да има разнообразни опит и гледни точки.

Определете или оставете участниците да изберат „тип организация“ (например изследователски институт, технологичен стартап, НПО, корпоративен отдел за научноизследователска и развойна дейност).

Стъпка 3: Представете сценария

Представете общото предизвикателство: всяка организация е поканена да участва в междусекторно партньорство за иновации (например в областта на изкуствения интелект, климатичните технологии, бъдещето на здравеопазването).

Изяснете, че целта е да се създаде съвместно първоначална стратегия за сътрудничество.

Стъпка 4: Обяснете задачата

Всеки екип трябва да разработи стратегия за сътрудничество, като отговори на следните въпроси:

- Какви са вашите ключови ресурси и компетенции, които внасяте в партньорството?

- Какви са вашите очаквания от другите партньори?
- Как ще разпределите ролите и отговорностите в екипа си?
- Какви потенциални предизвикателства могат да възникнат в това сътрудничество и как ще ги решите?
- Какви ще бъдат първите три стъпки в реализирането на вашето сътрудничество?

Напомнете на участниците, че имат 30 минути за работа.

Насърчете използването на флипчартове или слайдове за по-голяма яснота.

Стъпка 5: Групова работа (30 минути)

Оставете участниците да работят самостоятелно.

Като учител, разходете се из стаята, наблюдавайте динамиката в екипа и предлагайте насоки, когато е необходимо.

Използвайте подсказващи въпроси като:

- „Какви рискове сте взели под внимание?“
- „Как типът на вашата организация влияе върху подхода ви?“
- „Как осигурявате съгласуваност между партньорите?“

Стъпка 6: Групови презентации (5 минути на екип)

Всеки екип представя своята стратегия за сътрудничество пред пленарната зала.

Използвайте таймер, за да управлявате ефективно времето.

Насърчавайте ясни и структурирани презентации – обмислете възможността да разрешите използването на визуални материали или флипчартове.

Стъпка 7: Обсъждане и дискусия, водена от учителя (15–20 минути)

Улеснете обсъждането и обратната връзка:

- Какви бяха приликите и разликите между стратегиите?
- Кои стратегии ви се сториха най-приложими или креативни?
- Каква роля изиграха комуникацията и преговорите в динамиката на екипа?
- Имаше ли конфликти при разпределянето на ролите или определянето на очакванията?
- Как екипите предвидиха и планираха предизвикателствата?

Завършете с обобщение на:

- Добри практики в сътрудничеството в областта на иновациите.
- Често срещани капани (например липса на яснота, несъответствие в очакванията).
- Значението на взаимната изгода и доверието.

Съвети за учителите

- Насърчавайте групите да поемат отговорност за своята „организационна идентичност“.
- Наблегнете на системното мислене и съгласуваността между заинтересованите страни.

- Напомнете на екипите да балансират стратегическата визия с оперативната осъществимост.
- Ако времето позволява, насърчете въпроси или обратна връзка между групите след презентациите.
- Запишете общите теми на бяла дъска или флипчарт по време на обсъждането.

3.6. Модул 6 – Планиране на иновации

3.6.1. Колективно стратегическо рамкиране

Описание на метода

Това упражнение има за цел да създаде общо разбиране за идентичността, приоритетите и дългосрочната посока на вашата организация или екип. То изгражда съгласуваност и фокус, като гарантира, че усилията за иновации и ежедневните решения се основават на ясна цел.

Процесът започва със „Златния кръг“ – инструмент за дефиниране на ВАШЕТО „КАКВО“, „КАК“ и „ЗАЩО“. След това групата се споразумява за стратегическите опори (това, което винаги правите) и стратегическите компромиси (това, което никога не правите) и накрая формулира убедителна 5-годишна визия за иновации.

Заедно тези елементи създават основата за интелигентни решения, фокусирана иновация, ясна комуникация и силна екипна култура. Без тях екипите рискуват да се отклонят, да загубят съгласуваност и да хабят енергия за усилия, които не служат на целта им. Това не е нещо, което е хубаво да имате, а стратегическа необходимост.


Защо методът работи?

- Изяснява общата цел и посока
- Извежда на повърхността имплицитни предположения и ценности
- Обединява членовете на екипа около стратегическите приоритети
- Предоставя филтър за бъдещи решения (включително иновации)
- Повишава мотивацията чрез споделена отговорност

Как да използвате този метод?

Това упражнение се извършва най-добре като **полудневен семинар** (около 3 часа). То работи добре с лидерски екипи, проектни групи или мултифункционални екипи, които се нуждаят от съгласуване по отношение на целите, принципите и посоката.

Използвайте бяла дъска, флипчарт или дигитален инструмент като Miro, за да направите процеса видим и колаборативен. Преминвайте стъпка по стъпка през Златния кръг, опорите, компромисите и визията – и дайте достатъчно пространство за размисъл и диалог, но поддържайте високо темпо.

 *Пропуснете Визията, ако нямате достатъчно време, и я оставете да се появи естествено чрез работата на иновационната система.*

Не е необходимо всичко да бъде перфектно – целта е да се постигне обща яснота, която е достатъчна, за да насочи действията.

Стъпка 1 – Златен кръг (Започнете с КАКВО → КАК → ЗАЦО)

Продължителност: приблизително 45 минути

Златният кръг е проста, но мощна рамка, която помага на екипите да изследват своята идентичност и цел. В тази версия започваме с КАКВО, защото това е най-конкретната отправна точка. Оттам разгръщаме КАК и в крайна сметка стигаме до по-дълбокото ЗАЦО.

Съберете групата пред бяла дъска, флипчарт или дигитална дъска (напр. Miro). Задайте следните въпроси и запишете ключовите фрази или теми.

1. КАКВО предлагаме?
Какви са конкретните продукти, услуги или преживявания, които създаваме и предоставяме? Групирайте предложенията за стойност въз основа на различни сегменти клиенти.
2. Ако това е, което правим, КАК го правим?
Какви методи, принципи или ценности ръководят начина, по който работим?
Какво ни прави уникални в начина, по който работим?
3. Ако това е начинът, по който го правим, ЗАЦО е важно?
Каква по-дълбока цел движи нашата работа?
Каква промяна се опитваме да създадем в света?
Кой ще има полза, ако успеем?

Върнете се назад, за да се уверите, че сте в синхрон

Започнахте с нещо конкретно и обединяващо (КАКВО) и разкрихте методите (КАК) зад него. Сега, след като се появи общо ЗАЦО, върнете се назад и попитайте:

- ◆ Подкрепя ли НАШИЯТ КАК този ЗАЦО?
- ◆ Нашето КАКВО отразява ли тази цел?

Това обръщане назад и напред помага на групата да усъвършенства мисленето си и да гарантира, че действията, методите и мисията са съгласувани.

Стъпка 2 – Определете основните елементи (Какво правим винаги?)

Продължителност: приблизително 30 минути

Опорните точки са неотменимите елементи на вашия екип или организация – последователните поведения, нагласи или принципи, които спазвате, независимо от проекта, контекста или предизвикателството. Те ви държат стабилни и съгласувани, дори когато всичко останало се променя.

Върнете се към вашия Златен кръг. Попитайте групата: Какво правим винаги, независимо от ситуацията или проекта?

Това трябва да отразява дълбоко вкоренени принципи или повтарящи се поведения – не слогани, цели или хубаво звучащи думи.

Примери:

- ◆ „Поставяме учениците на първо място.“ (образователна компания)
- ◆ „Започваме с изграждането на доверие.“ (строителна компания)
- ◆ „Ние създаваме значими връзки.“ (кафене)

⚡ Опитайте се да определите 2–3 ясни и силни опорни точки, които хората могат да разпознаят в ежедневните си действия, а не само в стремежите си. За повече указания относно това какво се счита за опорна точка, вижте Модул 6, Раздел 2 от обучението по Иновационен мениджмънт.

Стъпка 3 – Определете компромисите (Какво никога не правим?)

Продължителност: приблизително 30 минути

Всяка ясна стратегия включва вземане на решения, а това означава да се откажеш от определени пътища, дори когато те изглеждат привлекателни, печеливши или стандартни в твоята индустрия. Определянето на компромисите дава на твоя екип яснота и кураж да остане фокусиран върху това, което наистина има значение.

Поканете групата да обмисли и обсъди:

„Какво активно избираме да не правим – дори когато е изкусително, очаквано или лесно?“

Тези компромиси трябва да отразяват вашите ценности и стратегически граници. Те помагат да защитите фокуса, интегритета и дългосрочната си визия.

Използвайте символа +, за да ги отбележите на дъската или шаблона.

Примери:

- ◆ „Никога не поставяме печалбата пред резултатите на учащите.“ (образователна компания)
- ◆ „Никога не правим компромиси с безопасността.“ (строителна компания)
- ◆ „Ние не използваме рафинирани захари или изкуствени подсладители.“ (кафене)

⚡ Опитайте се да идентифицирате 2–3 ясни компромиса, които хората могат да използват като филтри при реалните решения. Уверете се, че компромисите ви са конкретни и приложими, а не общи или неясни (например „Никога не правим компромиси“ не помага при вземането на реални решения). За повече указания относно това какво се счита за опора, вижте Модул 6, Раздел 2.

Стъпка 4 – Изработете визия за иновации (за следващите 5 години)

Продължителност: приблизително 30 минути

Сега, когато групата има по-ясно представа за това какво прави, как го прави и защо, е време да си представи бъдещето.

Попитайте:

„Ако останем верни на нашата цел и принципи, къде бихме могли да бъдем след пет години?“

Насърчавайте баланс между:

- ◆ Въздействие: Към кого се обръщаме? Каква промяна сме постигнали?
- ◆ Капацитет: Колко голям е нашият екип, общност или влияние?
- ◆ Идентичност: С какво сме известни?

Обобщете визията в няколко смели изявления или кратък параграф.

Стъпка 5 – Обобщение (Как това е полезно?)

Продължителност: приблизително 30 минути

Завършете сесията, като насочите групата да размисли как идеите от това упражнение могат да подпомогнат реални решения, действия и иновативни усилия. Поканете ги да свържат днешната работа с текущите си предизвикателства и възможности.

Използвайте някои от следните примерни въпроси, за да предизвикате размисъл:

- Какво ви изненада или промени гледната ви точка?
- Кои прозрения ви се сториха най-полезни или вдъхновяващи?

- Как нашият Златен кръг или опори могат да ни помогнат да се справим с настоящите предизвикателства?
- Как ще приложите тези принципи в ежедневната си работа?
- Каква малка стъпка можем да направим днес, за да започнем да живеем нашата 5-годишна визия?

⚡ Насърчавайте честни и практични размисли – целта е да се изгради ангажираност и яснота за това, което ще се случи по-нататък.

Ролята на треньора – ключови препоръки

- Използвайте визуални помощни средства
Осигурете флипчарт, шаблони или цифрови табла (напр. Miro, Jamboard), за да записвате и групирате информацията в реално време.
- Насърчавайте всеки глас
Използвайте мълчаливо писане, споделяне по кръг или дискусии в малки групи, за да се уверите, че всички участници допринасят — не само най-гласовитите.
- Насърчавайте честността и задълбочеността
Насърчавайте участниците да излязат извън рамките на клишетата. Задавайте последващи въпроси като: „Какво означава това на практика?“ или „Можете ли да дадете пример?“
- Поддържайте високо темпо
Задайте времеви ограничения за всяка част от упражнението, за да поддържате енергията и концентрацията.
— Например: „5 минути, за да определите КАКВО, 5 за КАК и 5 за ЗАЩО“.
- Слушайте и се адаптирайте
Макар структурата да е важна, останете отзивчиви към енергията и нуждите на групата. Забавете темпото за ценни дискусии или го ускорете, ако инерцията спадне.

3.6.2. Създайте система за управление на иновациите

Описание на метода

След като сте определили стратегическата основа (цел, принципи и визия), следващата стъпка е да изградите лека система за управление на иновациите: достатъчно проста за използване, но достатъчно структурирана, за да подкрепя реалното учене и промяната във времето.

Целта е да се проектират два основни компонента:

1. Система за събиране на идеи и мнения както от вътрешната, така и от външната среда на организацията.
2. Структура и ритъм за разработване и тестване на прототипи, които са съобразени с вашата стратегия.

Това помага да превърнете вдъхновението в действие – превръщайки иновациите в непрекъсната, споделена практика, а не в еднократна инициатива.

Защо методът работи?


- Внася последователност в иновациите, без да добавя тежка бюрокрация
- Насърчава сътрудничеството и отговорността в екипа
- Свързва ежедневното учене с дългосрочните стратегически цели
- Помага да се даде приоритет на идеите с голямо въздействие пред малозначните отклонения
- Подкрепя културата на експериментиране и обратна връзка

Как да използвате този метод?

Това упражнение се провежда най-добре като **целодневна работна среща** (около 6 часа, включително почивките). То е предназначено за екипи или отдели, които са готови да превърнат стратегията в практика чрез леки структури и споделена отговорност.

Започнете, като разделите групата на два по-малки екипа – единият да се фокусира върху събирането на идеи и прозрения, а другият – върху тестването и създаването на прототипи. Дайте им пространство да проектират и скицират визуално своите системи, преди да се съберат като цялостна група.

Действайте бързо, бъдете практични и напомняйте на всички: това е прототип — не е нужно да бъде перфектен. Целта е да се създаде нещо, **което е достатъчно добро, за да бъде тествано, да се извлекат поуки от него и да се подобри заедно.**

 *Чувствайте се свободни да адаптирате структурата според нуждите и големината на групата. Можете да се фокусирате само върху една система или една част от упражнението, или да го разделите на две по-къси сесии с домашна работа или последваща работа между тях.*

Стъпка 1: Въведение – Защо да създаваме система за управление на иновациите (IMS)?

Продължителност: приблизително 30 минути

Като малък екип или предприемач вероятно вече правите много иновации – откривате нужди, тествате нови предложения и се адаптирате бързо. Но когато сте заети с ежедневните операции, дори най-добрите ви идеи могат да останат незабелязани. Нещата остават в главата ви или енергията ви се изчерпва, преди да успеете да реализирате нещо.

Тук на помощ идва леката система за управление на иновациите.

Това е просто начин да:

- Улавяте и организирате идеите на вашите клиенти, екип и околната среда
- Превърнете най-добрите идеи в реални експерименти – и да се учите от тях
- Оставете в синхрон с вашата стратегия и ценности, докато растете.

Защо това е важно за вашия бизнес?

Тази система се основава директно на работата, която вече сте свършили:

- Вашият Златен кръг ви показва какво правите, как го правите и защо е важно.
- Вашите опори и компромиси определят границите и стратегическия фокус.
- Преживяването на вашите клиенти и бизнес моделът ви помагат да разберете какво е важно за хората, на които служите.

Сега следващата стъпка е да свържете всичко това с начина, по който работите с идеите си във времето – по реалистичен, прост и действително полезен начин.

Нека групата обмисли заедно:

- Кога имаме добри идеи – и какво се случва с тях?
- Къде виждаме сигнали за това какво да подобрим или да опитаем следващия път?
- Как да се уверим, че новите идеи съответстват на нашите ценности и бизнес модел?
- Какво би се променило, ако имахме ясен, споделен начин да развиваме идеите?

⚡ Това не трябва да е перфектно – просто достатъчно добро, за да го тестваме и да се поучим от него.

Вие не създавате система, която да ви забавя. Вие създавате система, която да помогне на най-добрите ви идеи да оцелеят и да процъфтят.

Стъпка 1: Разделете се на две работни групи

Продължителност: приблизително 120 минути групова работа, включително въведение.

Разделете участниците на две малки екипа. Всяка група ще проектира половината от иновационната система.

- **Група 1: Събиране на прозрения и идеи**
- **Група 2: Разработване и тестване на прототипи**

Дайте им шаблони, табла (например Trello или Miro) или голям лист хартия, на който да начертаят своите системи.

Инструкции за група 1

Задачата на тази група е да създаде прост, но стабилен процес за събиране, документиране и преглед на идеи от:

- Клиенти
- Членове на екипа
- Заинтересовани страни
- Данни за пазара и тенденциите

а) Определете системата за събиране на информация

Използвайте следните насоки, за да изградите вашата система:

- Какви видове информация искаме да събираме?
(напр. проблеми на клиентите, вътрешни конфликти, нововъзникващи тенденции)
- Откъде да ги получим?
(напр. интервюта, картографиране на пътя на клиента, проучвания, анализ на конкурентите)
- Как ги документираме?
(например Trello, Notion, споделени Google Sheets)

б) Създайте система за събиране на информация

Създайте просто и достъпно табло за идеи (например в Trello, Miro, Notion или на стена), за да записвате и организирате това, което ви хрумне, и до какво може да доведе то.

Таблото трябва:

- Да посочва ясно откъде идва информацията (например клиенти, опит на екипа, сигнали за тенденции, вътрешна обратна връзка)
- Предоставя място за добавяне на идеи или въпроси въз основа на тези прозрения
- Определете отговорност: кой е отговорен за поддържането на таблото чисто, актуално и лесно достъпно за целия екип

📌 **Съвет:** Дръжте нещата прости. Таблото е споделено пространство за мислене, а не инструмент за проследяване на проекти.

Инструкции група 2

Тази група проектира процеса за превръщане на приоритетните идеи в малки, прототипи за тест.

а) Структура на срещата за иновации

Проектирайте редовни срещи, на които идеите преминават от списъка с нерешени задачи към действие:

- Кога се срещаме?
(например тримесечно, месечно или на всеки два месеца)

- Кои са участниците?
(Мултифункционален екип – не само мениджъри)
- Какъв е дневният ред?

Например:

- Преглед на последните идеи
- Приоритизиране с помощта на инструмент (например матрица за стойност/усилие)
- Избор на една идея за прототипиране
- Разпределете време и бюджет
- Разпределете роли

ℳ Вижте Модул 6, Раздел 4 и Модул 6, работна тетрадка, стр. 18 за повече информация и вдъхновение за създаване на структура за иновационни срещи.

б) Между срещите: седмични събрания

За да поддържате прототипите в движение, определете прост формат за проверка:

- Колко често?
(например седмично или на две седмици)
- Каква е структурата?
 - Какво тества в момента?
 - Какво научихме?
 - Какво пречи?

в) Настройте тракер (например Trello, Miro, Google Doc), за да проследявате всеки прототип.

Дръжте го опростен – например, можете да включите:

- Каква идея се тества и защо (хипотеза)
- Кой е отговорен и в какъв етап се намира
- Резултати, какво сте научили и какво следва

ℳ Използвайте формат, който работи за вашия екип — целта е прозрачност и учене.

Стъпка 2: Споделете и съгласувайте

Продължителност: приблизително 60 минути.

Съберете отново двете групи. Всяка група представя предложената от нея система пред целия екип.

Като фасилитатор, насочете фокуса върху:

- Какво изглежда обещаващо или мотивиращо?
- Липсва ли нещо или има ли нещо неясно?
- Реалистично ли е да се приложи системата?
- Съответства ли тя на нашите стратегически ориентири и компромиси?

След дискусията дайте на групите малко време да актуализират системите си и да направят необходимите корекции въз основа на обратната връзка.

⚡ Тази стъпка е свързана с интеграцията – да се уверите, че системите не само функционират, но и са съгласувани помежду си и с вашата по-голяма цел.

Стъпка 3: Планирайте тестово изпълнение

Продължителност: приблизително 60 минути

Договорете се за пробен период, през който да тествате системата – например две срещи за иновации със събиране на идеи, подбор на идеи и кратки обсъждания между тях.

Какво трябва да бъде финализирано преди тестовото изпълнение?

Това е прототип. Не е необходимо да бъде перфектен. Но за да бъде тестът полезен, уверете се, че следното е налице:

1. Ролите са разпределени
Кой ръководи процеса? Кой отговаря за таблото с идеи, фасилитирането на срещите и последващите действия?
2. Инструментите са настроени
Изберете лесни инструменти (например Trello, Miro, Google Docs) и се уверете, че всички имат достъп до тях и могат да ги използват.
3. Графикът е съгласуван
Кога ще се провеждат срещите за иновации и stand-up срещите? Кога ще правим преглед и анализ?

4. Осигурени са ресурсите
Време, капацитет на екипа и всеки малък бюджет или работно пространство, необходимо за прототипа.
5. Определен е обхватът – Тестваме ли това с пилотен екип или с цялата организация?
Критериите за успех са ясни – Какво ще търсим, за да разберем дали тази структура помага?

Z Започнете с малки стъпки, бъдете гъвкави и се фокусирайте върху ученето – не върху това да направите всичко правилно от първия път.

Стъпка 4: Обобщение – какво прави това възможно.

Продължителност: приблизително 30 минути

Използвайте тези въпроси, за да помогнете на групата да размисли върху по-дълбокото значение и последствията от това, което са създали – не само за себе си, но и за околните.

Примерни въпроси за размисъл:

- Какво научихте днес? Ако нещо ви е изненадало, какво беше то?
- Кой ще бъде засегнат от начина, по който използваме тази система, и как можем да се уверим, че тя наистина ни помага?
- Какво става възможно, ако продължим да използваме тази система добре?
- Какви рискове или слаби места виждате – и как трябва да ги адресираме?

Z *Използвайте тези въпроси в отворена групова дискусия или сесия за водене на дневник. Целта е да преминем от „това, което създадохме“ към „това, което това прави възможно“.*

Ролята на треньора – ключови препоръки

- **Бъдете реалистични – фокусирайте се върху усещаната стойност**
Помогнете на участниците да свържат системата с реалната работа. Попитайте: „Как това може да ви помогне утре?“
- **Насърчавайте нагласата „достатъчно безопасно, за да опитам“**
Насърчавайте бързи, несъвършени действия, вместо да чакате перфектни

планове.

„Достатъчно ли е добро засега? Тогава да го опитаме.“

- **Бъдете визуални – начертайте скица, преди да пристъпите към изпълнение**
Насърчавайте групата да начертае, нарисова или създаде сценарий на своята система, преди да се впусне в инструментите. Визуализирането помага да се изяснят и съгласуват идеите.
- **Слушайте и се адаптирайте**
Бъдете отзивчиви към енергията и нуждите на групата. Позволете им да поемат инициативата, колкото е възможно.
- **Подкрепяйте съвместните решения и отговорността**
Използвайте прости методи (например, палец нагоре, гласуване с мнозинство), за да помогнете на групата да вземе съвместно решение.
- **Поддържайте инерцията, вместо да се стремите към съвършенство**
Когато групата зацikli, внимателно я насочете напред.
„Каква е най-простата версия, която можем да тестваме?“

3.7. Модул 7 – Как да защитим идеите си

3.7.1. Анализ на казуси и групово решаване на проблеми

Описание на метода

Този модул предоставя основни познания за защитата на интелектуалната собственост (ИС) и стратегическото управление на ИС, подкрепени от структурирана комбинация от интерактивни методи на обучение, предназначени да насърчават ангажираността и критичния анализ. Използването на анализ на казуси е особено подходящо за тези радели, тъй като позволява на участниците да разгледат автентични сценарии за управление на ИС, нарушения и спазване на правилата. Този метод подпомага развитието на аналитични умения и умения за решаване на проблеми, като позволява на учащите да тълкуват европейските регламенти за ИС, да оценяват рисковете и да определят подходящи стратегии за защита. Ръководените групови дискусии допълват този подход, като насърчават обмена на гледни точки и съвместната оценка на потенциални решения, което отразява реалното вземане на решения в бизнес и предприемачески контекст.

Как да използвате този метод?

Изберете подходящ казус за интелектуална собственост от материалите на курса, като например „Падението на Blackberry“ (Раздел 1: Въведение в управлението на интелектуалната собственост), „Google срещу Oracle“ (Раздел 2: Правна диверсификация: защита на авторските права), „Правната битка между Apple и Samsung“ и „Стратегията на L’Oreal за борба с фалшифицирането“ (Раздел 3: Основни принципи на спазването на изискванията). Раздайте резюме на случая на участниците и им дайте време да го прегледат индивидуално, като ги помолите да идентифицират ключовите активи на интелектуалната собственост, потенциалните рискове и всички правни съображения. Разделете участниците на малки групи и ги инструктирайте да анализират случая съвместно, да разработят план за реакция и да предложат стратегии за защита на интелектуалната собственост на компанията. След груповите дискусии поканете всеки екип да сподели своите препоръки, като подчертае мотивите за предложените действия. Фасилитирайте обща дискусия, за да сравните различните подходи, да изясните погрешните представи и да свържете упражнението с европейските рамки за интелектуална собственост и добрите практики. Този подход ще позволи на участниците да се потопят в реални сценарии, да укрепят аналитичните си умения и уменията си за вземане на решения и да изградят увереност в прилагането на концепциите за интелектуална собственост към практически бизнес предизвикателства.

Резултати от обучението

Резултати от обучението чрез използване на метода на казус и групово решение:

- Идентифициране и класифициране на съответните активи на интелектуална собственост в бизнес сценарий, като се прави разграничение между авторски права, търговски марки, патенти и търговски тайни.
- Диагностициране на рискове и пропуски в съответствието с европейските рамки за интелектуална собственост и защита на данните, като се тълкуват приложимите стандарти и задължения.
- Формулиране на стратегии за защита и прилагане, които включват регистрация, лицензиране, мониторинг и опции за разрешаване на спорове, съизмерени на случая.
- Обосноваване на стратегическите избори, които съгласуват управлението на интелектуалната собственост с организационните цели и очакваното разширяване на пазара, като се използват доказателства от казуса
- Комуникирайте и защитавайте препоръките чрез ясна, съвместна аргументация, която оценява алтернативите и признава компромисите.

Стъпка 1: Изберете и представете казуса

Продължителност: 15 минути

Използвайте кратко резюме на подходящ казус, свързан с интелектуалната собственост, от библиотеката на курса (напр. „Падението на Blackberry“, „Google срещу Oracle 2021“). Изяснете учебните цели, европейските рамки за интелектуална собственост в обхвата и насочващите въпроси, които участниците трябва да имат предвид по време на анализа.

Отговорности на учителя:

- Изберете подходящ казус и предоставете кратко резюме от 1–2 страници с контекст, проблеми и насочващи въпроси.
- Определете очакванията за резултатите (напр. идентифициране на рисковете, стратегия за защита) и времевата рамка.

Стъпка 2: Индивидуален анализ на казуса

Продължителност: 20 минути

Дайте на участниците време да прегледат казуса, да идентифицират въпросните активи на интелектуална собственост и да отбележат вероятните рискове, нарушения и приложими правни стандарти. Раздайте кратък работен лист или шаблон, за да структурират бележките си.

Отговорности на учителя:

- Раздайте работни листове, които подсказват класифицирането на активите, диагностицирането на рисковете и съответните правни аспекти (авторски права, търговски марки, патенти, търговски тайни, GDPR).
- Следете напредъка и изяснявайте процедурни или дефиниционни въпроси, без да насочвате към единствен отговор.

Стъпка 3: Групово обобщение и разработване на стратегия

Продължителност: 40 минути

Сформирайте малки групи (3-5 души), за да сравните индивидуалните констатации и да се съгласувате по приоритетен проблем. Дайте указания на групите да изготвят кратък план за защита/прилагане, който да обхваща регистрация, лицензиране, наблюдение и възможности за ескалация с кратки обосновки.

Отговорности на учителя:

- Предоставете едностранен шаблон за стратегия (проблем, опции, препоръчителни действия, обосновка, рискове).
- Обикаляйте между групите, за да проучите предположенията, да гарантирате обоснованост на аргументите и да спазите времето.

Стъпка 4: Споделяне и критика

Продължителност: 30 минути

Поканете всяка група да представи своите препоръки в строго определено време. Водете критична дискусия с цялата група, като сравнявате подходите, изтъквате компромисите и свързвате предложенията с европейските стандарти за интелектуална собственост и добрите практики.

Отговорности на учителя:

- Спазвайте времевите ограничения за представянето и улеснете равноправното участие на всички групи.
- Основавайте обратната връзка на съответните правни рамки и коригирайте погрешните представи по кратък и ясен начин.

Стъпка 5: Обобщение и трансфер

Продължителност: 15 минути

Завършете с обобщение на ключовите идеи, като подчертаете моделите в решенията и критериите, които отличават стабилните стратегии за интелектуална собственост. Дайте кратка задача за размисъл относно това как участниците ще приложат подхода към собствените си проекти.

Отговорности на учителя:

- Обобщете три до пет извода и предоставете практически списък за незабавно приложение.
- Задайте опционална задача за последващо действие (например, изготвяне на план за действие в областта на интелектуалната собственост за техния контекст) и посочете как ще бъде прегледана.

Препоръки за учителя

- Насърчете участниците да задават въпроси относно неясни концепции за интелектуалната собственост, правни разграничения и стратегически последици, за да задълбочат разбирането си.
- Помолете учащите да обосноват решенията си по казусите и да проучат алтернативни стратегии, вместо да приемат повърхностни отговори.
- Уверете се, че всички членове на групата участват в дискусиите и презентациите, като не позволявате доминиране от страна на малцина.
- Напомнете на участниците да подкрепят заключенията си с правни принципи, факти от казуса и бизнес обосновка.
- Използвайте сесиите за обсъждане, за да подчертаете силните аналитични подходи, да коригирате погрешните представи и да свържете прозренията с реалните практики за управление на интелектуалната собственост.

Необходими материали

- Работни листове за казуси
- Работни листове за класификация и стратегия на интелектуалната собственост за индивидуален и групов анализ
- Флипчартове, маркери и лепящи се бележки за визуализиране на груповите заключения и стратегии
- Проектор или екран за показване на ключови точки, правни рамки и визуални материали за обобщение
- Референтни материали (резюмета на регламентите на ЕС за интелектуалната собственост, насоки за GDPR и съответни ресурси на СОИС)

3.8. Модул 8 – Превръщане на идеите в реалност

Описание на метода

Препоръчителният метод за провеждане на Модул 8 е **Експерименталният проектно-базиран иновационен цикъл (EPIC)**, който ви помага да балансирате теорията с практическото, приложно обучение. Всеки раздел започвате с кратко въведение в ключовите концепции, след което насочвате участниците през групова дейност, в която те прилагат инструменти и рамки, улеснявате обмена на опит между колегите за размисъл и обратна връзка и завършвате с кратко обобщение, което свързва дейността с принципите на ISO 56000. По този начин вашите сесии остават интерактивни и ориентирани към участниците, като в същото време се основават на международно признати стандарти за управление на иновациите.

Участниците ще работят в **малки групи** от 3–5 души. Тези групи ще работят по едно и също предизвикателство или проблем през всичките четири разделя, като постепенно го превръщат от **проблем** в структурирана идея, след това в **прототип** и накрая в **план за мащабиране**. Вашата роля е да действате като фасилитатор, а не като лектор – да ръководите процеса, да задавате критични въпроси и да се уверявате, че участниците спазват насоките на ISO.

Методът набляга на **ученето чрез практика**, така че вместо пасивно да слушат теория, участниците ще се ангажират в съвместно решаване на проблеми, структурирано размисление и обратна връзка от колеги. Ще представите инструменти като „5 защо“, „**Бизнес модел канвас**“, „**Бързо прототипиране**“ и „**План за мащабиране**“, което веднага ще позволи на участниците да ги приложат към свои собствени идеи. Този практичен подход позволява на учащите да тестват и усъвършенстват идеите си в реално време. Като поддържате вашия принос кратък и се фокусирате върху целеви групови задачи, вие гарантирате, че всяка единица ще бъде завършена в рамките на един час, като същевременно поддържате енергията динамична и ефективна.

Накрая, винаги трябва да свързвате метода EPIC със **семејството стандарти ISO 56000**, по-специално ISO 56002. В края на всяка единица използвайте кратко обобщение, за да свържете дейностите на участниците с принципите на ISO, като анализ на основните причини, създаване на стойност, итерация, управление на риска и систематично внедряване. По този начин участниците придобиват не само практически умения, но и разбиране за това как тези умения се вписват в глобално признатата рамка за управление на иновациите. До края на Модул 8 ще сте ги превели през целия цикъл на превръщане на идеите в реалност, като ще сте ги снабдили с инструменти и подходи, които те могат уверено да прилагат в професионалната си среда.

Как да използвате метода EPIC за преподаване на модул 8

За да започнете, разпределете участниците в **малки групи от 3–5 души** в началото на модула. Всяка група ще избере или ще ѝ бъде възложено да работи по реално предизвикателство през всичките четири раздела. Тази непрекъснатост е от решаващо значение, тъй като помага на участниците да видят пълния иновационен цикъл в практиката, вместо да работят по несвързани упражнения. Насърчете ги да третират това предизвикателство като свой „мини проект“ за времето на обучението.

Във всеки раздел трябва да запазите същата структура: **кратко въведение (10 минути), групова дейност (25 минути), споделяне между колеги (15 минути) и обобщение (10 минути)**. Въведението ви позволява да обясните концепцията и да я свържете със стандартите ISO 56000. Груповата дейност е мястото, където участниците учат, като прилагат инструмента (например: 5 защо, Business Model Canvas, прототипиране или Scaling Roadmap) към своя проект. Споделянето между колеги им дава възможност да представят, тестват и получат обратна връзка от другите. Накрая, обобщението гарантира, че те разбират значението на това, което току-що са направили, и как то се свързва със структурираното управление на иновациите.

Докато ръководите процеса, поддържайте фокусирано и практично фасилитиране. Използвайте реални примери, за да илюстрирате концепциите, но избягвайте дълги лекции. Разхождайте се по време на груповата работа, задавайте проучвателни въпроси и помагайте на групите да останат на правилния път. Насърчавайте критичното мислене, размисъл и итерация, тъй като те са от ключово значение за ISO 56002. В края на всеки раздел изтъкнете изрично връзката между дейността и принципите на ISO, като анализ на основните причини, създаване на стойност, итерация и внедряване. Следвайки този подход, ще се уверите, че учащите не само разбират теорията, но и напускат обучението с конкретни умения и инструменти, които могат да приложат директно в професионалния си контекст.

Подготвителни стъпки

Стъпка 1 – Разберете потока на обучението (30–45 минути подготовка)

Какво да направите: Прегледайте всички четири раздела (Проблем → Структура → Прототип → Мащаб) и начертайте как те се свързват. Определете кои принципи на ISO 56000/56002 ще подчертаете в края на всеки раздел. Подгответе 1–2 лесни примера от реалния живот, за да илюстрирате концепциите.

Пример: Преди раздел 1 подгответе пример за използване на **5-те „защо“**: „Защо студентите отпадат от онлайн курсовете?“ → проучете основната причина, например „липса на цифрова поддръжка“. Можете да използвате този пример, за да демонстрирате преди груповата работа.

Стъпка 2 – Подгответе материали (45–60 минути подготовка)

Какво да направите: Разпечатайте/подгответе в цифров формат шаблони и материали за групови дейности:

Раздел 1: Работен лист „5 защо“.

Раздел 2: Шаблон „Бизнес модел канвас“.

Раздел 3: Материали за прототипиране (лепящи се бележки, маркери, хартия, тиксо или цифрови инструменти като Miro).

Раздел 4: Шаблон „План за мащабиране“ (цели пазар, ресурси, партньори, рискове, график).

Пример: Разпечатайте 5 големи плаката ВМС (по един за всяка група) и изрежете лепящи се бележки, които участниците да попълнят с клиентски сегменти, ресурси и т.н. Това поддържа сесията активна и визуална.

Стъпка 3 – Подгответе средата за обучение (20–30 минути преди сесията)

Какво да направите: Подредете стаята на малки групи (3–5 души на маса). Ако се провежда онлайн, подгответе предварително стаи за почивка. Покажете цялостното съдържание на Модул 8 на флипчарт или слайд, за да знаят участниците какво пътуване ще предприемат. Сложете видим таймер или приложение за отчитане на времето.

Пример: На флипчарт в предната част на стаята напишете:

Раздел 1 1: Определете проблема.

Раздел 2: Структуриране на идеята.

Раздел 3: Прототип и тестване.

Раздел 4: Мащабиране и внедряване.

Това дава на участниците визуална „пътна карта“ на обучението.

Стъпка 4 – Задайте предизвикателства (15–20 минути в началото на модула)

Какво да направите: Помолете участниците да споделят предизвикателства от работната си среда или предоставете предварително подготвени предизвикателства, ако времето е ограничено. Те трябва да бъдат широки, но реалистични. Всяка група ще работи по избраното от нея предизвикателство през всичките четири раздела.

Пример: Предоставете списък с предизвикателства, като например:

„Как можем да намалим разхищаването на храна в училищата?“

„Как можем да подобрим цифровото преквалифициране на безработните младежи?“

„Как можем да увеличим прилагането на практики за устойчив туризъм в малките предприятия?“

По този начин, ако участниците не могат да се сетят за предизвикателство веднага, вие все пак ще имате готови отправни точки.

Стъпка 2: Стъпки по време на фасилитирането на Модул 8

1. Въведение (≈10 минути)

- **Какво правите:** Представете накратко ключовата концепция на модула, свържете я с ISO 56000/56002 и дайте един практически пример.
- **Пример:** В раздел 3 обяснете, че „Прототипите не трябва да бъдат перфектни. Скица или макет са достатъчни, за да се тестват идеите“ и покажете пример за хартиен прототип.

2. Групова дейност (≈25 минути)

- **Какво да направите:** Насочвайте участниците при прилагането на инструмента (5 защо, бизнес модел Canvas, създаване на прототип или план). Обикаляйте групите, задавайте уточняващи въпроси и подкрепяйте екипите, които се затрудняват.
- **Пример:** В модул 2 една група е заседнала на „Сегменти на клиенти“. Задайте насочващи въпроси като: „Кой се възползва най-много от вашето решение? Кой би платил за него?“

3. Споделяне и обратна връзка между колеги (≈15 минути)

- **Какво правите:** Помолете групите да представят накратко резултатите си (описание на проблема, акценти от бизнес модела, демонстрация на прототипа или представяне на плана). Насърчавайте структурирана обратна връзка от колегите: Какво е добро? Какво може да се подобри?
- **Пример:** В раздел 4 групите представят план за мащабиране. Попитайте колегите: „Какви рискове виждате? Какви ресурси са пропуснали?“

4. Обобщение (≈10 минути)

- **Какво правите:** Обобщете ключовите идеи, подчертайте връзките с ISO стандартите и направете връзка със следващия раздел. Подчертайте „голямата картина“ на преминаването от проблем → решение → прототип → мащабиране.

- **Пример:** След раздел 1 кажете: „Като формулирахте ясно проблемите, вие положихте основите за решения, които наистина създават стойност – това отразява принципа на ISO за систематичен анализ на проблемите.“

Стъпка 3: След фасилитиране на модул 8

След като завършите и четирите раздела, трябва да обобщите наученото и да се уверите, че участниците си тръгват с практически идеи.

1. Представяне и размисъл (20–30 минути)

- **Какво да направите:** Организирайте **разходка из галерията** (ако сте на място) или групови презентации (ако сте онлайн). Всяка група показва своето описание на проблема, ВМС, прототип и план за мащабиране.
- **Пример:** Групите закачат своите планове на стената. Участниците разглеждат, задават въпроси и оставят обратна връзка на лепящи се бележки.

2. Кръг за размисъл (15–20 минути)

- **Какво правите:** Улеснете дискусия, в която участниците споделят най-важните си изводи. Използвайте подсказки за размисъл.
- **Примери за въпроси:**
 - „Коя част от процеса беше най-ценна за вас?“
 - „Как бихте могли да приложите тези инструменти в ежедневната си работа?“
 - „С какви предизвикателства може да се сблъскате при използването на този метод?“

3. Върнете се към ISO 56000 (10 минути)

- **Какво да направите:** Прегледайте отново принципите на ISO: систематична иновация, създаване на стойност, управление на риска, итерация и мащабиране. Покажете на участниците как техните групови проекти съответстват на тези принципи.
- **Пример:** Посочете как **анализът на основните причини (5 защо)** отразява акцента на ISO върху удовлетворяването на основните нужди.

4. Заключение и следващи стъпки (10 минути)

- **Какво да направите:** Обобщете модул 8, благодарете на участниците и им предоставете допълнителна литература/ресурси (например, насоки ISO 56002, препоръчани книги). Насърчете ги да приложат инструментите към реални предизвикателства в техните организации.

Препоръки за учителя

- Теорията трябва да е кратка и практична.
- Улеснявайте с въпроси, а не с лекции.
- Нормализирайте грешките като част от иновациите.
- Поддържайте висока енергия и интерактивност.
- Винаги свързвайте резултатите с ISO 56000.
- Завършете с лични ангажименти за реално приложение.

3.9. Модул 9 – Проследяване на прогреса на иновационни проекти

Описание на метода

Този модул запознава участниците с критичната роля на мониторинга и оценката (M&O) в управлението на иновационни проекти. Чрез комбинация от интерактивни и експериментални методи на обучение участниците се научават да дефинират, измерват и анализират ключови показатели за ефективност (KPI), да използват критично и аналитично мислене и да комуникират резултатите по конструктивен и въздействащ начин. Модулът използва симулации, упражнения с данни, структурирано размишление и екипни дейности за развиване на умения за интерпретиране на данни и вземане на решения въз основа на доказателства.

Как да използвате този метод?

Обучителите трябва да съчетават техническите инструкции с активно учене. Този модул се провежда най-добре във формат на семинар, който позволява прогресивно учене: преминаване от дефиниране на концепциите за M&O към прилагането им в реалистични сценарии. Включете моменти за партньорска оценка, ролеви игри (напр. брифинги за заинтересовани страни) и интегрирайте примери за качествени и количествени данни. Възрастните учащи се възползват от приложимостта в реалния живот, затова обучителите трябва да насърчават участниците да донесат и да работят върху свои собствени примери за иновационни проекти.

Резултати от обучението

До края на този модул участниците ще:

- Разбират разликата и ролята на мониторинга и оценката в иновационните проекти
- Идентифицират и проектират подходящи показатели и метрики
- Прилагат изследователски методи и инструменти за измерване на напредъка по проекта
- Разработват ефективни доклади за оценка и визуално представяне на резултатите
- Практикуват критично и аналитично мислене при оценяване на резултатите от иновационни проекти
- Използват процеси за мониторинг и оценка (M&E) в подкрепа на ученето, адаптирането и вземането на решения

Стъпка 1: Основи на мониторинга и оценката (M&O)

Продължителност: 30 минути

Отговорност на учителя

- Представяне на дефинициите за мониторинг и оценка в иновационни проекти
- Въвеждане на ключови термини: вход, процес, изход, резултат, въздействие
- Провеждане на кратка игра за съпоставяне с помощта на карти (термин срещу определение)

Стъпка 2: Разбиране на видовете оценка и ролята на мониторинга и оценката

Продължителност: 30 минути

Отговорност на учителя

- Обяснете видовете оценка: предварителна, текуща, последваща
- Подчертайте разликата между ролята на оценката и мониторинга
- Улеснете дискусията: „Кой вид оценка е подходящ за различните етапи на вашия проект?“
- Използвайте ролева игра, за да симулирате разговори за оценка между ръководителите на проекти и заинтересованите страни

Стъпка 3: Изследователски методи, техники и инструменти

Продължителност: 45 минути

Отговорност на учителя

- Опишете разликите между методите (количествени, качествени, смесени), техниките и инструментите
- Използвайте състезание с въпроси: съпоставяйте нуждите на проекта с подходящи методи и инструменти
- Възложете на екипите да разработят мини план за мониторинг и оценка, включващ метод, техника и инструмент

Шаблон за план за мониторинг и оценка

Този шаблон очертава ключовите компоненти на плана за мониторинг и оценка. Попълнете всяка секция за вашия проект.

- Наименование на проекта:
- Цел на проекта:
- Цел и обхват на оценката на проекта „ “:
- Въпроси за оценка на „ “:
- Методи и инструменти:
- График и етапи на проекта „ “:
- Роли и отговорности на „ “:

Стъпка 4: Разработване на ключови показатели и метрики

Продължителност: 45 минути

Отговорност на учителя

- Представяне на примери за показатели за вложените ресурси, процеса, резултатите, изходите и въздействието
- Помолете всеки участник да избере идея за проект и да изработи 5 показателя, като използва предоставения работен лист
- Улеснете взаимната оценка: разменете работните листове и дайте обратна връзка

Работен лист за разработване на показатели

Използвайте този работен лист, за да изработите ключови показатели за вашия иновационен проект.

Име на показателя	Тип (вход, изход, резултат и др.)	Метод за събиране на данни	Честота на измерване	Отговорен човек/екип

Стъпка 5: Проследяване и отчитане на напредъка

Продължителност: 60 минути

Отговорност на учителя

- Представяне на етапите на процеса на мониторинг и оценка: какво/кога/как да се измерва, роли на екипа, график, валидиране
- Групова задача: симулиране на процес на отчитане. Предоставяне на фиктивни данни и задаване на екипите да изготвят опростен доклад
- Насочете участниците към визуализиране на количествени и качествени данни (напр. кръгови диаграми + цитати)

- Използвайте подход, основан на дизайн мислене, за да създадете шаблон за отчитане, пригоден за различни заинтересовани страни

Шаблон за доклад за оценка

Използвайте тази структура, за да подготвите своя доклад за мониторинг и оценка:

1. Изпълнително резюме
2. Въведение (цел, обхват, контекст)
3. Методология на оценката и мониторинга (събиране и анализ на данни)
4. Констатации (ключови изводи от данните)
5. Закljučения от доклада за мониторинг и оценка (интерпретация на резултатите)
6. Препоръки на „ “ (бъдещи действия и подобрения)
7. Приложения към „ “ (допълнителни данни, инструменти, препратки)

Стъпка 6: Прилагане на критично и аналитично мислене

Продължителност: 45 минути

Отговорност на учителя

- Обяснете принципите на критичното мислене: поставяне под въпрос на предположенията, оценяване на доказателствата, разглеждане на алтернативи.
- Практикуване на аналитично мислене чрез предизвикателство със сценарий на затруднение: идентифициране на рискове и предлагане на действия, основани на данни.
- Помолете участниците да отразят в писмен вид: „Как ще приложи критичното мислене в следващия си иновационен проект?“

Стъпка 7: Консолидиране и оценка

Продължителност: 30 минути

Отговорност на учителя

- Улеснете откритата дискусия за извлечените поуки
- Проведете кратък тест след модула или игра за обобщение на симулацията

- Използвайте „карта за прозрение“: всеки участник записва по едно прозрение във всяка от следните области: инструмент, показател, метод, риск, препоръка

Препоръки за учителя

- Насърчавайте среда на любознателност и обективност
- Наблегнете на яснотата при визуализацията на данните и комуникацията
- Свържете практиките за оценка с реалното въздействие върху вземането на решения
- Обърнете внимание на емоционалните аспекти на прегледа на проекта – страх от провал, съпротива срещу обратна връзка.
- Подчертайте как мониторингът и оценката служат не само за контрол, но и за учене и иновации

Необходими материали

- Презентация с визуализации на рамките за оценка
- Карти за игри (определения, показатели, фази на проекта)
- Работни листове за дизайн на индикатори
- Примерни данни за анализ
- Шаблони за доклади (печатни и цифрови)
- Флипчарт и маркери