



Co-funded by
the European Union

INNOVATE

ΚΑΙΝΟΤΟΜΗΣΤΕ

Οδηγός για εκπαιδευτές
για την εκπαίδευση στη
διαχείριση της
καινοτομίας

Πληροφορίες για το έργο

Ακρωνύμιο έργου:	INNOVATE
Τίτλος έργου:	Πρότυπο διαχείρισης καινοτομίας για την ποιότητα και την επιτάχυνση των επιχειρήσεων
Αριθμός συμφωνίας:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154 065
Συντάκτης:	Orange Hill Sp. z o.o.
Πακέτο εργασίας:	WP5
Ημερομηνία προετοιμασίας:	22.05.2025
Αριθμός έκδοσης:	0.2

Αποποίηση ευθύνης:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/συγγραφέων και δεν αντανακλούν απαραίτητα τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της OeAD-GmbH. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγός αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.



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/>

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή	4
2. Ο ρόλος και τα καθήκοντα των εκπαιδευτών	4
2.1. Προσδιορισμός και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών	5
2.1.1. Κατανόηση των συμμετεχόντων για τον σχεδιασμό αποτελεσματικής κατάρτισης	5
2.1.2. Παραδείγματα μεθόδων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών	6
2.1.3. Βασικές ερωτήσεις για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών	6
2.1.4. Προσδιορισμός των μαθησιακών στυλ των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση	7
2.2. Προετοιμασία της εκπαίδευσης	9
2.2.1. Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης	9
2.2.2. Προετοιμασία του προγράμματος κατάρτισης και επιλογή των μεθόδων κατάρτισης	9
2.2.3. Προετοιμασία διδακτικού υλικού	10
2.2.4. Οργάνωση του χώρου εκπαίδευσης	11
2.3. Διεξαγωγή της εκπαίδευσης	11
2.3.1. Ο ρόλος των «ομαδικών κανόνων» στη διαδικασία της εκπαίδευσης	11
2.3.2. Δομή της εκπαιδευτικής συνεδρίας	12
Σύνοψη και αξιοποίηση του φαινομένου της πρόσφατης μνήμης	14
2.4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	14
2.4.1. Κατανόηση της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας	14
2.4.2. Τεχνικές συλλογής ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες	15
2.4.3. Συμβουλές εκπαιδευτή για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης	16
3. Συνιστώμενες μέθοδοι εκπαίδευσης σε μεμονωμένα modules	17
3.1. Ενότητα 1 – Εισαγωγή στην καινοτομία	17
3.2. Ενότητα 2 – Καινοτομία στη μάθηση	22
3.3. Ενότητα 3 – Κουλτούρα καινοτομίας	25
3.4. Ενότητα 4 – Δημιουργία ιδεών	28
3.5. Ενότητα 5 – Συνεργασία στο πλαίσιο των εταιρικών σχέσεων καινοτομίας	33
3.5.1. Ανάλυση PESTEL	33
3.5.2. Ομαδική εργασία: Συνεργασία σε εταιρικές σχέσεις καινοτομίας	37
3.6. Ενότητα 6 – Σχεδιασμός καινοτομίας	41
3.6.1. Συλλογική στρατηγική διαμόρφωση	41
3.6.2. Δημιουργήστε ένα σύστημα διαχείρισης καινοτομίας	47
3.7. Ενότητα 7 – Προστασία ιδεών	55
3.7.1. Ανάλυση περιπτώσιολογικής μελέτης & επίλυση προβλημάτων σε ομάδα	55
3.8. Ενότητα 8 – Μετατρέποντας τις ιδέες σε πραγματικότητα	59
3.9. Ενότητα 9 – Παρακολούθηση της προόδου καινοτόμων έργων	65
Πρότυπο σχεδίου παρακολούθησης και αξιολόγησης	67
Φύλλο εργασίας σχεδιασμού δεικτών	67
4. Αναφορές	70

1. Εισαγωγή

Ο παρών οδηγός για εκπαιδευτές δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου με τίτλο «INNOVATE – Πρότυπο διαχείρισης καινοτομίας για την ποιότητα και την επιτάχυνση των επιχειρήσεων». Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+. Το έργο υλοποιείται από τον Οκτώβριο του 2023 έως τον Οκτώβριο του 2025 σε διεθνή συνεργασία με φορείς από την Αυστρία, τη Βουλγαρία, την Κύπρο, τη Φινλανδία, τη Γαλλία, την Πολωνία και τη Σουηδία. Στόχος του έργου είναι να βοηθήσει τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EVE) να παραμείνουν στην πορεία της ανάπτυξης, βελτιώνοντας τις διαχειριστικές ικανότητες μέσω της καινοτομίας, η οποία νοείται ως ένα νέο διαχειριστικό πρότυπο. Ο κύριος στόχος του έργου είναι να βρει, να δημιουργήσει, να δοκιμάσει και να προωθήσει νέες μεθόδους βελτίωσης αυτών των οργανισμών, ώστε να γίνουν πιο ανθεκτικοί στις νέες προκλήσεις.

Σκοπός του παρόντος οδηγού είναι να διευκολύνει το έργο των εκπαιδευτών που θα πραγματοποιήσουν εκπαίδευση στον τομέα της διαχείρισης της καινοτομίας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 56000. Οι εκπαιδεύσεις αυτές βασίζονται σε εκπαιδευτικό υλικό που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του παρόντος προγράμματος, όπως: το Λευκό Βιβλίο INNOVATE, το Εγχειρίδιο INNOVATE, το E-learning, ομαδικές εργασίες, μελέτες περιπτώσεων, ασκήσεις και άλλα διδακτικά βοηθήματα. Το προτεινόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται από 9 θεματικές ενότητες, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει διάφορες ενότητες. Στο πλαίσιο του έργου αναπτύχθηκε επίσης ένα Λευκό Βιβλίο και ένα Εγχειρίδιο, τα οποία μπορούν να φανούν χρήσιμα τόσο για τους εκπαιδευτές που θα πραγματοποιήσουν την εκπαίδευση στον τομέα της διαχείρισης της καινοτομίας, όσο και για τους συμμετέχοντες στους οποίους απευθύνεται η εκπαίδευση αυτή. Στον οδηγό, περιγράφουμε τον ρόλο του εκπαιδευτή στη διαδικασία της διδασκαλίας ενηλίκων (ανδραγωγική), με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση στον τομέα της καινοτομίας, και προτείνουμε συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πρακτική εφαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου που περιλαμβάνεται σε αυτές τις 9 θεματικές ενότητες.

Ο οδηγός προορίζεται αποκλειστικά για την υποστήριξη και τη βοήθεια του εκπαιδευτή, ο οποίος πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και εμπειρία στη διεξαγωγή εκπαίδευσης ενηλίκων.

2. Ο ρόλος και τα καθήκοντα των εκπαιδευτών

Το να είσαι εκπαιδευτής δεν είναι εύκολο. Απαιτεί παιδαγωγικές ικανότητες, βαθιά γνώση του αντικειμένου, πρακτική εμπειρία και μια σειρά από δεξιότητες που σχετίζονται με την οικοδόμηση σχέσεων με τους συμμετέχοντες, την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση κ.λπ. Οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι ειδικοί στον τομέα τους, ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων και να δημιουργήσουν ένα μαθησιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανοιχτότητα και την αυτοπεποίθηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση της κατάρτισης στη διαχείριση της καινοτομίας, η οποία ποικίλλει ανάλογα με το υπόβαθρο των συμμετεχόντων και τον τύπο της καινοτομίας με την οποία ασχολούνται. Για παράδειγμα, η κατάρτιση που εστιάζει στις κοινωνικές καινοτομίες απαιτεί διαφορετικές γνώσεις από την κατάρτιση στον τομέα των τεχνολογικών καινοτομιών.

Η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει άτομα, ομάδες ή ακόμα και ολόκληρους οργανισμούς. Η μεταμόρφωση σπάνια συμβαίνει από τη μια μέρα στην άλλη. Στο πλαίσιο της ΕΕΚ, η αλλαγή συνήθως ξεκινά σε ατομικό επίπεδο: όταν οι μαθητές αρχίζουν να εφαρμόζουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι ατομικές αλλαγές μπορούν να συσσωρευτούν και να οδηγήσουν σε ευρύτερη οργανωτική ανάπτυξη.

Σκοπός κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των συμμετεχόντων — του συνδυασμού γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Πρώτα αποκτώνται οι γνώσεις και στη συνέχεια εφαρμόζονται στην πράξη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η διαμόρφωση στάσεων απαιτεί περισσότερο χρόνο και πρακτική εξάσκηση, έως ότου οι νέες προσεγγίσεις γίνουν φυσικές. Οι εκπαιδευτές είναι υπεύθυνοι για ολόκληρο τον κύκλο της εκπαίδευσης: ανάλυση των μαθησιακών αναγκών, σχεδιασμός του περιεχομένου και των μεθόδων παράδοσης, προετοιμασία υλικών και εργαλείων, διευκόλυνση των συνεδριών και αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Στην κατάρτιση στη διαχείριση της καινοτομίας, με βάση το πρότυπο ISO 56000, ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εφαρμογή είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, καθώς το θέμα απαιτεί τόσο εννοιολογική κατανόηση όσο και ικανότητα εφαρμογής μεθόδων σε πραγματικά πλαίσια ΕΕΚ και επιχειρήσεων.

2.1. Προσδιορισμός και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών

2.1.1. Κατανόηση των συμμετεχόντων για τον σχεδιασμό αποτελεσματικής κατάρτισης

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα κατάρτισης, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ποιοι είναι οι συμμετέχοντες. Η επιλογή των συμμετεχόντων και η δημιουργία ομάδων κατάρτισης πρέπει να γίνονται σε στενή συνεργασία με τον χορηγό της κατάρτισης — συνήθως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τον διευθυντή ή τον ιδιοκτήτη του οργανισμού. Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε κατάρτισης, πρέπει να πραγματοποιείται ενδελεχής προσδιορισμός και ανάλυση

των αναγκών κατάρτισης. Ο εκπαιδευτής πρέπει να κατανοήσει ποιες ικανότητες θα αναπτυχθούν ή θα βελτιωθούν κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Ένα βασικό βήμα είναι ο προσδιορισμός του λεγόμενου **χάσματος ικανοτήτων** – της διαφοράς μεταξύ του τρέχοντος επιπέδου ικανοτήτων των συμμετεχόντων και του επιθυμητού επιπέδου. Η μάθηση είναι μια σταδιακή διαδικασία και η αλλαγή συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου. Για αυτό είναι ζωτικής σημασίας να προσαρμόζεται το περιεχόμενο και η μορφή της εκπαίδευσης στις υπάρχουσες δεξιότητες και γνώσεις των συμμετεχόντων. Η κατανόηση του επιπέδου ικανοτήτων τους επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας προσδιορισμού και ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών.

2.1.2. Παραδείγματα μεθόδων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τον επαγγελματικό προσδιορισμό και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- συνομιλίες με μελλοντικούς συμμετέχοντες στην εκπαίδευση (π.χ. με τη μορφή ατομικών σε βάθος συνεντεύξεων ή ομαδικών συνεντεύξεων),
- έρευνες με τη μορφή ερωτηματολογίων (που περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, επιλογές απάντησης με κείμενο και/ή γραφικά),
- δοκιμασίες γνώσεων,
- επίλυση μιας συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης,
- δείγμα της δικής σας εργασίας, π.χ.:
https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment
- παρατήρηση ενός συγκεκριμένου ατόμου στον χώρο εργασίας κ.λπ.
- διαβουλεύσεις με διευθυντές ή άμεσους προϊστάμενους του συμμετέχοντα στην εκπαίδευση.

Η επιλογή των μεθόδων και τεχνικών έρευνας εξαρτάται από τον εκπαιδευτή. Στην περίπτωση εκπαίδευσης που πραγματοποιείται με θέμα τη διαχείριση της καινοτομίας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να είναι ελκυστική και ενδιαφέρουσα για τους συμμετέχοντες και να διεγείρει τη δημιουργικότητα και τη διαδικασία προσέγγισης της διαχείρισης της καινοτομίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κάθε μία από τις αναφερόμενες μεθόδους έχει διαφορετικό χαρακτήρα και ορισμένες από αυτές μπορεί να είναι χρονοβόρες.

2.1.3. Βασικές ερωτήσεις για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών

Μια σειρά βασικών ερωτήσεων που βοηθούν στον προσδιορισμό και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πριν από την εκπαίδευση στη διαχείριση της καινοτομίας:

A. Γενικές ερωτήσεις – οργανωτικό πλαίσιο

Ποιοι στρατηγικοί στόχοι συνδέονται με την καινοτομία για τον οργανισμό;

Ποιες είναι οι τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών ή διαδικασιών;

Υπάρχει επίσημη διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας (π.χ. παραγωγή ιδεών, επικύρωση, εφαρμογή);
Ποιες δεξιότητες σχετικές με την καινοτομία (π.χ. ηγεσία, αναλυτική σκέψη, δημιουργικότητα) υπάρχουν ήδη στον οργανισμό και ποιες πρέπει να ενισχυθούν;

B. Ερωτήσεις σε επίπεδο συμμετεχόντων

Αυτοαξιολόγηση από την ηλεκτρονική εκπαίδευση:
https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment

C. Συνεργασία ομάδας και έργου

Ποιοι ρόλοι αναλαμβάνουν συνήθως τα μέλη της ομάδας σε περιβάλλοντα καινοτομίας ή έργων (π.χ. ηγέτης, διαμεσολαβητής, δημιουργικός συνεισφέρων, τεχνικός εμπειρογνώμονας);

Πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζουν οι ομάδες καινοτόμες μεθοδολογίες, όπως σχεδιαστική σκέψη, ευέλικτες ή λιτές προσεγγίσεις;

Πώς ενθαρρύνεται και συντονίζεται η διατμηματική συνεργασία κατά τη διάρκεια των έργων καινοτομίας;

Πώς δημιουργεί ο οργανισμός ένα ασφαλές περιβάλλον για πειραματισμό, αναστοχασμό και μάθηση από τις αποτυχίες;

Με ποιους τρόπους εκδηλώνονται οι ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων σε ομαδικά περιβάλλοντα;

D. Προσδοκίες και στόχοι εκπαίδευσης

Ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα αναμένει ο οργανισμός από αυτή την εκπαίδευση;

Ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτύξουν ή να ενισχύσουν οι συμμετέχοντες για να βελτιώσουν την καινοτομία (π.χ. ηγετικές ικανότητες, αναλυτική σκέψη, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, συνεργασία);

Πώς θα μετρηθεί η πρόοδος και η επιτυχία — για παράδειγμα, μέσω αλλαγής συμπεριφοράς, δημιουργίας νέων ιδεών ή εφαρμογής καινοτόμων λύσεων;

Ποιες δράσεις παρακολούθησης ή δραστηριότητες καθοδήγησης έχουν προγραμματιστεί για τη διατήρηση της ανάπτυξης ικανοτήτων μετά την εκπαίδευση;

2.1.4. Προσδιορισμός των μαθησιακών στυλ των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση

Στο πλαίσιο της ανάλυσης και του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων, είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι μαθησιακοί τύποι των συμμετεχόντων (π.χ. οπτικός, κιναισθητικός, λεκτικός, διαδοχικός, συνολικός κ.λπ.). Αυτό μπορεί να γίνει πριν από την εκπαίδευση (εάν είναι δυνατόν) ή κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής συνεδρίας. Οι τρόποι μάθησης των ενηλίκων είναι ο τρόπος με τον οποίο επεξεργάζονται, αφομοιώνουν και ερμηνεύουν νέες πληροφορίες. Μία από τις πιο γνωστές και αναγνωρισμένες θεωρίες για τους τρόπους μάθησης των ενηλίκων είναι το μοντέλο του David Kolb, που βασίζεται στον κύκλο της Θεωρίας της Εμπειρικής

Μάθησης (ELT). Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη των ενηλίκων.

Θεωρία Εμπειρικής Μάθησης του David Kolb (Kolb, 1984): Ο Kolb υποθέτει ότι η μάθηση είναι μια διαδικασία μετατροπής της εμπειρίας σε γνώση και ότι πραγματοποιείται σε έναν κύκλο τεσσάρων φάσεων:

1. **Συγκεκριμένη εμπειρία:** Μάθηση μέσω άμεσων εμπειριών, συναισθηματικής εμπλοκής, πρακτικής δράσης
2. **Στοχαστική παρατήρηση:** Ανάλυση της εμπειρίας, εξαγωγή συμπερασμάτων, παρατήρηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες
3. **Αφηρημένη εννοιολόγηση:** Διατύπωση θεωριών, αρχών και μοντέλων, κατανόηση των εννοιών πίσω από την εμπειρία
4. **Ενεργός πειραματισμός:** Δοκιμή νέων λύσεων στην πράξη, εφαρμογή ιδεών, «δοκιμαστικές» ενέργειες

Πρέπει να σημειωθεί ότι η Θεωρία της Εμπειρικής Μάθησης του David Kolb είναι καθολική όσον αφορά την ανδραγωγική. Συχνά αντιμετωπίζεται ως μέρος της «Βίβλου» του επαγγελματία εκπαιδευτή. Αναφερόμαστε σε αυτή τη θεωρία εδώ – περιγράφοντας τη χρησιμότητά της για την αναγνώριση των μαθησιακών στυλ στην ανάλυση και τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων – αλλά θα αναφερθούμε επίσης στον κύκλο του Kolb όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης με τη στενή έννοια, την οποία θα βρείτε στα επόμενα μέρη αυτού του οδηγού εκπαιδευτή.

Περιγραφή και χαρακτηριστικά των μαθησιακών στυλ σύμφωνα με τη θεωρία του Kolb:

Μαθησιακός τύπος	Περιγραφή	Βασικά χαρακτηριστικά
Προσαρμοστικός	Μαθαίνουν μέσω της πρακτικής εμπειρίας, της διαίσθησης και του ενεργού πειραματισμού. Συχνά βασίζονται σε άλλους για πληροφορίες και προτιμούν πρακτικές, εμπειρικές εργασίες.	Προσανατολισμένοι στη δράση, προσαρμοστικοί, ριψοκίνδυνοι, ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες, προτιμούν την ομαδική εργασία και το να δοκιμάζουν νέα πράγματα.
Διαφορετικός	Μαθαίνουν μέσω της παρατήρησης και της αναστοχαστικής σκέψης. Είναι καλοί στο να δημιουργούν ιδέες και να βλέπουν τις καταστάσεις από πολλαπλές οπτικές γωνίες.	Δημιουργικοί, ευφάνταστοι, συναισθηματικά ευαίσθητοι, καλοί στο brainstorming, προτιμούν να παρακολουθούν παρά να ενεργούν.
Αφομοιωτικοί	Μαθαίνουν οργανώνοντας λογικά και ενσωματώνοντας τις πληροφορίες σε συνοπτικές, σαφείς μορφές. Προτιμούν τα θεωρητικά μοντέλα και τις αφηρημένες έννοιες.	Αναλυτικός, λογικός, με προσοχή στη λεπτομέρεια, προτιμά τις διαλέξεις και τις αναγνώσεις, εστιάζει λιγότερο στους ανθρώπους και περισσότερο στις ιδέες.

Μαθησιακός τύπος	Περιγραφή	Βασικά χαρακτηριστικά
Συγκλίνων	Μαθαίνουν εφαρμόζοντας τις ιδέες με πρακτικούς τρόπους. Εξαιρετικοί στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων με βάση τη λογική.	Τεχνικά μυαλό, αποδοτικός, επικεντρωμένος στη λύση, προτιμά να εργάζεται μόνος, χρησιμοποιεί τις γνώσεις του για να επιλύει προβλήματα του πραγματικού κόσμου.

Δική μου εργασία βασισμένη στην: Θεωρία της εμπειρικής μάθησης του David Kolb (Kolb, 1984)

2.2. Προετοιμασία της εκπαίδευσης

2.2.1. Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης

Κατά το σχεδιασμό της εκπαίδευσης, το πιο σημαντικό είναι να καθοριστούν οι στόχοι της. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να περιγράφονται με όρους μαθησιακών αποτελεσμάτων, π.χ. με τη συμμετοχή στην εκπαίδευση, ο συμμετέχων θα μάθει ποιες είναι οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 56000 στον τομέα της διαχείρισης της καινοτομίας ή ο συμμετέχων θα μάθει να σχεδιάζει αποτελεσματικά την εφαρμογή καινοτομιών. Πρέπει να θυμόμαστε ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να είναι φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα και ρεαλιστικοί. Μια εκπαίδευση δεν μπορεί να αλλάξει τις καθιερωμένες συνήθειες ενός ατόμου. Αυτό απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο. Για να καθορίσουμε τους στόχους της εκπαίδευσης, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, για παράδειγμα, τη μεθοδολογία SMART, CLEAR ή Kirkpatrick Training Goals. Οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να συμφωνηθούν με τον πελάτη της εκπαίδευσης. Πρέπει να έχουμε κατά νου ότι ο εκπαιδευτής δεν είναι μόνο ένας τυφλός εκτελεστής της εκπαίδευσης, αλλά πρέπει επίσης να βοηθά τον πελάτη να καθορίσει τους στόχους της εκπαίδευσης και να προτείνει ορισμένες αλλαγές ή προσαρμογές, ώστε η εκπαίδευση να ανταποκρίνεται στο μέγιστο βαθμό στις ανάγκες των συμμετεχόντων και του πελάτη.

2.2.2. Προετοιμασία του προγράμματος κατάρτισης και επιλογή των μεθόδων κατάρτισης

Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός του περιεχομένου και της μορφής της εκπαίδευσης. Ο εκπαιδευτής πρέπει να σχεδιάσει το περιεχόμενο των επιμέρους εκπαιδευτικών ενοτήτων, τα χρονικά πλαίσια, τα απαραίτητα υλικά κ.λπ. Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, το οποίο πρέπει επίσης να συμφωνηθεί με τον πελάτη. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης στη διαχείριση της καινοτομίας που πραγματοποιείται με βάση τα αποτελέσματα του έργου Innovate, το θέμα είναι κάπως ευκολότερο, επειδή το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών ενοτήτων (και των μικρότερων θεματικών στοιχείων – ενοτήτων), τα χρονικά πλαίσια, οι

υπόλοιπες ομαδικές και ατομικές ασκήσεις και άλλα διδακτικά βοηθήματα έχουν ήδη καθοριστεί. Ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί επομένως ένα έτοιμο σύνολο υλικών αφιερωμένο στη διεξαγωγή αυτού του είδους της εκπαίδευσης.

Ο εκπαιδευτής πρέπει επίσης να επιλέξει τις μεθόδους εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις λεγόμενες μεθόδους ενεργοποίησης των συμμετεχόντων, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- παιχνίδια και προσομοιώσεις εκπαίδευσης,
- ομαδικές εργασίες,
- μάθηση μέσω της πράξης,
- μάθηση μέσω δράσης,
- σχεδιαστικό σκέψη
- ατομικές και ομαδικές ασκήσεις,
- συζήτηση με συντονιστή,
- ρόλος-παίζοντας,
- μέθοδος ανοιχτού χώρου / world café,
- gamification (παιχνίδια προσομοίωσης)
- κουίζ και διαγωνισμοί.

Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι ενεργοποιητικές μέθοδοι συμπληρώνονται με διαλέξεις, ομιλίες και παρουσιάσεις.

Οι προτεινόμενες μέθοδοι εκπαίδευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή μεμονωμένων εκπαιδευτικών ενοτήτων σχετικά με τη διαχείριση της καινοτομίας θα παρουσιαστούν αργότερα σε αυτή τη μελέτη.

Όταν πρόκειται για εργασία με ομάδα, αξίζει να ακολουθήσετε τις παρακάτω συμβουλές:

- να εξασφαλίζετε διαλείμματα περίπου κάθε 90 λεπτά
- χρησιμοποιείτε ακριβή, περιεκτική και κατανοητή γλώσσα (εξηγώντας τυχόν όρους και αμφιβολίες)
- παρουσίαση λεπτομερών οδηγιών για την ολοκλήρωση εργασιών/ασκήσεων
- να χωρίζετε το περιεχόμενο σε μικρότερες ενότητες (μικρο-μαθήματα)
- να εξασφαλίζετε πολυαισθητηριακή επικοινωνία (βίντεο, εικόνες, παρουσιάσεις με αφήγηση)
- προθυμία για αλλαγή της μορφής των μαθημάτων και ευελιξία (ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει διάφορες εκδοχές του σχεδίου δράσης, π.χ. σχέδιο Α, Β και Γ, προσαρμοσμένες στο ρυθμό της ομάδας και την πρόοδο της μαθησιακής διαδικασίας).
- εάν είναι δυνατόν, αξίζει να συνεργαστείτε με έναν συν-εκπαιδευτή ή συντονιστή – ειδικά με μεγαλύτερες ομάδες. Αυτό επιτρέπει τον καταμερισμό των ευθυνών και την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των συμμετεχόντων.

2.2.3. Προετοιμασία διδακτικού υλικού

Ο εκπαιδευτής πρέπει επίσης να επιλέξει και να προετοιμάσει τα διδακτικά βοηθήματα και να αναπτύξει εκπαιδευτικό υλικό για τους συμμετέχοντες. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης στο πλαίσιο αυτού του έργου, το σύνολο του υλικού είναι έτοιμο. Ωστόσο, αξίζει να φροντίσετε για πρόσθετα διδακτικά βοηθήματα, τα οποία μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ερωτηματολόγια, βοηθήματα, πίνακες παρουσιάσεων, κάρτες σημειώσεων, πολύχρωμα μαρκαδόροι, σενάρια, βοηθήματα με τη μορφή μπλοκ, χαρτί, χαρτί υγείας, είδη γραφείου. Όλα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τον εκπαιδευτή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και συμβάλλουν στην αύξηση της ελκυστικότητας της εκπαίδευσης στα μάτια των συμμετεχόντων. Η ποσότητα του υλικού πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στο μέγεθος της ομάδας, διασφαλίζοντας ότι υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά σετ υλικού.

2.2.4. Οργάνωση του χώρου εκπαίδευσης

Ο εκπαιδευτής είναι επίσης υπεύθυνος για τη διασφάλιση της καλής προετοιμασίας του χώρου εκπαίδευσης. Στην περίπτωση της διαδικτυακής εκπαίδευσης, αυτό περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε εικονικές αίθουσες διαλέξεως, εάν χρειαστεί. Ο εκπαιδευτής πρέπει επίσης να εξασφαλίσει καλές συνθήκες μάθησης, όπως άνετη θερμοκρασία δωματίου, κατάλληλο φωτισμό και διαλείμματα σε κατάλληλες χρονικές στιγμές. Εάν είναι δυνατόν, ο εκπαιδευτής του προγράμματος « » πρέπει να φτάσει στον χώρο εκ των προτέρων για να εξοικειωθεί με τον χώρο και να ελέγξει όλα τα τεχνικά στοιχεία, όπως τον προβολέα, το ηχοσύστημα και τη διάταξη του δωματίου.

Σημαντικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα εξής:

- **Ηχομόνωση:** ο χώρος πρέπει να είναι επαρκώς μονωμένος για να ελαχιστοποιείται ο εξωτερικός θόρυβος.
- **Χώρος διαλέξεως:** εάν είναι δυνατόν, παρέχετε έναν ξεχωριστό χώρο όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να απολαύσουν καφέ, τσάι και σνακ κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων.
- **Φωτισμός:** το φυσικό φως είναι ιδανικό. Εάν αυτό δεν είναι διαθέσιμο, βεβαιωθείτε ότι ο φωτισμός μπορεί να ρυθμιστεί και είναι αρκετά έντονος.
- **Ποιότητα αέρα:** αερίστε τον χώρο πριν από την εκπαίδευση ή βεβαιωθείτε ότι υπάρχει κατάλληλος κλιματισμός.
- **Εξωτερικές περισπασμοί:** ελαχιστοποιήστε τον θόρυβο, τα υπερβολικά φωτεινά χρώματα, τις έντονες μυρωδιές και άλλους αισθητηριακούς περισπασμούς.
- **Διάταξη του χώρου:** εάν έχει προγραμματιστεί ομαδική εργασία, τακτοποιήστε τα τραπέζια, τις καρέκλες και τους διαδρόμους έτσι ώστε να διευκολύνεται η ομαλή συνεργασία της ομάδας.

2.3. Διεξαγωγή της εκπαίδευσης

2.3.1. Ο ρόλος των «ομαδικών κανόνων» στη διαδικασία της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση πρέπει να διεξάγεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα για τους συμμετέχοντες, παρέχοντάς τους ταυτόχρονα ένα αίσθημα ασφάλειας, άνεσης και καλής ατμόσφαιρας. Η εκπαίδευση πρέπει να ξεκινά με την παρουσίαση του εαυτού σας στους συμμετέχοντες, την παρουσίαση του θέματος και του σκοπού της εκπαίδευσης, τη διάρκειά της και την ανάπτυξη των λεγόμενων «Ομαδικών Κανόνων» (μια συμφωνία με τους συμμετέχοντες σχετικά με τους κανόνες που θα ισχύουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, π.χ. όλοι κλείνουμε τα κινητά μας τηλέφωνα, σεβόμαστε ο ένας τον άλλον, δεν κρίνουμε τους άλλους, μπορούμε να φύγουμε από την αίθουσα ανά πάσα στιγμή αν αισθανόμαστε άβολα κ.λπ.). Είναι σημαντικό οι κανόνες της ομάδας να διαμορφώνονται από κάτω προς τα πάνω από τους συμμετέχοντες και όλα τα στοιχεία τους να γίνονται αποδεκτά από τα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαίδευση. Η αναφορά στις διατάξεις των κανόνων της ομάδας βοηθά τον εκπαιδευτή να ανταποκριθεί σε δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια του μαθήματος.

2.3.2. Δομή της εκπαιδευτικής συνεδρίας

Κάθε εκπαιδευτική συνεδρία πρέπει να χωρίζεται σε θεματικές ενότητες, οι οποίες πρέπει να παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες στην αρχή. Προκειμένου οι συμμετέχοντες στην εκπαίδευση να επιτύχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα με τη μορφή βελτίωσης ή ανάπτυξης των ικανοτήτων τους, είναι απαραίτητο να διεξάγεται η εκπαίδευση σύμφωνα με την καθιερωμένη δομή. Μία από τις πιο γνωστές και αποτελεσματικές μεθόδους για να βοηθηθούν οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν ικανότητες είναι το λεγόμενο Μοντέλο Βιωματικής Μάθησης ή Κύκλος Kolb. Η χρήση του Κύκλου Kolb στις εκπαιδευτικές διαδικασίες προσφέρει πολλά οφέλη. Λόγω του γεγονότος ότι αυτή η μέθοδος βασίζεται στην ενεργή απόκτηση γνώσεων, οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην εκπαίδευση είναι σε θέση όχι μόνο να θυμούνται πολύ περισσότερο, αλλά και να ενδιαφέρονται περισσότερο για το θέμα που συζητείται. Ο Κύκλος Kolb αποτελείται από 4 στάδια. Μπορείτε να ξεκινήσετε από ένα επιλεγμένο στάδιο του κύκλου, αλλά πρέπει να τηρείτε τη σειρά τους (δηλαδή να γνωρίζετε πάντα ποιο στάδιο ακολουθεί ποιο). Ο Κύκλος Kolb αποτελείται από 4 επαναλαμβανόμενα στάδια:

- Συγκεκριμένη εμπειρία – κάτι συμβαίνει, συμμετέχω σε κάτι, παρατηρώ κάτι και κάποια δεδομένα φτάνουν στις αισθήσεις μου. Αν δεν συμμετέχετε σε κάτι, δεν εμπλέκεστε, δεν μπορείτε να μάθετε τίποτα. Η ενεργή συμμετοχή, η εμπλοκή, η σχέση με τον εαυτό σας είναι προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί η μαθησιακή διαδικασία.
- Στοχαστική παρατήρηση – Δίνω προσοχή σε αυτό που συνέβη ή συμβαίνει, επεξεργάζομαι τα δεδομένα που ρέουν στο μυαλό μου, τα συγκρίνω με αυτά που

έχω στη μνήμη μου, τα εκφράζω με λόγια. Η εμπειρία από μόνη της δεν αρκεί, πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσετε ότι κάτι συμβαίνει, ότι βιώνετε κάτι. Αν δεν μπορείτε να δείτε τις εμπειρίες σας από απόσταση, δεν θα μάθετε τίποτα.

- Αφηρημένη εννοιολόγηση – Συνδέω αυτό που έχω αντιληφθεί σε ένα σύνολο. Δημιουργώ έννοιες και θεωρίες χρησιμοποιώντας αφηρημένη σκέψη. Το μυαλό μου παράγει θεωρίες με βάση αυτό που αντιλαμβάνομαι. Αν απλώς κουνάς το κεφάλι σου στην παρατήρησή σου, η μαθησιακή σου διαδικασία σταματά στη μέση. Σε αυτή τη φάση, δημιουργείς γνώση από τη δική σου εμπειρία και παρατήρηση. Με άλλα λόγια, βγάζεις συμπεράσματα. Ρωτάς τον εαυτό σου, ποιο είναι το συμπέρασμα από αυτό; Τι μπορώ να μάθω από αυτό;
- Ενεργός πειραματισμός – χρησιμοποιώ τα γενικά συμπεράσματα στα οποία έχω καταλήξει για να τα εφαρμόσω στην πράξη. Ρωτώ τον εαυτό μου: Τι μπορώ να κάνω τότε; Πώς μπορώ να το χρησιμοποιήσω στην πράξη; Τι μπορώ να αλλάξω;



Ιδιωτική μελέτη βασισμένη στο Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Ανακτήθηκε στις 31 Μαΐου 2022 από το Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Κάθε άσκηση, κάθε ενότητα εκπαίδευσης και ολόκληρη η εκπαίδευση πρέπει να συνοψίζονται κάθε φορά από τον εκπαιδευτή. Στο τέλος της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει το πιο σημαντικό ουσιαστικό περιεχόμενο και να απαντήσει στις ερωτήσεις τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση σύνθετου περιεχομένου εκπαίδευσης, καθώς επιτρέπει στους συμμετέχοντες να οργανώσουν τις νέες γνώσεις ή δεξιότητες που απέκτησαν και να διατηρήσουν το λεγόμενο **φαινόμενο της πρόσφατης μνήμης** για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το φαινόμενο της πρόσφατης μνήμης είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο κατά το οποίο οι άνθρωποι θυμούνται καλύτερα τις πληροφορίες που άκουσαν ή είδαν τελευταίες σε μια δεδομένη ακολουθία – π.χ. στο τέλος της εκπαίδευσης, μιας παρουσίασης ή μιας διάλεξης. Στο πλαίσιο της εργασίας του εκπαιδευτή, το φαινόμενο της πρόσφατης μνήμης έχει πρακτική σημασία για τον σχεδιασμό της δομής της εκπαίδευσης.

Ακολουθούν ορισμένα βασικά σημεία:

- Ισχυρότερη διατήρηση του τελικού περιεχομένου
Οι εκπαιδευόμενοι τείνουν να θυμούνται καλύτερα:
 - το τελευταίο μέρος ενός μαθήματος ή μιας εκπαιδευτικής συνεδρίας,
 - τα τελικά συμπεράσματα, τις περιλήψεις,
 - τις τελικές ασκήσεις ή παραδείγματα.
- Δυνατότητα ενίσχυσης των βασικών μηνυμάτων
Επομένως, οι εκπαιδευτές πρέπει:
 - να τοποθετούν τις πιο σημαντικές πληροφορίες ή μηνύματα στο τέλος του ενότητας,
 - χρησιμοποιούν τελικές περιλήψεις που ενισχύουν το περιεχόμενο,
 - να εξασφαλίζουν ένα ισχυρό συμπέρασμα της εκπαίδευσης, π.χ. μια πρόσκληση για προβληματισμό ή συγκεκριμένα «συμπεράσματα».

Το φαινόμενο της πρόσφατης μνήμης εμφανίζεται συνήθως μαζί με το λεγόμενο φαινόμενο της πρωτιάς – θυμόμαστε επίσης καλύτερα ό,τι εμφανίστηκε στην αρχή. Το μέσο της εκπαίδευσης είναι συνήθως το μέρος που θυμόμαστε λιγότερο, γι' αυτό αξίζει να χρησιμοποιούμε τεχνικές ενεργοποίησης σε αυτό το σημείο. Πριν από το τέλος της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής μπορεί να ελέγξει τις γνώσεις των συμμετεχόντων (π.χ. χρησιμοποιώντας ένα τεστ γνώσεων ή ένα κουίζ). Στο τέλος, ο εκπαιδευτής πρέπει να διανείμει ερωτηματολόγια αξιολόγησης στους συμμετέχοντες, τα αποτελέσματα των οποίων θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελέσουν μια σημαντική πηγή ανατροφοδότησης για τον εκπαιδευτή.

Σύνοψη και αξιοποίηση του φαινομένου της πρόσφατης μνήμης

Καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να παρέχει μια **σύνοψη μετά από κάθε άσκηση, κάθε εκπαιδευτική ενότητα και στο τέλος ολόκληρου του προγράμματος**. Στο τέλος της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει τα βασικά σημεία και θα πρέπει να απαντήσει σε τυχόν εναπομείναντες ερωτήσεις.

Αυτή η πρακτική είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν το περιεχόμενο είναι πολύπλοκο. Οι περιλήψεις βοηθούν τους συμμετέχοντες να δομήσουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν και να αξιοποιήσουν το **φαινόμενο της πρόσφατης μνήμης**.

Για τους εκπαιδευτές, η κατανόηση και η εφαρμογή του φαινομένου της πρόσφατης μνήμης έχει πρακτική αξία: βοηθά στο σχεδιασμό της δομής ενός εκπαιδευτικού

προγράμματος, έτσι ώστε τα πιο σημαντικά μηνύματα να παραμένουν φρέσκα στο μυαλό των συμμετεχόντων και να υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη μάθηση.

2.4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

2.4.1. Κατανόηση της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η αξιολόγηση είναι μια αντικειμενική εκτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια έρευνας. Αυτά τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν:

- την αποτελεσματικότητα,
- χρησιμότητα,
- αποδοτικότητα,
- συνάφεια,
- διαχρονικότητα των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης,

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης περιλαμβάνει συνήθως:

- αξιολόγηση του ουσιαστικού περιεχομένου,
- αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτή (αξιολόγηση των γνώσεων, αξιολόγηση των μεθόδων εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν, αξιολόγηση των δεξιοτήτων διεξαγωγής της εκπαίδευσης, αξιολόγηση της επαφής με την ομάδα, ικανοποίηση από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των συμμετεχόντων),
- αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των διδακτικών βοηθημάτων που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης,
- αξιολόγηση των τεχνικών και οργανωτικών συνθηκών της εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης αποτελούν εξαιρετική ανατροφοδότηση για τον εκπαιδευτή, καθώς και για τους διευθυντές και τους ιδιοκτήτες του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να χρησιμεύουν για τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών. Η αξιολόγηση πρέπει να παρέχει αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες που θα επιτρέψουν τη βελτίωση των μεθόδων εκπαίδευσης στο μέλλον και θα καταστήσουν δυνατές τις αποφάσεις εξορθολογισμού.

2.4.2. Τεχνικές συλλογής ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης πραγματοποιείται συνήθως εκ των υστέρων (μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης). Για το σκοπό αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές συλλογής δεδομένων. Οι πιο συνηθισμένες περιλαμβάνουν:

- ερωτηματολόγια αξιολόγησης που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες στο τέλος της εκπαίδευσης. Εξετάστε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε μια λεγόμενη οπτική/εικονογραφική έρευνα (Visual Feedback Form), η οποία χρησιμοποιεί

εικονίδια, σύμβολα (π.χ. emoticons, χρωματιστά στοιχεία), απλά γραφικά ή εικονογράμματα.

- τεστ γνώσεων (πριν και μετά την εκπαίδευση, που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του δείκτη αύξησης των γνώσεων),
- κάρτες «Μου αρέσει / Δεν μου αρέσει». Κάθε συμμετέχων λαμβάνει δύο κάρτες – π.χ. μια πράσινη με την επιγραφή «Μου αρέσει» και μια κόκκινη με την επιγραφή «Δεν μου αρέσει». Ο εκπαιδευτής κάνει δηλώσεις (π.χ. «Εργαστείτε σε ζευγάρια», «Ατομικές εργασίες») και οι συμμετέχοντες δείχνουν την κάρτα με την οποία ταυτίζονται. Πρόκειται για μια μορφή μη λεκτικής, ασφαλούς έκφρασης των απόψεων των συμμετεχόντων,
- κουτί ανώνυμων σχολίων / κουτί αισθήσεων. Πρόκειται για ένα φυσικό ή ψηφιακό κουτί στο οποίο οι συμμετέχοντες μπορούν να ρίχνουν κάρτες ή σημειώσεις με σχόλια. Εναλλακτικά, μπορεί να είναι ένα λεγόμενο «κουτί αισθήσεων», στο οποίο μπορείτε να ρίξετε, για παράδειγμα, μια χάντρα: μπλε – «κάτι που μου άρεσε», κόκκινη – «κάτι που με ενόχλησε». Για ορισμένους συμμετέχοντες, η ανωνυμία είναι το κλειδί για την ειλικρίνεια. Η μη λεκτική μορφή είναι λιγότερο απαιτητική από συναισθηματική και γλωσσική άποψη.
- Μία ερώτηση σε ένα κομμάτι χαρτί (One-Minute Paper): Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες γράφουν την απάντηση σε μία απλή ερώτηση, π.χ.:
 - «Τι θυμάσαι καλύτερα;»
 - «Τι ήταν δύσκολο;»
- Ένα σύντομο έντυπο με μια απλή ερώτηση σας επιτρέπει να εστιάσετε σε συγκεκριμένα σημεία και δεν είναι υπερβολικά απαιτητικό.
- Mentimeter ή άλλα διαθέσιμα διαδικτυακά εργαλεία. Διαδραστικά, ανώνυμα εργαλεία για τη συλλογή ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο – π.χ. ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σύννεφα λέξεων, κλίμακες αξιολόγησης. Παρέχουν ανωνυμία και διαδραστικότητα, δεν απαιτούν οπτική επαφή ή προφορική έκφραση.
- Συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες με τη μορφή ατομικών συνομιλιών/ανατροφοδότησης 1:1. Μετά την εκπαίδευση, ο εκπαιδευτής μπορεί να προσκαλέσει τους συμμετέχοντες που το επιθυμούν σε μια σύντομη ατομική συνομιλία – πρόσωπο με πρόσωπο ή διαδικτυακά. Αυτή είναι μια πιο διαλογική μορφή. Ορισμένοι συμμετέχοντες αισθάνονται πιο σίγουροι σε μια ατομική σχέση. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι μια τέτοια συνομιλία δεν θα εκληφθεί ως αξιολογική.
- παρατηρήσεις των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, συμπληρωμένες με ατομική συνεδρία ανατροφοδότησης,
- δείγματα της εργασίας των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση με τη μορφή εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν ανεξάρτητα. Αυτή η λύση λειτουργεί καλά στην περίπτωση κυκλικών εκπαιδευτικών συνεδριών, μεταξύ των οποίων οι συμμετέχοντες έχουν χρόνο να εκτελέσουν την εργασία εφαρμογής στην πράξη, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

2.4.3. Συμβουλές εκπαιδευτή για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης

- να επιτρέπετε πάντα την επιλογή της μορφής παροχής ανατροφοδότησης (γραπτή, προφορική, γραφική).
- Μην αξιολογείτε ή σχολιάζετε άμεσα τις απόψεις των συμμετεχόντων, ειδικά μπροστά σε μια ομάδα.
- Εξασφαλίστε αισθητηριακή και χρονική άνεση – δώστε χρόνο για σκέψη, μην ασκείτε πίεση.
- Χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης με ορατό τρόπο, π.χ. δείχνοντας ότι τα λαμβάνετε υπόψη σε περαιτέρω στάδια της εργασίας.

3. Συνιστώμενες μέθοδοι εκπαίδευσης σε μεμονωμένα modules

3.1. Ενότητα 1 – Εισαγωγή στην καινοτομία

Περιγραφή μεθόδου

Αυτό το ενότητα παρέχει μια βασική κατανόηση της καινοτομίας και της διαχείρισης της καινοτομίας, σε συνδυασμό με ένα ποικίλο και διαδραστικό σύνολο μεθόδων εκπαίδευσης που έχουν σχεδιαστεί για να προωθήσουν τη συμμετοχή των συμμετεχόντων και την ενεργό μάθηση. Σε όλη την ενότητα χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός μίνι-διαλέξεων, διευκολυνόμενων συζητήσεων, ατομικών προβληματισμών και ομαδικών δραστηριοτήτων. Αυτές οι μέθοδοι στοχεύουν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν βασικές έννοιες, να διαφοροποιήσουν σχετικούς όρους όπως εφεύρεση και καινοτομία και να εξερευνήσουν διάφορους τύπους και πλαίσια καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων τυποποιημένων ορισμών.

Οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν:

- **Διαδραστικές μίνι-διαλέξεις:** Σύντομες θεωρητικές συνεδρίες με χρήση οπτικών βοηθημάτων για την παρουσίαση βασικών ορισμών και διακρίσεων.
- **Συζήτηση με συντονιστή:** Καθοδηγούμενες ομαδικές συζητήσεις σχετικά με τις εμπειρίες των συμμετεχόντων με την καινοτομία.
- **Ομαδική εργασία και ομαδικές εργασίες:** Οι συμμετέχοντες συνεργάζονται για να εφαρμόσουν πλαίσια καινοτομίας σε πραγματικά σενάρια.
- **Κουίζ και διαγωνισμοί:** Έλεγχοι γνώσεων και άτυποι διαγωνισμοί για την ενίσχυση της ορολογίας και των τυπολογιών.
- **Μάθηση μέσω της πράξης:** Δομημένες εργασίες που απαιτούν την εφαρμογή των εννοιών του προτύπου ISO 56000.
- **Μικρο-συνεδρία σχεδιαστικής σκέψης:** Μια σύντομη δραστηριότητα ανταλλαγής ιδεών με χρήση τεχνικών χαρτογράφησης ενσυναίσθησης ή ιδεοποίησης.
- **Παιχνίδι προσομοίωσης (ραντάρ καινοτομίας):** Μια δραστηριότητα τύπου παιχνιδιού όπου οι ομάδες χαρτογραφούν τύπους καινοτομίας σε παραδείγματα εταιρειών.
- **Ατομική άσκηση αναστοχασμού:** Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τα προσωπικά τους συμπεράσματα και τη συνάφεια με την εργασία τους.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Αυτό το μάθημα πρέπει να παραδοθεί χρησιμοποιώντας μια μεικτή μεθοδολογία που υποστηρίζει τη βιωματική μάθηση. Οι εκπαιδευτές πρέπει να διευκολύνουν ένα ψυχολογικά ασφαλές και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακό περιβάλλον, όπου οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να εξερευνήσουν και να αμφισβητήσουν τις δικές τους

υποθέσεις. Ο εκπαιδευτής δεν ενεργεί μόνο ως πάροχος γνώσης, αλλά και ως οδηγός που διεγείρει την περιέργεια και τη μάθηση μέσω δομημένων εμπειριών.

Οι εκπαιδευτές ενθαρρύνονται να προσαρμόσουν το ρυθμό και το βάθος του περιεχομένου στα μαθησιακά στυλ που υπάρχουν στην αίθουσα (π.χ. οπτικό, ενεργό, στοχαστικό). Πρέπει να χρησιμοποιούν παραδείγματα από διάφορους τομείς και να αξιοποιούν οπτικά εργαλεία, όπως το πλαίσιο των δέκα τύπων καινοτομίας και ο πίνακας καινοτομίας.

Οι εκπαιδευτές πρέπει να ενσωματώνουν ενεργά μεθόδους ενεργοποίησης όπως:

- Σχεδιαστικό Σκέψη για γρήγορη ιδεοποίηση
- Διαγωνισμοί βασισμένοι σε προσομοιώσεις (π.χ. χαρτογράφηση τύπων καινοτομίας)
- Ομαδικές προκλήσεις
- Καθοδηγούμενη ατομική εργασία
- Ανοιχτή συζήτηση (προαιρετική μέθοδος στο τέλος του μαθήματος)

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μέχρι το τέλος αυτού του μαθήματος, οι συμμετέχοντες θα:

- Κατανοούν διάφορους ορισμούς της καινοτομίας και της διαχείρισης της καινοτομίας
- Διακρίνουν μεταξύ καινοτομίας, εφεύρεσης και βελτίωσης
- Αναγνωρίζουν τους βασικούς τύπους καινοτομίας και πότε να τους χρησιμοποιούν
- Εξοικειωθούν με τη σειρά προτύπων ISO 56000 και τη σημασία της
- Αρχίσουν να εφαρμόζουν έννοιες καινοτομίας στο δικό τους επαγγελματικό πλαίσιο

Βήμα 1: Εισαγωγή στην έννοια της καινοτομίας

Διάρκεια: 20 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Παρουσίαση ιστορικών και σύγχρονων ορισμών της καινοτομίας με τη χρήση διαφανειών PowerPoint
- Να τονίσει τη διαφορά μεταξύ καινοτομίας και εφεύρεσης (π.χ. διακρίσεις ISO 56000 και Εγχειρίδιο του Όσλο)
- Διοργανώστε μια σύντομη συζήτηση: «Τι σημαίνει καινοτομία στο δικό σας πλαίσιο;»

Βήμα 2: Εξερεύνηση τυποποιημένων ορισμών

Διάρκεια: 20 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Εξηγήστε τους βασικούς τυποποιημένους ορισμούς από το Εγχειρίδιο του Όσλο (2018) και το ISO 56000 (2025)
- Επισημάνετε τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας: προϊόν, διαδικασία, οργάνωση και μάρκετινγκ.
- Εισάγετε την καινοτομία ως διαδικασία και ως αποτέλεσμα.
- Χρησιμοποιήστε ένα ατομικό φύλλο εργασίας με ερωτήσεις (σωστό/λάθος ή πολλαπλής επιλογής) για να επαληθεύσετε την κατανόηση.

Βήμα 3: Συζητήστε τους βασικούς τύπους καινοτομίας

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Παρουσιάστε τον πίνακα καινοτομίας (σταδιακή, ημι-ριζική, ριζική καινοτομία)
- Εισαγάγετε το πλαίσιο των δέκα τύπων καινοτομίας (Keeley et al.)
- Καθοδήγηση των συμμετεχόντων σε ένα παιχνίδι με τίτλο «Ραντάρ καινοτομίας»: ανάθεση γνωστών εταιρειών και χαρτογράφηση των τύπων καινοτομίας από τους συμμετέχοντες
- Διευκόλυνση μικρο-σπριντ σχεδιαστικής σκέψης: γρήγορη ιδεοποίηση με βάση ένα προφίλ χρήστη

Βήμα 4: Διαδραστική ομαδική άσκηση

Διάρκεια: 45 λεπτά

Στόχος: Εφαρμογή των ορισμών και των τύπων καινοτομίας σε πραγματικά σενάρια.

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες
- Αναθέστε σε κάθε ομάδα έναν τύπο κατηγορίας ή πλαισίου καινοτομίας (π.χ. τεχνολογία, διαδικασία, επιχειρηματικό μοντέλο)
- Ζητήστε τους να αναπτύξουν, να αναλύσουν και να παρουσιάσουν ένα πραγματικό παράδειγμα καινοτομίας σε αυτή την κατηγορία
- Χρησιμοποιήστε ένα φύλλο εργασίας για να καθοδηγήσετε τη συζήτηση της ομάδας
- Προαιρετικά, οργανώστε το ως έναν μικρό διαγωνισμό με μικρά βραβεία

Βήμα 5: Παρουσιάσεις και αναστοχασμός

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Διευκόλυνση παρουσιάσεων 3-5 λεπτών ανά ομάδα.
- Οδηγήστε τον αναστοχασμό συνδέοντας τις ασκήσεις με τις αρχές του ISO 56000.
- Διεξαγωγή ατομικής γραπτής αναστοχαστικής άσκησης: «Τι θα εφαρμόσετε στη θέση ή στην ομάδα σας;»
- Προαιρετικά, χρησιμοποιήστε το World Café για να επιτρέψετε την εναλλαγή μεταξύ των τραπέζιων συζήτησης

Βήμα 6 (προαιρετικό): Έλεγχος γνώσεων με τη μορφή παιχνιδιού

Διάρκεια: 15-20 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Χρησιμοποιήστε ένα διαδραστικό εργαλείο κουίζ ή έναν φυσικό διαγωνισμό γνώσεων με στοιχεία παιχνιδιού.
- Οι ερωτήσεις μπορεί να καλύπτουν ορισμούς ISO, τύπους καινοτομίας και πραγματικές περιπτώσεις.
- Ολοκληρώστε με έναν πίνακα κατάταξης ή μια συλλογική συζήτηση των σωστών απαντήσεων.

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Ενθαρρύνετε τις ερωτήσεις και την ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων
- Ενθαρρύνετε την ενεργό συμμετοχή και τη πολυαισθητηριακή μάθηση.
- Χρησιμοποιήστε μια ευέλικτη δομή για να προσαρμοστείτε σε διαφορετικούς ρυθμούς και επίπεδα προηγούμενων γνώσεων
- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από την πραγματική ζωή (π.χ. Apple, Dell, Spotify) από διάφορους κλάδους για να επεξηγήσετε βασικές έννοιες
- Ισορροπήστε τη θεωρία με τις πρακτικές εφαρμογές
- Τονίστε ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται στα προϊόντα – περιλαμβάνει διαδικασίες, μοντέλα και υπηρεσίες
- Ενισχύστε επανειλημμένα τις βασικές διακρίσεις (π.χ. καινοτομία έναντι εφεύρεσης).
- Εισάγετε το παιχνίδι ρόλων ή την αφήγηση ιστοριών εάν η ομάδα είναι ιδιαίτερα ενεργή

Απαιτούμενα υλικά

- Παρουσίαση PowerPoint με διαφάνειες σχετικά με τους ορισμούς, τους τύπους και τα πλαίσια της καινοτομίας

- Πίνακες, μαρκαδόροι, αυτοκόλλητα σημειώματα
- Διαγράμματα «Μήτρα καινοτομίας» και «Δέκα τύποι καινοτομίας» ως φυλλάδια
- Φύλλα εργασίας για ομαδικές ασκήσεις
- Εκτυπωμένο κουίζ ή διαδραστική εφαρμογή κουίζ
- Πρότυπα για σχεδιασμό σκέψης (π.χ. χάρτες ενσυναίσθησης, καμβάς ιδεών)

3.2. Ενότητα 2 – Καινοτομία στη μάθηση

Περιγραφή μεθόδου

Το παιχνίδι ρόλων είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική μέθοδος βιωματικής μάθησης, που αναγνωρίζεται ευρέως ως ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία για να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν και εξασκούν ενεργά τις έννοιες που συζητήθηκαν. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αναλάβουν συγκεκριμένους ρόλους ή να αναπαραστήσουν συγκεκριμένα σενάρια, βυθίζοντάς τους έτσι σε ρεαλιστικές καταστάσεις. Το παιχνίδι ρόλων μπορεί να διεξαχθεί σε ομάδες ή ζευγάρια, προωθώντας την εμπλοκή και διευκολύνοντας την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Ο βασικός κανόνας κατά τη διεξαγωγή ενός παιχνιδιού ρόλων είναι να παρέχεται ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν με διαφορετικές συμπεριφορές, να εξασκηθούν στην επίλυση προβλημάτων και να αναπτύξουν μια βαθύτερη κατανόηση του θέματος.

Τα βασικά στοιχεία του παιχνιδιού ρόλων είναι:

- Σενάρια – σαφή, συγκεκριμένα, ρεαλιστικά και σχεδιασμένα για να ανταποκρίνονται στους μαθησιακούς στόχους.
- Κατανομή ρόλων με σαφώς καθορισμένους χαρακτήρες.
- Καθοδήγηση και οδηγίες από τον εκπαιδευτή σχετικά με τον κύριο στόχο αυτής της άσκησης, ώστε να καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες στο παιχνίδι.
- Ανατροφοδότηση μετά το παιχνίδι ρόλων από τον εκπαιδευτή.

Βήμα 1: Αρχική προετοιμασία

Ανάπτυξη συγκεκριμένων σεναρίων και περιγραφή των διαφορετικών ρόλων

Διάρκεια: 30–40 λεπτά, ανάλογα με τον αριθμό των σεναρίων που θέλετε να αναπτύξετε.

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Καθορίστε τους μαθησιακούς στόχους αυτής της άσκησης.
- Αναπτύξτε συγκεκριμένα σενάρια από την πραγματική ζωή σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Καθορίστε αν θέλετε να παίξετε τα σενάρια σε ομάδες ή σε ζευγάρια.

Παράδειγμα:

Περιγράψτε μια κατάσταση όπου απαιτείται ηγετική προσέγγιση, όπως η ανάθεση ενός νέου έργου σε ένα μέλος της ομάδας.

Ρόλοι: Περιγράψτε τον ρόλο του ηγέτη που αναθέτει συμπεριφορές ανάλογα με τους διαφορετικούς ηγετικούς τύπους. Περιγράψτε επίσης τον ρόλο του μέλους της ομάδας. Αυτό είναι ένα παιχνίδι ρόλων για ζευγάρια.

Βήμα 2: Εισαγωγή της μεθόδου

Παρουσιάστε τη δραστηριότητα και τη συνάφειά της με την ηγεσία στη διαχείριση της καινοτομίας.

Διάρκεια: 10 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Παρουσιάστε τη δραστηριότητα εξηγώντας ποιος είναι ο σκοπός της, πώς θα πραγματοποιηθεί και πόσο χρόνο θα διαρκέσει.

Βήμα 3: Χρόνος προετοιμασίας για τους συμμετέχοντες

Δώστε στους συμμετέχοντες στο παιχνίδι ρόλων χρόνο για να προετοιμαστούν.

Διάρκεια: 10–15 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Μοιράστε σε χαρτί ή ψηφιακά το σενάριο με έναν συγκεκριμένο ρόλο στους εκπαιδευόμενους που θα συμμετάσχουν στη δραστηριότητα.
- Εάν μέρος του κοινού δεν θα συμμετάσχει στο παιχνίδι ρόλων, μπορείτε να τους αναθέσετε έναν «ρόλο παρατηρητή» και να τους δώσετε ένα φύλλο παρατήρησης όπου μπορούν να κρατήσουν σημειώσεις με βάση τα παιχνίδια ρόλων.
- Απαντήστε σε τυχόν ερωτήσεις των συμμετεχόντων.
- Επαναλάβετε για άλλη μια φορά τις οδηγίες.

Βήμα 4: Παιχνίδι ρόλων σε δράση

Τα σενάρια ξεκινούν και οι συμμετέχοντες εξασκούν τη διαφορετική προσέγγιση/συμπεριφορά.

Διάρκεια: 5-10 λεπτά για κάθε σενάριο. Η συνολική διάρκεια εξαρτάται από τον αριθμό των σεναρίων και των παιχνιδιών ρόλων.

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Παρατηρήστε και κρατήστε σημειώσεις σχετικά με τις συμπεριφορές και τη γλώσσα του σώματος.
- Εάν χρειαστεί, παρεμβαίνετε και παρέχετε επιπλέον διευκρινίσεις και καθοδήγηση για το παιχνίδι ρόλων ή διακόψτε το παιχνίδι ρόλων.

Βήμα 5: Ανατροφοδότηση και λήξη της δραστηριότητας

Ωρα να αναλύσουμε αυτό που μόλις παρουσιάστηκε.

Διάρκεια: 20-30 λεπτά, ανάλογα με τον αριθμό των παιχνιδιών ρόλων.

Ευθύνη του εκπαιδευτή:

- Ρωτήστε κάθε συμμετέχοντα πώς ένιωσε στον ρόλο του. Τι ήταν άνετο/τι δεν ήταν άνετο.
- Αφήστε τους παρατηρητές να μοιραστούν τις σκέψεις τους.
- Δώστε την ανατροφοδότησή σας – ποια συμπεριφορά ήταν κατάλληλη, ποιες φάσεις ήταν τέλειες ή θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Δώστε γενικές συστάσεις για το πώς και τι να κάνετε σε μια τέτοια συγκεκριμένη κατάσταση.
- Περιγράψτε τα κύρια σημεία μάθησης από αυτή τη δραστηριότητα.

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Διευκολύνετε, μην κρίνετε. Βοηθήστε τους συμμετέχοντες να καταλήξουν στα δικά τους συμπεράσματα.
- Να είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε αντιρρήσεις όταν πρόκειται για παιχνίδι ρόλων και ανάληψη συγκεκριμένων ρόλων. Εάν χρειαστεί, είναι επίσης δυνατή η αλλαγή της αρχικής κατανομής των ρόλων.
- Εξασκηθείτε στην ενεργητική ακρόαση.

3.3. Ενότητα 3 – Κουλτούρα καινοτομίας

Περιγραφή μεθόδου

Οδηγός εκπαιδευτή – Διδάσκοντας την κουλτούρα καινοτομίας: Ένα μαθησιακό ταξίδι στην κουλτούρα καινοτομίας

Διάρκεια: 3,5–4 ώρες (συμπεριλαμβανομένου του διαλείμματος)

Δομή: Ιστορία → Θεωρία → Στρατηγική → Πρακτική → Προσωπική εφαρμογή

Σκεφτείτε το μαθησιακό ταξίδι στην κουλτούρα καινοτομίας ως μια μεταφορά για το «Σπίτι της Κουλτούρας Καινοτομίας».



Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Παιδαγωγικός κοινός άξονας

- Χρησιμοποιήστε τη μεταφορά «**Οίκος της Κουλτούρας της Καινοτομίας**» σε όλο το κείμενο:
 - ο Θεμέλια = θεωρία
 - ο Δομή = στρατηγική και οργάνωση
 - ο Εσωτερικό και καθημερινή ζωή = πρακτικές ενέργειες
- Αυτή η εικόνα βρίσκεται στον τοίχο σε όλο το κείμενο και συμπληρώνεται βήμα προς βήμα για να δημιουργήσει μια συνεκτική εικόνα.

Αυτό κάνει το σύνολο ρυθμικό, ελκυστικό και παιδαγωγικά συνεπές — δεν είναι μόνο θεωρία, αλλά μια εμπειρία μάθησης για την κουλτούρα της καινοτομίας.

Βήμα 1: Αρχική προθέρμανση

1. Αρχική προθέρμανση (15 λεπτά)

- Στόχος: Οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται με το θέμα και μοιράζονται τις δικές τους εμπειρίες.
- Μέθοδος:
 - ο Σύντομη εισαγωγή και ανασκόπηση των μαθησιακών στόχων.
 - ο «Γρήγορος γύρος»: Ποια είναι η πιο πρόσφατη κατάσταση στην οποία παρατηρήσατε καινοτομία ή έλλειψη καινοτομίας στον οργανισμό σας;

Βήμα 2: Ορισμός και θεωρία

2. Ορισμός και θεωρία (45 λεπτά)

- Στόχος: Να δημιουργηθεί μια κοινή βάση – τι σημαίνει κουλτούρα καινοτομίας;
- Μέθοδος:
 - ο Σύντομη εισαγωγή + οπτικό υλικό («Το σπίτι της κουλτούρας καινοτομίας» → θεμέλια: αξίες, ψυχολογική ασφάλεια, μάθηση).
 - ο Εργασία σε μικρές ομάδες: «Ποια σημάδια υποδηλώνουν ότι μια κουλτούρα υποστηρίζει/δεν υποστηρίζει την καινοτομία;»
 - ο Κοινή συζήτηση, σύνοψη με βάση τη θεωρία.

Βήμα 3: Στρατηγική και δομή

3. Στρατηγική και δομή (60 λεπτά)

- Στόχος: Να κατανοήσουμε πώς η στρατηγική και η οργανωτική δομή δημιουργούν χώρο για καινοτομία.
- Μέθοδος:
 - ο Περίπτωση (π.χ. Nokia εναντίον Supercell): πώς η στρατηγική επηρέασε την κουλτούρα.
 - ο Εργαστήριο: οι ομάδες σχεδιάζουν μια «μίνι-στρατηγική» για έναν φανταστικό οργανισμό.
Πού υπάρχει χώρος για πειραματισμό στη λήψη αποφάσεων;
Πώς μπορούν να δημιουργηθούν δομές (ομάδες, ανταμοιβές, μέθοδοι διαχείρισης) για την υποστήριξη της κουλτούρας;
 - ο Σύντομη σύγκριση των αποτελεσμάτων των ομάδων.

Διάλειμμα (15 λεπτά)

Βήμα 4: Πρακτικές ενέργειες

4. Πρακτικές ενέργειες (60 λεπτά)

- Στόχος: Να εξασκηθούν συγκεκριμένες δράσεις για την ενσωμάτωση της κουλτούρας της καινοτομίας στην καθημερινή ζωή.
- Μέθοδος:
 - ο Προσομοίωση/ρόλος: Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μια «πρόκληση για την ομάδα διαχείρισης» («Η ομάδα δεν μοιράζεται ιδέες – τι κάνετε ως διευθυντές/συνάδελφοι;»).
 - ο Ανασκόπηση των λύσεων και σύνδεση με την έρευνα/θεωρία (π.χ. ψυχολογική ασφάλεια, ταχεία πειραματισμός, πρακτικές ανατροφοδότησης).
 - ο Άσκηση με εργαλεία: Επιλέξτε 2-3 πρακτικές ενέργειες (π.χ. εβδομαδιαίο εργαστήριο ιδεών, ευχαριστίες στους ανθρώπους που προσπαθούν, συνεδρίες αναδρομικής αξιολόγησης).

Βήμα 5: Αναστοχασμός και εδραίωση

5. Αναστοχασμός και εδραίωση (30 λεπτά)

- Στόχος: Όλοι εφαρμόζουν όσα έχουν μάθει στη δική τους εργασία.
- Μέθοδος:
 - ο Ατομική εργασία: «Γράψτε μια συγκεκριμένη δράση που θα εφαρμόσετε στη δική σας εργασία».
 - ο Συγκεντρώστε τις υποσχέσεις σε έναν κοινόχρηστο ψηφιακό πίνακα (Padlet/Miro/Jamboard).
 - ο Τελικός γύρος: «Ποια ήταν η πιο σημαντική διαπίστωση;»

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Χρησιμοποιήστε μια ευέλικτη δομή για να προσαρμοστείτε σε διαφορετικούς ρυθμούς και επίπεδα προηγούμενων γνώσεων
- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από την πραγματική ζωή από διάφορους κλάδους για να επεξηγήσετε βασικές έννοιες
- Ισορροπήστε τη θεωρία με τις πρακτικές εφαρμογές
- Σκέψη και εδραίωση της «Κουλτούρας Καινοτομίας» στην πραγματική ζωή και την πρακτική.

3.4. Ενότητα 4 – Δημιουργία ιδεών

Περιγραφή μεθόδου

Η μέθοδος «Mastermind» είναι μια δομημένη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων και την προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη που αξιοποιεί τη συλλογική νοημοσύνη, την εμπειρία και την υποστήριξη μιας μικρής ομάδας ομοτίμων.

Η προσέγγιση «Mastermind» είναι μια έννοια που σχετίζεται με την ιδέα της συλλογικής σκέψης και της συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες. Μία από τις πρώτες σημαντικές συνεισφορές στην έννοια του Mastermind ήταν το βιβλίο «Think and Grow Rich» (Σκέψου και πλούτισε), που γράφτηκε από [τον Napoleon Hill](#) το 1937. Σε αυτό το βιβλίο, ο Hill περιγράφει την αρχή της «συμμαχίας mastermind», η οποία είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, μοιράζοντας γνώσεις, ιδέες και πόρους. Σύμφωνα με τον Hill, όταν οι άνθρωποι συνδυάζουν τις σκέψεις και τις προσπάθειές τους, μπορούν να επιτύχουν πολύ περισσότερα από ό,τι αν εργάζονταν μόνοι τους. Τον 20ό αιώνα, άρχισαν να σχηματίζονται διάφορες ομάδες αλληλοβοήθειας και ομάδες προβληματισμού, όπου άνθρωποι με παρόμοια ενδιαφέροντα ή επαγγέλματα συγκεντρώνονταν για να ανταλλάξουν ιδέες και να λύσουν προβλήματα μαζί.

Ο κύριος στόχος της μεθόδου Mastermind είναι να βοηθήσει τα μέλη να επιτύχουν τους προσωπικούς ή επαγγελματικούς τους στόχους πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, αξιοποιώντας το συλλογικό brainstorming, την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών, την υποστήριξη και τις μοναδικές προοπτικές της ομάδας. Οι βασικοί στόχοι περιλαμβάνουν:

- **Δημιουργική επίλυση προβλημάτων:** Αξιοποίηση της σοφίας και της εμπειρίας της ομάδας για την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων σε προσωπικές ή επαγγελματικές προκλήσεις.
- **Υπευθυνότητα:** Δεσμευόμενοι δημοσίως για δράσεις και αναφέροντας την πρόοδο, τα μέλη είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους.
- **Θέσπιση και επίτευξη στόχων:** Τα μέλη θέτουν σαφείς, υλοποιήσιμους στόχους και λαμβάνουν συνεχή ανατροφοδότηση και υποστήριξη για να παραμείνουν στον σωστό δρόμο.
- **Προσωπική ανάπτυξη:** Η διαδικασία Mastermind ενθαρρύνει τη μάθηση, την αυτοανασκόπηση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τους άλλους.

Γιατί η μέθοδος λειτουργεί:

- Διαφορετικές προοπτικές
- Διαφορετικές εμπειρίες
- Διαφορετικές ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

- Βαθμολόγηση και ανάπτυξη
- Εμβάθυνση αντί να βασιζόμαστε στις πιο γνωστές νευρωνικές συνδέσεις και αντιδράσεις
- Ελευθερία επιλογής και σεβασμός στις απόψεις των άλλων

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Οδηγός βήμα προς βήμα για τη διευκόλυνση ενός εργαστηρίου Mastermind κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής σας στη διαχείριση της καινοτομίας:

Βήμα 1: Εξηγήστε την έννοια και τον σκοπό του Mastermind

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την παραπάνω περιγραφή ή να προετοιμάσετε 2-3 ενημερωτικές διαφάνειες για να εξοικειώσετε το κοινό σας με την έννοια του Mastermind και τη χρήση του. Μια καλά διευκολυνόμενη διαδικασία Mastermind μπορεί να αντιμετωπίσει και να ξεμπλοκάρει προβλήματα και ζητήματα, απλά αξιοποιώντας τη συλλογική νοημοσύνη που υπάρχει στο ίδιο το Mastermind.

Βήμα 2: Υποβολή περιπτώσεων εργασίας

Όλοι οι συμμετέχοντες γράφουν σε post-it τα ζητήματα/προκλήσεις που θα ήθελαν να αντιμετωπιστούν από την ομάδα. Τακτοποιείτε τις προκλήσεις σε ένα flipchart/λευκό πίνακα και ζητάτε από τους συμμετέχοντες να ψηφίσουν τις περιπτώσεις που προτιμούν να διερευνήσουν περαιτέρω. Πρέπει να υπάρχει ένας «νικητής» με τον μεγαλύτερο αριθμό πόντων, του οποίου η περίπτωση επιλέγεται.

Βήμα 3: Λεπτομερής περιγραφή της περίπτωσης

Ο συμμετέχων του οποίου η πρόταση έλαβε τους περισσότερους πόντους γίνεται το «κεντρικό πρόσωπο» (ιδιοκτήτης της πρόκλησης) για τη συζήτηση Mastermind. Οι υπόλοιποι θα ενεργούν ως «σύμβουλοι». Το κεντρικό πρόσωπο πρέπει να περιγράψει την πρόκληση με λεπτομέρεια, ώστε το πλαίσιο να είναι σαφές για όλους τους συμμετέχοντες. Συνιστάται να χρησιμοποιήσετε το ακόλουθο πρότυπο:

Mastermind για την επίλυση δύσκολων καταστάσεων

Σκεφτείτε μια συγκεκριμένη κατάσταση (με έναν συνάδελφο/πελάτη ή άλλο πρόσωπο) στην οποία θα θέλατε να επηρεάσετε προκειμένου να επιτύχετε καλύτερα αποτελέσματα ή πιο αποτελεσματικές και επωφελείς σχέσεις εντός της ομάδας.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ:

1. ΘΕΛΩ να επηρεάσω την εξέλιξη μιας συγκεκριμένης προκλητικής κατάστασης σε μια δεδομένη κατάσταση/συνολικά

Περιγραφή της κατάστασης:

- η φύση του προβλήματος – πού, πώς, πότε και γιατί προέκυψε

- Ποιο θα ήταν το ιδανικό αποτέλεσμα αν μπορούσα να επηρεάσω την κατάσταση (σκεφτείτε τις επιπτώσεις στο άτομο, στον εαυτό σας, στους συναδέλφους σας, στην επιχείρηση κ.λπ.)

2. Ποια μέτρα έχω ήδη λάβει για να επηρεάσω την κατάσταση;

3. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζω/θα αντιμετωπίσω στην πορεία;

4. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί ενδιαφερόμενοι στην κατάσταση; Ποιες είναι οι ανάγκες/τα συμφέροντα/οι δυσκολίες και τα οφέλη τους;

Βήμα 4: Εισάγετε ορισμένους βασικούς κανόνες για την ομάδα

Ως συντονιστής, είναι καθήκον σας να ορίσετε τους βασικούς κανόνες που πρέπει να ακολουθεί η ομάδα:

- Όλοι είμαστε μέλη της ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και εσάς ως συντονιστή.
- Ο καθένας διαβάζει τη δική του ερώτηση (μόνο ανοιχτές ερωτήσεις), απευθυνόμενος στον εθελοντή.
- Δεν συζητούνται άλλες ερωτήσεις, μόνο αυτές που είναι γραμμένες στα post-it.
- Ο εθελοντής μπορεί να επιλέξει να ΜΗΝ απαντήσει σε ορισμένες ερωτήσεις. Ωστόσο, αν ο λόγος για αυτό είναι ότι δεν υπάρχει σαφής απάντηση, θα πρέπει να το μοιραστεί με την ομάδα.

- Δεν επιτρέπονται σχόλια ή κρίσεις. Δεν απαιτείται από τον εθελοντή να αποφασίσει επί τόπου ποια λύση θα επιλέξει.

Βήμα 5: Φάση ερωτήσεων

Ενθαρρύνετε όλους τους συμμετέχοντες να γράψουν τυχόν απορίες που έχουν σχετικά με την υπόθεση. Οτιδήποτε θεωρούν ασαφές ή θα τους βοηθούσε να κατανοήσουν καλύτερα το ζήτημα, ώστε να μπορούν στη συνέχεια να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις. Κάθε ερώτηση πρέπει να γράφεται σε ξεχωριστό post-it. Όλες οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοιχτές (όχι ερωτήσεις ναι/όχι). Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος απαντά στις ερωτήσεις που του υποβλήθηκαν.

Βήμα 6: Φάση προτάσεων

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τις προτάσεις τους για τον υπεύθυνο της πρόκλησης σχετικά με τον τρόπο επίλυσης του ζητήματος ή τι θα μπορούσε να γίνει στην κατάσταση που παρουσιάστηκε. Και πάλι, κάθε πρόταση πρέπει να γραφτεί σε ξεχωριστό post-it. Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες τους κανόνες, αν χρειαστεί.

Βήμα 7: Κατάταξη & Δέσμευση

Βοηθήστε το άτομο στο επίκεντρο να διαβάσει όλες τις προτάσεις που δόθηκαν και να τις διευκρινίσει περαιτέρω με την ομάδα, αν χρειαστεί. Στη συνέχεια, ζητήστε από τον υπεύθυνο της πρόκλησης να ιεραρχήσει τις λύσεις – ποιες θεωρεί πιο εφαρμόσιμες, ποιες ιδέες θεωρεί πιο υλοποιήσιμες ή εμπνευσμένες. Ζητήστε από το άτομο στο επίκεντρο να μοιραστεί τις εντυπώσεις του για τις προτάσεις που δόθηκαν και να δεσμευτεί για τα επόμενα βήματα μπροστά στην ομάδα.

Βήμα 8: Ανασκόπηση

Συνιστάται να προβλέψετε κάποιο χρόνο για αναστοχασμό στο τέλος της δραστηριότητας, ειδικά αν η ομάδα το κάνει για πρώτη φορά. Καθίστε με τους συμμετέχοντες για να συζητήσετε την εμπειρία τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε (μερικές από) τις ακόλουθες ερωτήσεις για να καθοδηγήσετε τον αναστοχασμό:

- Πώς σας φάνηκε η δομή του Mastermind;
- Οι χρονικοί περιορισμοί βοήθησαν ή εμπόδισαν τη σκέψη σας;
- Πώς επηρέασε η δυναμική της ομάδας τις ιδέες που δημιουργήθηκαν;
- Ποιοι τύποι ιδεών σας εξέπληξαν;
- Υπήρξαν στιγμές έντονης συνεργασίας ή σημαντικές ανακαλύψεις που παρατηρήσατε;
- Πώς θα μπορούσατε να εφαρμόσετε αυτή τη μέθοδο στη δική σας ομάδα ή οργάνωση; (Εάν δεν ισχύει)

- Τι θα κάνατε διαφορετικά την επόμενη φορά που θα χρησιμοποιούσατε αυτή τη μέθοδο;
- Ποια στοιχεία αυτής της μεθόδου θα ενσωματώνατε σε άλλες συνεδρίες brainstorming ή λήψης αποφάσεων;

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

1. Καθορίστε με σαφήνεια το πλαίσιο

- Εξηγήστε τον σκοπό της μεθόδου: παραγωγή ιδεών μέσω συλλογικής νοημοσύνης με έμφαση στην πρόκληση ενός συμμετέχοντα κάθε φορά.
- Βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν τους ρόλους: ένας «επικεφαλής» (ο ιδιοκτήτης της πρόκλησης) και οι υπόλοιποι ως «σύμβουλοι».
- Τονίστε ότι δεν πρόκειται για συζήτηση ή συνεδρίαση ανατροφοδότησης, αλλά για μια ευκαιρία να δημιουργηθούν ιδέες και επιλογές.

2. Οργανώστε το χρόνο με ακρίβεια

- Χρησιμοποιήστε ένα ορατό χρονόμετρο για να διατηρήσετε κάθε γύρο Mastermind εντός του καθορισμένου χρόνου (π.χ. 10-15 λεπτά).
- Χωρίστε το χρόνο με σαφήνεια: σύντομη εισαγωγή από το πρόσωπο εστίασης, σιωπηλή παραγωγή ιδεών και, στη συνέχεια, προφορική ανταλλαγή.
- Τηρήστε τη δομή – η δομή δημιουργεί ασφάλεια και ροή.

3. Εξασφαλίστε ψυχολογική ασφάλεια

- Ενθαρρύνετε μια ατμόσφαιρα χωρίς κριτική – όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες, ανεξάρτητα από το πόσο τρελές ή μικρές είναι.
- Υπενθυμίστε στο πρόσωπο που έχει τον ρόλο του συντονιστή ότι δεν αναμένεται να υπερασπιστεί ή να απαντήσει – απλώς να ακούσει και να κρατήσει σημειώσεις.
- Θέστε βασικούς κανόνες.

4. Διαχειριστείτε τη δυναμική της ομάδας

- Προσέξτε τις κυρίαρχες φωνές – προσκαλέστε ευγενικά και τα πιο ήσυχα μέλη να συνεισφέρουν.
- Διατηρήστε την ενέργεια της ομάδας ισορροπημένη: αν αρχίσει να μετατρέπεται σε κριτική ή παροχή συμβουλών, επαναφέρετέ την απαλά στην ανταλλαγή ιδεών.
- Επιβραβεύστε την ποικιλομορφία των σκέψεων. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να αξιοποιήσουν τις ιδέες των άλλων χρησιμοποιώντας φράσεις όπως «Ναι, και...».

- Ενθαρρύνετε τον συντονιστή να ακούει ενεργά κατά τη φάση της ανταλλαγής ιδεών – αυτή είναι μια στιγμή συλλογής ιδεών, όχι συζήτησης.

5. Κάντε μια προσεκτική ανασκόπηση

- Πάντα να αφιερώνετε χρόνο για ομαδική ανασκόπηση. Ρωτήστε τι λειτούργησε, τι τους εξέπληξε και πώς ένιωσαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

6. Προσαρμόστε το εργαστήριο στο πλαίσιο

- Η μέθοδος λειτουργεί καλύτερα με μικρότερες ομάδες – όχι περισσότερες από 10 άτομα.
- Για δια ζώσης (όπως περιγράφεται εδώ): παρέχετε αυτοκόλλητα σημειώματα, πίνακες παρουσιάσεων ή εκτυπωμένα πρότυπα σε κάθε άτομο που συμμετέχει για να συλλέξει τις ιδέες.
- Για διαδικτυακές συνεδρίες: χρησιμοποιήστε κοινόχρηστους πίνακες ή συνεργατικά έγγραφα για την καταγραφή ιδεών.

7. Διατηρήστε θετική ενέργεια

- Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα και την περιέργεια αντί για την τελειότητα.
- Χρησιμοποιήστε χιούμορ, ζεστασιά και ενθουσιασμό για να διατηρήσετε το ενδιαφέρον καθ' όλη τη διάρκεια.

8. Αποφύγετε αυτές τις συνηθισμένες παγίδες

- ✗ Να αφήσετε την ομάδα να μετατρέψει τη συνεδρία σε κύκλο επίλυσης προβλημάτων ή κριτικής.
- ✗ Να επιτρέψετε σε ένα άτομο να κυριαρχεί ή να απορρίπτει τις ιδέες των άλλων.
- ✗ Να παραλείψετε την εισαγωγή ή την ανασκόπηση – αυτές είναι κρίσιμες για τη σαφήνεια και τον αναστοχασμό σε κάθε ομαδική δραστηριότητα.

3.5. Ενότητα 5 – Συνεργασία στο πλαίσιο των εταιρικών σχέσεων καινοτομίας

3.5.1. Ανάλυση PESTEL

Περιγραφή μεθόδου

Η ανάλυση PESTEL (Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική, Τεχνολογική, Περιβαλλοντική, Νομική) είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο όχι μόνο στον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και στο σχεδιασμό και την υλοποίηση καινοτομιών, ειδικά στο πλαίσιο του εντοπισμού ευκαιριών, απειλών και πόρων στο περιβάλλον του οργανισμού.

Παρακάτω θα βρείτε επαγγελματικές και λεπτομερείς συμβουλές για τον εκπαιδευτή σχετικά με τον τρόπο χρήσης της ανάλυσης PESTEL στην εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαχείριση της καινοτομίας – με έναν ελκυστικό, πρακτικό και σχετικό με τις επιχειρήσεις τρόπο.

Στόχος της χρήσης της ανάλυσης PESTEL στην εκπαίδευση για την καινοτομία.

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους συμμετέχοντες:

- χαρτογραφήσουν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία,
- να εντοπίσουν εμπόδια και ευκαιρίες στο περιβάλλον,
- να ανακαλύψουν πιθανές περιοχές για καινοτόμες δραστηριότητες,
- συνδέσουν την ανάλυση του περιβάλλοντος με τους οργανωτικούς πόρους και τον σχεδιασμό της καινοτομίας.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Οδηγός βήμα προς βήμα για τη διευκόλυνση του εργαστηρίου PESTEL κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης στη διαχείριση της καινοτομίας:

Βήμα 1: Εισαγωγή στη μέθοδο

Παρουσιάστε τη μέθοδο PESTEL και τη σημασία της για την καινοτομία.

Διάρκεια: 15–20 λεπτά

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

- Εξηγήστε εν συντομία τι είναι η ανάλυση PESTEL — δείξτε μια διαφάνεια/φυλλάδιο με τους ορισμούς των 6 κατηγοριών.
- Εξηγήστε την εφαρμογή της στη διαχείριση της καινοτομίας: π.χ. πώς οι νέοι κανονισμοί (L) ή οι κοινωνικές αλλαγές (S) μπορούν να οδηγήσουν ή να απαιτήσουν καινοτομία.

Συμβουλή: Χρησιμοποιήστε ένα πραγματικό παράδειγμα από τον κλάδο των συμμετεχόντων, όπως ESG, AI ή Green Deal.

Βήμα 2: Ομαδική διαγνωστική άσκηση – χαρτογράφηση PESTEL

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες και δώστε τους το πρότυπο PESTEL. Καθοδηγήστε τις ομάδες στην αναγνώριση των εξωτερικών παραγόντων και του αντίκτυπού τους.

Διάρκεια: 45–60 λεπτά

Στόχος: Οι συμμετέχοντες θα χαρτογραφήσουν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό τους ή τα καινοτόμα έργα τους.

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

1. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες (4–6 άτομα).
2. Κάθε ομάδα λαμβάνει ένα πρότυπο PESTEL (σε χαρτί flipchart ή PDF).
3. Οι ομάδες αναλύουν:
 - Ποιοι βασικοί εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν επί του παρόντος τον οργανισμό σας σε κάθε κατηγορία PESTEL;
 - Ποιοι παράγοντες ενδέχεται να εμφανιστούν τα επόμενα 2–3 χρόνια;
 - Ποιοι από αυτούς τους παράγοντες αποτελούν απειλές και ποιοι προσφέρουν ευκαιρίες για καινοτομία;

Πρότυπο PESTEL – Φύλλο εργασίας συμμετέχοντα

Χρησιμοποιήστε αυτό το φύλλο εργασίας για να προσδιορίσετε τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν το δυναμικό καινοτομίας του οργανισμού σας. Συμπληρώστε τον πίνακα αναφέροντας συγκεκριμένους παράγοντες και αξιολογώντας εάν αποτελούν ευκαιρίες ή απειλές.

Παράγοντας PESTEL	Παράδειγμα παραγόντων	Ευκαιρίες	Απειλές
Πολιτικοί			
Οικονομικοί			
Κοινωνικοί			
Τεχνολογικές			
Περιβαλλοντικές			
Νομικά			

Οδηγίες για τους συμμετέχοντες:

- Να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι: μιλήστε για κανονισμούς, τάσεις, φαινόμενα.
- Αξιολογήστε τη δύναμη και τον αντίκτυπο κάθε παράγοντα.

Βήμα 3: Ομαδικές παρουσιάσεις και συγκεντρωτικός χάρτης

Ζητήστε από τις ομάδες να παρουσιάσουν τα ευρήματά τους και να δημιουργήσουν έναν συλλογικό χάρτη PESTEL.

Διάρκεια: 30 λεπτά

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα ευρήματά της. Ο εκπαιδευτής συγκεντρώνει τους βασικούς παράγοντες σε έναν συλλογικό χάρτη PESTEL (σε πίνακα, κοινόχρηστη οθόνη ή συνεργατικό εργαλείο όπως το Miro).

Προαιρετική βελτίωση: Χρησιμοποιήστε χρωματικούς κωδικούς — π.χ. πράσινο (ευκαιρίες), κόκκινο (απειλές), μπλε (ουδέτερο).

Βήμα 4: Σύνδεση με τους οργανωτικούς πόρους και το δυναμικό καινοτομίας

Οδηγήστε μια συζήτηση που συνδέει τους εξωτερικούς παράγοντες με τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες.

Διάρκεια: 30–45 λεπτά

Ενέργειες του εκπαιδευτή:

- Διευκόλυνση της ανάλυσης και μετάβαση στην εσωτερική ανάλυση:
 - Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες απαιτούν καινοτόμο ανταπόκριση;
 - Διαθέτει ο οργανισμός τους απαραίτητους πόρους (ανθρώπινους, τεχνολογικούς, οργανωτικούς) για να ανταποκριθεί;
 - Πού υπάρχουν κενά στις ικανότητες;
 - Υπάρχουν τομείς στους οποίους ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως καινοτόμος;

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε έναν απλό πίνακα όπως τον παρακάτω:

Συγκεντρωτικός πίνακας ανάλυσης PESTEL – Για ομαδική συζήτηση

Χρησιμοποιήστε αυτόν τον πίνακα για να συνδέσετε τους εξωτερικούς παράγοντες PESTEL με τους εσωτερικούς οργανωτικούς πόρους και να προσδιορίσετε στρατηγικές δράσεις καινοτομίας.

Παράγοντας PESTEL	Ευκαιρία/Απειλή	Οι πόροι μας	Απαιτούμενες δράσεις καινοτομίας

Βήμα 5: Μετατροπή της ανάλυσης σε ιδέες ή έργα

Ενθαρρύνετε κάθε ομάδα να προσδιορίσει 1-2 πρωτοβουλίες καινοτομίας.

Διάρκεια: 45 λεπτά

Ζητήστε από τις ομάδες να δημιουργήσουν 1-2 ιδέες καινοτομίας που:

- ανταποκρίνονται στους προσδιορισμένους παράγοντες PESTEL,
- αξιοποιούν τα εσωτερικά πλεονεκτήματα,
- μπορούν να αναπτυχθούν μετά την εκπαίδευση.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή – βασικές συστάσεις

- Διευκολύνετε, μην κρίνετε. Βοηθήστε τους συμμετέχοντες να καταλήξουν στα δικά τους συμπεράσματα.
- Κάντε διερευνητικές ερωτήσεις, όπως:
«Ποιες τεχνολογικές αλλαγές στον κλάδο σας θα μπορούσαν να διαταράξουν το τρέχον επιχειρηματικό σας μοντέλο;»

- Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από διαφορετικούς τομείς — αυτό βοηθά στην απελευθέρωση της σκέψης και στην εξάλειψη των οργανωτικών στεγανών.
- Ενθαρρύνετε τη συνέργεια — ένας παράγοντας μπορεί να αποτελεί απειλή για κάποιους και ευκαιρία για άλλους.

3.5.2. Ομαδική εργασία: Συνεργασία σε εταιρικές σχέσεις καινοτομίας

Περιγραφή μεθόδου

Αυτή η άσκηση έχει τη μορφή ομαδικής εργασίας στην οποία οι συμμετέχοντες θα εξασκηθούν σε βασικά στοιχεία της συνεργασίας σε εταιρικές σχέσεις καινοτομίας, όπως η επικοινωνία, ο καταμερισμός ρόλων και η από κοινού λήψη αποφάσεων. Η άσκηση βασίζεται στις ακόλουθες οδηγίες, οι οποίες δίνονται σε κάθε ομάδα.

Ομαδική εργασία Οδηγίες

Εκπροσωπείτε έναν οργανισμό (π.χ. μια τεχνολογική εταιρεία, ένα ερευνητικό ινστιτούτο, μια νεοφυή επιχείρηση, μια ΜΚΟ) που έχει προσκληθεί να συμμετάσχει σε μια εταιρική σχέση καινοτομίας.

Στόχος της σύμπραξης είναι η ανάπτυξη μιας πρωτοποριακής λύσης σε έναν καθορισμένο τομέα (π.χ. βιώσιμη ενέργεια, τεχνητή νοημοσύνη, ιατρική του μέλλοντος). Η αποστολή σας είναι να αναπτύξετε από κοινού μια αρχική στρατηγική συνεργασίας.

Παρακαλούμε απαντήστε ως ομάδα στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι και οι ικανότητες που προσφέρετε στη συνεργασία;
2. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τους άλλους εταίρους;
3. Πώς θα καταναείμετε τους ρόλους και τις ευθύνες εντός της ομάδας σας;
4. Ποιες πιθανές προκλήσεις ενδέχεται να προκύψουν από αυτή τη συνεργασία και πώς θα τις αντιμετωπίσετε;
5. Ποια θα είναι τα τρία πρώτα βήματα για την υλοποίηση της συνεργασίας σας;

Φύλλο εργασίας στρατηγικής συνεργασίας

Όνομα/τύπος οργανισμού: _____

Θέμα / Τομέας καινοτομίας: _____

Μέλη της ομάδας: _____

1. Βασικοί πόροι και ικανότητες

2. Προσδοκίες από τους εταίρους

3. Εσωτερική κατανομή ρόλων

4. Προβλεπόμενες προκλήσεις και λύσεις

5. Τα πρώτα 3 βήματα εφαρμογής

1. _____
2. _____
3. _____

Προετοιμασία του εκπαιδευτή

- Προετοιμάστε ένα οπτικό βοήθημα (διαφάνεια ή φυλλάδιο) που περιγράφει το σενάριο της εργασίας και τις ερωτήσεις.
- Διαμορφώστε την αίθουσα έτσι ώστε να ευνοεί την ομαδική εργασία (τραπέζια, χώροι για διαλείμματα, πίνακες παρουσιάσεων).
- Προετοιμάστε χαρτί flipchart, μαρκαδόρους και χρονόμετρα.
- Προαιρετικά, αναθέστε ή επιτρέψτε στις ομάδες να επιλέξουν τον τύπο οργανισμού που εκπροσωπούν (π.χ. εταιρεία τεχνολογίας, ΜΚΟ, εργαστήριο πανεπιστημίου, νεοσύστατη επιχείρηση).

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Οδηγός βήμα προς βήμα για τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης στη διαχείριση της καινοτομίας:

Βήμα 1: Εισαγωγή στην άσκηση

Εξηγήστε ότι ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να προσομοιώσει πραγματικές συνεργασίες καινοτομίας.

Δώστε έμφαση στην εστίαση στις πρακτικές δεξιότητες συνεργασίας: στρατηγική ευθυγράμμιση, διαπραγμάτευση, ανάθεση αρμοδιοτήτων και επικοινωνία.

Βήμα 2: Σχηματίστε τις ομάδες

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των 4-5 ατόμων.

Εξασφαλίστε, αν είναι δυνατόν, ποικιλία εμπειριών και προοπτικών.

Αναθέστε ή αφήστε τους να επιλέξουν τον «τύπο οργανισμού» τους (π.χ. ερευνητικό ινστιτούτο, νεοσύστατη τεχνολογική επιχείρηση, ΜΚΟ, εταιρική E&A).

Βήμα 3: Παρουσίαση του σεναρίου

Παρουσιάστε την κοινή πρόκληση: κάθε οργανισμός καλείται να συμμετάσχει σε μια διατομεακή εταιρική σχέση καινοτομίας (π.χ. στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης, της κλιματικής τεχνολογίας, της μελλοντικής υγειονομικής περίθαλψης).

Διευκρινίστε ότι ο στόχος είναι η από κοινού δημιουργία μιας αρχικής στρατηγικής συνεργασίας.

Βήμα 4: Εξηγήστε την εργασία

Κάθε ομάδα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική συνεργασίας απαντώντας στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι και οι ικανότητες που προσφέρετε στη συνεργασία;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τους άλλους συνεργάτες;
- Πώς θα καταναίμετε τους ρόλους και τις ευθύνες μέσα στην ομάδα σας;

- Ποιες πιθανές προκλήσεις ενδέχεται να προκύψουν από αυτή τη συνεργασία και πώς θα τις αντιμετωπίσετε;
 - Ποια θα είναι τα τρία πρώτα βήματα για την υλοποίηση της συνεργασίας σας;
- Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες ότι έχουν 30 λεπτά για να εργαστούν.
Ενθαρρύνετε τη χρήση πινάκων ή διαφανειών για μεγαλύτερη σαφήνεια.

Βήμα 5: Ομαδική εργασία (30 λεπτά)

- Αφήστε τους συμμετέχοντες να εργαστούν ανεξάρτητα.
Ως εκπαιδευτής, περιπλανηθείτε, παρατηρήστε τη δυναμική της ομάδας και προσφέρετε καθοδήγηση όταν χρειάζεται.
Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις όπως:
- «Ποιοι κίνδυνοι έχετε λάβει υπόψη;»
 - «Πώς επηρεάζει η μορφή της οργάνωσής σας την προσέγγισή σας;»
 - «Πώς εξασφαλίζετε τη συντονισμένη δράση μεταξύ των εταιρών;»

Βήμα 6: Ομαδικές παρουσιάσεις (5 λεπτά ανά ομάδα)

- Κάθε ομάδα παρουσιάζει τη στρατηγική συνεργασίας της στην ολομέλεια.
Χρησιμοποιήστε χρονόμετρο για να διαχειριστείτε αποτελεσματικά το χρόνο.
Ενθαρρύνετε τις σαφείς, δομημένες παρουσιάσεις – εξετάστε το ενδεχόμενο να επιτρέψετε τη χρήση οπτικών βοηθημάτων ή πινάκων.

Βήμα 7: Ανασκόπηση και συζήτηση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή (15–20 λεπτά)

- Διευκολύνετε μια συζήτηση αναστοχασμού και ανατροφοδότησης:
- Ποιες ήταν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των στρατηγικών;
 - Ποιες στρατηγικές θεωρήθηκαν πιο εφαρμόσιμες ή δημιουργικές;
 - Ποιος ήταν ο ρόλος της επικοινωνίας ή της διαπραγμάτευσης στη δυναμική της ομάδας;
 - Υπήρξαν συγκρούσεις κατά την ανάθεση ρόλων ή τον καθορισμό προσδοκιών;
 - Πώς οι ομάδες προέβλεψαν και σχεδίασαν τις προκλήσεις;
- Ολοκληρώστε με μια σύνοψη των εξής:
- Βέλτιστες πρακτικές στη συνεργασία για την καινοτομία
 - Συνηθισμένα εμπόδια (π.χ. έλλειψη σαφήνειας, ασυμβίβαστες προσδοκίες)
 - Σημασία του αμοιβαίου οφέλους και της εμπιστοσύνης

Συμβουλές για τον εκπαιδευτή

- Ενθαρρύνετε τις ομάδες να αναλάβουν την ευθύνη για την «οργανωτική τους ταυτότητα».
- Δώστε έμφαση στη συστημική σκέψη και στην ευθυγράμμιση των ενδιαφερόμενων μερών.
- Υπενθυμίστε στις ομάδες να ισορροπήσουν το στρατηγικό όραμα με την επιχειρησιακή σκοπιμότητα.

- Εάν ο χρόνος το επιτρέπει, προτρέψτε τις ομάδες να υποβάλουν ερωτήσεις ή να δώσουν ανατροφοδότηση μετά τις παρουσιάσεις.
- Καταγράψτε τα κοινά θέματα σε έναν πίνακα ή σε ένα flipchart κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης.

3.6. Ενότητα 6 – Σχεδιασμός καινοτομίας

3.6.1. Συλλογική στρατηγική διαμόρφωση

Περιγραφή μεθόδου

Αυτή η άσκηση έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης για την ταυτότητα, τις προτεραιότητες και τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της οργάνωσής σας ή της ομάδας σας. Δημιουργεί συντονισμό και εστίαση, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες καινοτομίας και οι καθημερινές αποφάσεις βασίζονται σε ένα σαφές αίσθημα σκοπού.

Η διαδικασία ξεκινά με τον χρυσό κύκλο, ένα εργαλείο για τον καθορισμό του ΤΙ, ΠΩΣ και ΓΙΑΤΙ. Στη συνέχεια, η ομάδα συμφωνεί σε στρατηγικούς άξονες (αυτό που κάνετε πάντα) και στρατηγικές συμβιβαστικές λύσεις (αυτό που δεν κάνετε ποτέ) και, τέλος, διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα καινοτομίας για τα επόμενα 5 χρόνια.

Μαζί, αυτά τα στοιχεία δημιουργούν τα θεμέλια για έξυπνες αποφάσεις, εστιασμένη καινοτομία, σαφή επικοινωνία και μια ισχυρή ομαδική κουλτούρα. Χωρίς αυτά, οι ομάδες κινδυνεύουν να παρασυρθούν, να χάσουν την ευθυγράμμισή τους και να σπαταλήσουν ενέργεια σε προσπάθειες που δεν εξυπηρετούν τον σκοπό τους. Αυτό δεν είναι κάτι που είναι ωραίο να έχεις, είναι στρατηγική αναγκαιότητα.

Γιατί η μέθοδος λειτουργεί

- Διευκρινίζει τον κοινό σκοπό και την κατεύθυνση
- Αναδεικνύει τις σιωπηρές υποθέσεις και αξίες
- Ευθυγραμμίζει τα μέλη της ομάδας γύρω από στρατηγικές προτεραιότητες
- Παρέχει ένα φίλτρο για μελλοντικές αποφάσεις (συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας)
- Ενισχύει την παρακίνηση μέσω της κοινής ευθύνης

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Αυτή η άσκηση πραγματοποιείται καλύτερα ως **εργαστήριο μισής ημέρας** (περίπου 3 ώρες). Λειτουργεί καλά με ομάδες ηγεσίας, ομάδες έργου ή διαλειτουργικές ομάδες που πρέπει να ευθυγραμμιστούν ως προς τον σκοπό, τις αρχές και την κατεύθυνση.

Χρησιμοποιήστε έναν πίνακα, ένα flipchart ή ένα ψηφιακό εργαλείο όπως το Miro για να κάνετε τη διαδικασία ορατή και συνεργατική. Προχωρήστε βήμα προς βήμα μέσω του Golden Circle, των Anchors, των Trade-offs και του Vision — και δώστε αρκετό χώρο για προβληματισμό και διάλογο, αλλά διατηρήστε υψηλό ρυθμό.

Παράλειψτε το Vision αν έχετε περιορισμένο χρόνο και αφήστε το να αναδυθεί φυσικά μέσω της εργασίας του συστήματος καινοτομίας.

Δεν χρειάζεται να είναι όλα τέλεια — ο στόχος είναι η κοινή σαφήνεια που είναι αρκετά καλή για να καθοδηγήσει τη δράση.

Βήμα 1 – Χρυσός κύκλος (Ξεκινήστε με ΤΙ → ΠΩΣ → ΓΙΑΤΙ)

Διάρκεια: περίπου 45 λεπτά

Το Golden Circle είναι ένα απλό αλλά ισχυρό πλαίσιο που βοηθά τις ομάδες να εξερευνήσουν την ταυτότητα και τον σκοπό τους. Σε αυτή την έκδοση, ξεκινάμε με το ΤΙ, επειδή είναι το πιο συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης. Από εκεί, αναλύουμε το ΠΩΣ και τελικά καταλήγουμε στο βαθύτερο ΓΙΑΤΙ.

Συγκεντρώστε την ομάδα μπροστά από έναν πίνακα, ένα flipchart ή έναν ψηφιακό πίνακα (π.χ. Miro). Κάντε τις ακόλουθες ερωτήσεις και σημειώστε τις βασικές φράσεις ή τα βασικά θέματα.

1. ΤΙ προσφέρουμε;
Ποια είναι τα απτά προϊόντα, οι υπηρεσίες ή οι εμπειρίες που δημιουργούμε και παρέχουμε; Ομαδοποιήστε τις προτάσεις αξίας με βάση τα διαφορετικά τμήματα πελατών.
2. Αν αυτό είναι που κάνουμε, ΠΩΣ το κάνουμε;
Ποιες μέθοδοι, αρχές ή αξίες καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε; Τι μας κάνει μοναδικούς στον τρόπο που λειτουργούμε;
3. Αν αυτό είναι το πώς το κάνουμε, τότε ΓΙΑΤΙ είναι σημαντικό;
Ποιος είναι ο βαθύτερος σκοπός που καθοδηγεί το έργο μας;
Τι αλλαγή προσπαθούμε να δημιουργήσουμε στον κόσμο;
Ποιος ωφελείται αν πετύχουμε;

Επιστρέψτε πίσω για να εξασφαλίσετε την ευθυγράμμιση

Ξεκινήσατε με κάτι συγκεκριμένο και ενοποιητικό (ΤΙ) και αναλύσατε τις μεθόδους (ΠΩΣ) που κρύβονται πίσω από αυτό. Τώρα που έχει προκύψει ένα κοινό ΓΙΑΤΙ, επιστρέψτε πίσω και ρωτήστε:

- «Το ΠΩΣ μας υποστηρίζει αυτό το ΓΙΑΤΙ;»
- «Το ΤΙ μας αντανakλά αυτόν τον σκοπό;»

Αυτή η αλληλεπίδραση βοηθά την ομάδα να βελτιώσει τη σκέψη της και να διασφαλίσει

ότι οι ενέργειες, οι μέθοδοι και η αποστολή είναι εναρμονισμένες.

Βήμα 2 – Ορίστε τα σημεία αναφοράς (Τι κάνουμε πάντα;)

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Τα σημεία αναφοράς είναι τα μη διαπραγματεύσιμα στοιχεία της ομάδας ή του οργανισμού σας — οι συνεπίεις συμπεριφορές, νοοτροπίες ή αρχές στις οποίες προσκολλάστε, ανεξάρτητα από το έργο, το πλαίσιο ή την πρόκληση. Σας κρατούν προσγειωμένους και εναρμονισμένους, ακόμα και όταν όλα τα άλλα αλλάζουν.

Ανατρέξτε στο Golden Circle σας. Ρωτήστε την ομάδα:
«Τι κάνουμε πάντα, ανεξάρτητα από την κατάσταση ή το έργο;»

Αυτά πρέπει να αντικατοπτρίζουν βαθιά ριζωμένες αρχές ή επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές — όχι σλόγκαν, στόχους ή ωραία λόγια.

Παραδείγματα:

- «Δίνουμε προτεραιότητα στους μαθητές» (εκπαιδευτική εταιρεία)
- «Ξεκινάμε με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης» (κατασκευαστική εταιρεία)
- «Δημιουργούμε ουσιαστικές σχέσεις» (καφετέρια)

Προσπαθήστε να προσδιορίσετε 2-3 σαφή, ισχυρά σημεία αναφοράς που οι άνθρωποι μπορούν πραγματικά να αναγνωρίσουν στις καθημερινές τους ενέργειες, όχι μόνο στις φιλοδοξίες τους. Για περισσότερες οδηγίες σχετικά με το τι θεωρείται σημείο αναφοράς, ανατρέξτε στην Ενότητα 6, Μονάδα 2.

Βήμα 3 – Ορίστε τις ανταλλαγές (Τι δεν κάνουμε ποτέ;)

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Κάθε σαφής στρατηγική περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων και αυτό σημαίνει να λέμε «όχι» σε ορισμένες επιλογές, ακόμα και αν φαίνονται ελκυστικές, κερδοφόρες ή συνηθισμένες στον κλάδο σας. Ο καθορισμός των συμβιβασμών δίνει στην ομάδα σας τη σαφήνεια και το θάρρος να παραμείνει επικεντρωμένη σε ό,τι έχει πραγματικά σημασία.

Προσκαλέστε την ομάδα να σκεφτεί και να συζητήσει:
«Τι επιλέγουμε ενεργά να μην κάνουμε — ακόμα και όταν είναι δελεαστικό, αναμενόμενο ή εύκολο;»

Αυτές οι συμβιβαστικές λύσεις πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τα στρατηγικά όρια σας. Βοηθούν στην προστασία της εστίασης, της ακεραιότητας και της μακροπρόθεσμης οράματός σας.

Χρησιμοποιήστε το σύμβολο **X** για να τις σημειώσετε στον πίνακα ή στο πρότυπό σας.

Παραδείγματα:

«Ποτέ δεν δίνουμε προτεραιότητα στο κέρδος έναντι των αποτελεσμάτων των μαθητών.» (εκπαιδευτική εταιρεία)

«Δεν κάνουμε ποτέ συμβιβασμούς στην ασφάλεια.» (κατασκευαστική εταιρεία)

«Δεν χρησιμοποιούμε ραφινρισμένα σάκχαρα ή τεχνητά γλυκαντικά» (καφετέρια)

Στόχος σας είναι να εντοπίσετε 2-3 σαφείς συμβιβασμούς που οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως φίλτρα στις πραγματικές αποφάσεις τους. Βεβαιωθείτε ότι οι συμβιβασμοί σας είναι συγκεκριμένοι και εφαρμόσιμοι, και όχι γενικοί ή ασαφείς (π.χ. «Ποτέ δεν κάνουμε συμβιβασμούς» δεν βοηθά στην καθοδήγηση των πραγματικών επιλογών). Για περισσότερες οδηγίες σχετικά με το τι θεωρείται άγκυρα, ανατρέξτε στην Ενότητα 6, Μονάδα 2.

Βήμα 4 – Δημιουργήστε ένα όραμα καινοτομίας (5 χρόνια μπροστά)

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Τώρα που η ομάδα έχει μια σαφέστερη εικόνα του τι κάνει, πώς το κάνει και γιατί, ήρθε η ώρα να φανταστεί το μέλλον.

Ρωτήστε:

«Αν παραμείνουμε πιστοί στον σκοπό και τις αρχές μας, πού θα βρισκόμαστε σε πέντε χρόνια;»

Ενθαρρύνετε την εξισορρόπηση των εξής:

Αντίκτυπος: Ποιους προσεγγίζουμε; Ποια είναι η αλλαγή που έχουμε επιφέρει;

Ικανότητα: Πόσο μεγάλη είναι η ομάδα, η κοινότητα ή η επιρροή μας;

Ταυτότητα: Για τι είμαστε γνωστοί;

Αποτυπώστε το όραμα σε μερικές τολμηρές δηλώσεις ή σε μια σύντομη παράγραφο.

Βήμα 5 – Ανασκόπηση (Πώς είναι χρήσιμο αυτό;)

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Ολοκληρώστε τη συνεδρία καθοδηγώντας την ομάδα να αναλογιστεί πώς οι γνώσεις που αποκόμισε από αυτή την άσκηση μπορούν να υποστηρίξουν πραγματικές αποφάσεις, δράσεις και προσπάθειες καινοτομίας. Προσκαλέστε τους να συνδέσουν τη σημερινή εργασία με τις τρέχουσες προκλήσεις και ευκαιρίες τους.

Χρησιμοποιήστε μερικές από τις παρακάτω ερωτήσεις ως παράδειγμα για να προκαλέσετε τον προβληματισμό:

- Τι σας εξέπληξε ή άλλαξε την οπτική σας;
- Ποιες ιδέες θεωρήσατε πιο χρήσιμες ή ενθαρρυντικές;
- Πώς θα μπορούσαν το Golden Circle ή τα Anchors να μας βοηθήσουν να αντιμετωπίσουμε τις τρέχουσες προκλήσεις;
- Πώς θα εφαρμόσετε αυτές τις αρχές στην καθημερινή σας εργασία;
- Ποιο είναι ένα μικρό βήμα που μπορούμε να κάνουμε σήμερα για να αρχίσουμε να ζούμε το όραμά μας για τα επόμενα 5 χρόνια;

Ενθαρρύνετε ειλικρινείς, πρακτικές σκέψεις — ο στόχος είναι να δημιουργήσετε δέσμευση και σαφήνεια για το τι θα συμβεί στη συνέχεια.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή — βασικές συστάσεις

- Χρησιμοποιήστε οπτικά βοηθήματα
Παρέχετε flipcharts, πρότυπα ή ψηφιακές πινακίδες (π.χ. Miro, Jamboard) για να καταγράφετε και να ομαδοποιείτε τις εισροές σε πραγματικό χρόνο.
- Ενθαρρύνετε κάθε φωνή
Χρησιμοποιήστε σιωπηλή γραφή, εναλλασσόμενη ανταλλαγή απόψεων ή συζητήσεις σε μικρές ομάδες για να διασφαλίσετε ότι όλοι οι συμμετέχοντες στο « » συμβάλλουν — όχι μόνο οι πιο ομιλητικοί.
- Προτρέψτε την ειλικρίνεια και την ανάλυση
Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να προχωρήσουν πέρα από τις κλισιές φράσεις. Κάντε ερωτήσεις όπως: «Τι σημαίνει αυτό στην πράξη;» ή «Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα;»
- Διατηρήστε υψηλό ρυθμό
Ορίστε χρονικά όρια για κάθε μέρος της άσκησης, ώστε να διατηρηθεί η ενέργεια και η συγκέντρωση.
Για παράδειγμα: «5 λεπτά για να ορίσετε ΤΙ, 5 για το ΠΩΣ, 5 για το ΓΙΑΤΙ».
- Ακούστε και προσαρμοστείτε
Αν και η δομή είναι σημαντική, παραμείνετε ευαίσθητοι στην ενέργεια και τις

ανάγκες της ομάδας. Επιβραδύνετε για πλούσιες συζητήσεις ή επιταχύνετε αν η δυναμική μειωθεί.

3.6.2. Δημιουργήστε ένα σύστημα διαχείρισης καινοτομίας

Περιγραφή μεθόδου

Αφού ορίσετε τη στρατηγική βάση σας (σκοπός, αρχές και όραμα), το επόμενο βήμα είναι να δημιουργήσετε ένα ελαφρύ σύστημα διαχείρισης καινοτομίας: αρκετά απλό στη χρήση, αλλά αρκετά δομημένο ώστε να υποστηρίζει την πραγματική μάθηση και την αλλαγή με την πάροδο του χρόνου.

Ο στόχος είναι να σχεδιάσετε δύο βασικά στοιχεία:

1. Ένα σύστημα για τη συλλογή ιδεών και απόψεων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της οργάνωσης.
2. Μια δομή και ένα ρυθμό για την ανάπτυξη και τη δοκιμή πρωτοτύπων που είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική σας.

Αυτό βοηθά να μετατρέψετε την έμπνευση σε δράση, καθιστώντας την καινοτομία μια συνεχή, κοινή πρακτική αντί για μια εφάπαξ πρωτοβουλία.

Γιατί η μέθοδος λειτουργεί

- Φέρνει συνέπεια στην καινοτομία χωρίς να προσθέτει βαριά γραφειοκρατία
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανάληψη ευθύνης σε όλη την ομάδα
- Συνδέει την καθημερινή μάθηση με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους
- Βοηθά στην προτεραιοποίηση ιδεών με μεγάλο αντίκτυπο έναντι περισπασμών χαμηλής αξίας
- Υποστηρίζει μια κουλτούρα πειραματισμού και ανατροφοδότησης

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Αυτή η άσκηση λειτουργεί καλύτερα ως **ολόήμερο εργαστήριο** (περίπου 6 ώρες, συμπεριλαμβανομένων των διαλειμμάτων). Έχει σχεδιαστεί για ομάδες ή τμήματα που είναι έτοιμα να μετατρέψουν τη στρατηγική σε πράξη μέσω ελαφριών δομών και κοινής ευθύνης.

Ξεκινήστε χωρίζοντας την ομάδα σε δύο μικρότερες ομάδες — η μία επικεντρωμένη στη συλλογή ιδεών και πληροφοριών, η άλλη στη δοκιμή και την κατασκευή πρωτοτύπων. Δώστε τους χώρο να σχεδιάσουν και να σκιαγραφήσουν τα συστήματά τους οπτικά πριν συντονιστούν ως πλήρης ομάδα.

Προχωρήστε γρήγορα, διατηρήστε την πρακτικότητα και υπενθυμίστε σε όλους: αυτό είναι ένα πρωτότυπο — δεν χρειάζεται να είναι τέλειο. Ο στόχος είναι να δημιουργήσετε κάτι **αρκετά καλό για να το δοκιμάσετε, να μάθετε από αυτό και να το βελτιώσετε μαζί.**

Μη διστάσετε να προσαρμόσετε τη δομή ανάλογα με τις ανάγκες και το μέγεθος της ομάδας. Μπορείτε να εστιάσετε σε ένα μόνο σύστημα ή σε ένα μέρος της άσκησης, ή να τη χωρίσετε σε δύο μικρότερες συνεδρίες με εργασία για το σπίτι ή συνέχεια μεταξύ τους.

Βήμα 1: Εισαγωγή – Γιατί να δημιουργήσετε ένα Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας (IMS);

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Ως μικρή ομάδα ή επιχειρηματίας, πιθανότατα ήδη κάνετε πολλές καινοτομίες — εντοπίζετε ανάγκες, δοκιμάζετε νέες προσφορές και προσαρμόζετε γρήγορα. Αλλά όταν είστε απασχολημένοι με τις καθημερινές λειτουργίες, ακόμη και οι καλύτερες ιδέες σας μπορεί να χαθούν. Τα πράγματα μένουν στο μυαλό σας ή η ενέργεια σας εξαντλείται πριν προλάβετε να εφαρμόσετε οτιδήποτε.

Εκεί έρχεται ένα ελαφρύ σύστημα διαχείρισης καινοτομίας.

Είναι απλά ένας τρόπος για να:

- Συγκεντρώσετε και οργανώσετε τις ιδέες των πελατών, της ομάδας και του περιβάλλοντός σας
- Μετατρέψετε τις καλύτερες ιδέες σε πραγματικά πειράματα — και να μάθετε από αυτά
- Να παραμείνετε συνεπείς με τη στρατηγική και τις αξίες σας καθώς μεγαλώνετε

Γιατί αυτό είναι σημαντικό για την επιχείρησή σας

Αυτό το σύστημα βασίζεται άμεσα στο έργο που έχετε ήδη πραγματοποιήσει:

- Το Golden Circle σας λέει τι κάνετε, πώς το κάνετε και γιατί είναι σημαντικό.
- Τα Anchors και Trade-offs σας ορίζουν τα όρια και τη στρατηγική εστίασή σας.
- Το Customer Journey και το Business Model σας βοηθούν να κατανοήσετε τι έχει σημασία για τους ανθρώπους που εξυπηρετείτε.

Το επόμενο βήμα αφορά τη σύνδεση όλων αυτών με τον τρόπο που εργάζεστε με τις ιδέες σας στο πέρασμα του χρόνου — με τρόπο ρεαλιστικό, απλό και πραγματικά χρήσιμο.

Αφήστε την ομάδα να σκεφτεί μαζί:

- Πότε έχουμε καλές ιδέες — και τι συμβαίνει με αυτές;
- Πού βλέπουμε σημάδια για το τι πρέπει να βελτιώσουμε ή να δοκιμάσουμε στη συνέχεια;
- Πώς διασφαλίζουμε ότι οι νέες ιδέες ταιριάζουν με τις αξίες και το επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- Τι θα άλλαζε αν είχαμε έναν σαφή, κοινό τρόπο για να προωθήσουμε τις ιδέες;

Δεν χρειάζεται να είναι τέλειος — αρκεί να είναι αρκετά καλός για να τον δοκιμάσουμε και να μάθουμε από αυτόν.

Δεν δημιουργείτε ένα σύστημα που θα σας επιβραδύνει. Δημιουργείτε ένα σύστημα που θα βοηθήσει τις καλύτερες ιδέες σας () να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Βήμα 1: Χωριστείτε σε δύο ομάδες εργασίας

Διάρκεια: περίπου 120 λεπτά ομαδικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής.

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε δύο μικρές ομάδες. Κάθε ομάδα θα σχεδιάσει το μισό του συστήματος καινοτομίας.

- **Ομάδα 1: Συλλογή ιδεών και πληροφοριών**
- **Ομάδα 2: Ανάπτυξη και δοκιμή πρωτοτύπων**

Δώστε τους πρότυπα, πίνακες (π.χ. Trello ή Miro) ή flipcharts για να σχεδιάσουν τα συστήματά τους

Οδηγίες για την ομάδα 1

Η αποστολή αυτής της ομάδας είναι να δημιουργήσει μια απλή αλλά ισχυρή διαδικασία για τη συλλογή, την τεκμηρίωση και την αναθεώρηση πληροφοριών από:

- Πελάτες
- Μέλη της ομάδας
- Ενδιαφερόμενα μέρη

- Δεδομένων αγοράς και τάσεων

α) Ορίστε το σύστημα συλλογής πληροφοριών

Χρησιμοποιήστε αυτές τις κατευθυντήριες ερωτήσεις για να δημιουργήσετε το σύστημά σας:

- Τι είδους πληροφορίες θέλουμε να συλλέξουμε;
(π.χ. προβλήματα πελατών, εσωτερικές τριβές, αναδυόμενες τάσεις)
- Από πού τις λαμβάνουμε;
(π.χ. συνεντεύξεις, χαρτογράφηση της πορείας των πελατών, έρευνες, ανάλυση του ανταγωνισμού)
- Πώς τις τεκμηριώνουμε;
(π.χ. Trello, Notion, κοινόχρηστα φύλλα Google)

β) Δημιουργήστε ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών

Δημιουργήστε έναν απλό, προσβάσιμο πίνακα πληροφοριών (π.χ. στο Trello, Miro, Notion ή σε έναν τοίχο) για να καταγράφετε και να οργανώνετε όσα μαθαίνετε — και πού μπορεί να οδηγήσουν.

Ο πίνακας πρέπει:

- Να καθιστά σαφές από πού προήλθε η πληροφορία (π.χ. πελάτες, εμπειρία της ομάδας, σημάδια τάσεων, εσωτερική ανατροφοδότηση)
- Παρέχει χώρο για να προσθέσετε ιδέες ή ερωτήσεις με βάση αυτές τις πληροφορίες
- Αναθέστε ευθύνες: ποιος είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση του πίνακα καθαρού, ενημερωμένου και εύκολα προσβάσιμου για όλη την ομάδα

Συμβουλή: Κρατήστε το απλό. Ο πίνακας είναι ένας κοινόχρηστος χώρος σκέψης — όχι ένα εργαλείο παρακολούθησης έργων.

Ομάδα οδηγίων 2

Αυτή η ομάδα σχεδιάζει τη διαδικασία μετατροπής των ιδεών που έχουν προτεραιότητα σε μικρά, δοκιμαστικά πρωτότυπα.

α) Δομή της συνάντησης καινοτομίας

Σχεδιάστε την τακτική συνάντηση όπου οι ιδέες μετατρέπονται από εκκρεμότητες σε δράσεις:

- Πότε συναντιόμαστε;
(π.χ. κάθε τρίμηνο, κάθε μήνα ή κάθε δύο μήνες)
- Ποιοι συμμετέχουν;
(Διατμηματικό μείγμα – όχι μόνο διευθυντές)
- Ποια είναι η ημερήσια διάταξη;

Για παράδειγμα:

- Ανασκόπηση πρόσφατων πληροφοριών
- Προτεραιοποίηση με χρήση ενός εργαλείου (π.χ. πίνακας αξίας/προσπάθειας)
- Επιλογή μιας ιδέας για την κατασκευή πρωτοτύπου
- Κατανέμετε χρόνο και προϋπολογισμό
- Αναθέστε ρόλους

Δείτε το Μοντέλο 6, ενότητα 4 και το βιβλίο ασκήσεων του Μοντέλου 6, σελ. 18 για περισσότερες πληροφορίες και έμπνευση σχετικά με τη δημιουργία μιας δομής για συναντήσεις καινοτομίας.

β) Μεταξύ των συναντήσεων: εβδομαδιαίες συναντήσεις

Για να συνεχίσετε την ανάπτυξη των πρωτοτύπων, ορίστε μια απλή διαδικασία ελέγχου:

- Πόσο συχνά;
(π.χ. εβδομαδιαία ή κάθε δύο εβδομάδες)
- Ποια είναι η δομή;
 - Τι δοκιμάζουμε αυτή τη στιγμή;
 - Τι μάθαμε;
 - Τι εμποδίζει την πρόοδο;

γ) Δημιουργήστε ένα απλό εργαλείο παρακολούθησης (π.χ. Trello, Miro, Google Doc) για να παρακολουθείτε κάθε πρωτότυπο.

Κρατήστε το απλό — για παράδειγμα, μπορείτε να συμπεριλάβετε:

- Ποια ιδέα δοκιμάζεται και γιατί (υπόθεση)
- Ποιος είναι υπεύθυνος και σε ποιο στάδιο βρίσκεται
- Αποτελέσματα, τι έχετε μάθει και ποια είναι τα επόμενα βήματα

Χρησιμοποιήστε μια μορφή που ταιριάζει στην ομάδα σας — ο στόχος είναι η ορατότητα και η μάθηση.

Βήμα 2: Μοιραστείτε και συντονιστείτε

Διάρκεια: περίπου 60 λεπτά

Φέрте και τις δύο ομάδες ξανά μαζί. Κάθε ομάδα παρουσιάζει το προτεινόμενο σύστημα σε όλη την ομάδα.

Ως συντονιστής, καθοδηγήστε μια εστιασμένη ανασκόπηση:

- Τι φαίνεται πολλά υποσχόμενο ή ενθαρρυντικό;
- Υπάρχει κάτι που λείπει ή δεν είναι σαφές;
- Είναι ρεαλιστικό να εφαρμοστεί το σύστημα;
- Είναι σύμφωνο με τους στρατηγικούς μας στόχους και τις συμβιβαστικές λύσεις;

Μετά τη συζήτηση, δώστε στις ομάδες λίγο χρόνο για να ενημερώσουν τα συστήματά τους και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές με βάση τα σχόλια.

Αυτό το βήμα αφορά την ενοποίηση — να βεβαιωθείτε ότι τα συστήματα δεν είναι μόνο λειτουργικά, αλλά και ότι συνάδουν μεταξύ τους και με τον ευρύτερο σκοπό σας.

Βήμα 3: Προγραμματίστε μια δοκιμαστική λειτουργία

Διάρκεια: περίπου 60 λεπτά

Συμφωνήστε για μια δοκιμαστική περίοδο για να δοκιμάσετε το σύστημα — για παράδειγμα, δύο συναντήσεις καινοτομίας με συλλογή πληροφοριών, επιλογή ιδεών και σύντομες συναντήσεις μεταξύ τους.

Τι πρέπει να οριστικοποιηθεί πριν από τη δοκιμαστική λειτουργία;

Πρόκειται για ένα πρωτότυπο. Δεν χρειάζεται να είναι τέλειο. Ωστόσο, για να είναι χρήσιμη η δοκιμή, βεβαιωθείτε ότι έχουν ληφθεί τα ακόλουθα μέτρα:

1. Έχουν ανατεθεί ρόλοι
Ποιος ηγείται της διαδικασίας; Ποιος είναι υπεύθυνος για τον πίνακα ιδεών, τη

διευκόλυνση των συναντήσεων και την παρακολούθηση;

2. Τα εργαλεία έχουν ρυθμιστεί
Επιλέξτε απλά εργαλεία (π.χ. Trello, Miro, Google Docs) και βεβαιωθείτε ότι όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση και να τα χρησιμοποιούν.
3. Έχει συμφωνηθεί το χρονοδιάγραμμα
Πότε θα πραγματοποιηθούν οι συναντήσεις και οι stand-ups για την καινοτομία;
Πότε θα κάνουμε ανασκόπηση και απολογισμό;
4. Εξασφάλιση πόρων
Χρόνος, ικανότητα της ομάδας και οποιοδήποτε μικρό προϋπολογισμό ή χώρο εργασίας που απαιτείται για το πρωτότυπο.
5. Ορίζεται το πεδίο εφαρμογής – Θα το δοκιμάσουμε με μια πιλοτική ομάδα ή με ολόκληρο τον οργανισμό;
Τα κριτήρια επιτυχίας είναι σαφή – Τι θα εξετάσουμε για να διαπιστώσουμε αν αυτή η δομή είναι χρήσιμη;

Ξεκινήστε σε μικρή κλίμακα, παραμείνετε ευέλικτοι και εστιάστε στη μάθηση – όχι στο να τα κάνετε όλα σωστά από την πρώτη φορά.

Βήμα 4: Ανασκόπηση – τι γίνεται εφικτό.

Διάρκεια: περίπου 30 λεπτά

Χρησιμοποιήστε αυτές τις ερωτήσεις για να βοηθήσετε την ομάδα να αναλογιστεί το βαθύτερο νόημα και τις συνέπειες αυτού που έχουν δημιουργήσει — όχι μόνο για τους ίδιους, αλλά και για τους άλλους γύρω τους.

Προτεινόμενες ερωτήσεις για προβληματισμό:

- Τι μάθατε σήμερα; Αν κάτι σας εξέπληξε, τι ήταν αυτό;
- Ποιοι θα επηρεαστούν από τον τρόπο που χρησιμοποιούμε αυτό το σύστημα και πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι τους εξυπηρετεί πραγματικά;
- Τι θα γίνει δυνατό αν συνεχίσουμε να χρησιμοποιούμε αυτό το σύστημα σωστά;
- Ποιοι κίνδυνοι ή τυφλά σημεία βλέπετε — και πώς πρέπει να τα αντιμετωπίσουμε;

Χρησιμοποιήστε αυτές τις ερωτήσεις σε μια ανοιχτή ομαδική συζήτηση ή σε μια συνεδρία καταγραφής ημερολογίου. Ο στόχος είναι να μεταβούμε από το «τι δημιουργήσαμε» στο «τι καθιστά αυτό δυνατό».

Ο ρόλος του εκπαιδευτή – βασικές συστάσεις

- **Μείνετε ρεαλιστές – εστιάστε στην αισθητή αξία**
Βοηθήστε τους συμμετέχοντες να συνδέσουν το σύστημα με την πραγματική εργασία. Ρωτήστε:
«Πώς θα μπορούσε αυτό να σας βοηθήσει αύριο;»
- **Πρωθήστε μια νοοτροπία «αρκετά ασφαλής για να δοκιμάσω»**
Ενθαρρύνετε τη γρήγορη, ατελή δράση αντί να περιμένετε τέλειους σχεδιασμούς.
«Είναι αρκετά καλό για τώρα; Τότε ας το δοκιμάσουμε.»
- **Να είστε οπτικοί – σχεδιάστε πριν εφαρμόσετε**
Ενθαρρύνετε την ομάδα να σχεδιάσει, να ζωγραφίσει ή να δημιουργήσει ένα storyboard του συστήματός της πριν προχωρήσει στα εργαλεία. Η οπτικοποίηση βοηθά στην αποσαφήνιση και την ευθυγράμμιση των ιδεών.
- **Ακούστε και προσαρμοστείτε**
Να είστε ευαίσθητοι στην ενέργεια και τις ανάγκες της ομάδας. Αφήστε τους να αναλάβουν την ηγεσία όσο το δυνατόν περισσότερο.
- **Υποστηρίξτε τις κοινές αποφάσεις και την ανάληψη ευθύνης**
Χρησιμοποιήστε απλές μεθόδους (π.χ. αντίχειρας προς τα πάνω, πλειοψηφική ψήφος) για να βοηθήσετε την ομάδα να αποφασίσει από κοινού.
- **Διατηρήστε τη δυναμική αντί της τελειότητας**
Κατευθύνετε απαλά την ομάδα προς τα εμπρός όταν κολλάει.
«Ποια είναι η απλούστερη έκδοση που μπορούμε να δοκιμάσουμε;»

3.7. Ενότητα 7 – Προστασία ιδεών

3.7.1. Ανάλυση περιπτώσιολογικής μελέτης & επίλυση προβλημάτων σε ομάδα

Περιγραφή μεθόδου

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει βασικές γνώσεις για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας (IP) και τη στρατηγική διαχείριση της IP, υποστηριζόμενες από έναν δομημένο συνδυασμό διαδραστικών μεθόδων μάθησης που έχουν σχεδιαστεί για να προωθούν την εμπλοκή και την κριτική ανάλυση. Η χρήση της ανάλυσης περιπτώσιολογικών μελετών είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για αυτή την ενότητα, καθώς επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εξετάσουν αυθεντικά σενάρια διαχείρισης, παραβίασης και συμμόρφωσης της IP. Αυτή η μέθοδος υποστηρίζει την ανάπτυξη αναλυτικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, επιτρέποντας στους μαθητές να ερμηνεύουν τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς για την IP, να αξιολογούν τους κινδύνους και να καθορίζουν τις κατάλληλες στρατηγικές προστασίας. Οι καθοδηγούμενες ομαδικές συζητήσεις συμπληρώνουν αυτήν την προσέγγιση, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή απόψεων και τη συνεργατική αξιολόγηση πιθανών λύσεων, που αντικατοπτρίζει την πραγματική λήψη αποφάσεων σε επιχειρηματικά και επιχειρηματικά πλαίσια.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Επιλέξτε μια σχετική μελέτη περίπτωσης διανοητικής ιδιοκτησίας από το υλικό του μαθήματος, όπως η πτώση της Blackberry (Ενότητα 1: Εισαγωγή στη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας), η Google εναντίον της Oracle (Ενότητα 2: Νομική διαφοροποίηση: Προστασία πνευματικών δικαιωμάτων), η νομική διαμάχη μεταξύ Apple και Samsung ή η στρατηγική της L'Oreal κατά της παραποίησης (Ενότητα 3: Βασικά στοιχεία συμμόρφωσης). Μοιράστε την περίληψη της περίπτωσης στους συμμετέχοντες και δώστε τους χρόνο να την εξετάσουν ατομικά, ζητώντας τους να προσδιορίσουν τα βασικά περιουσιακά στοιχεία πνευματικής ιδιοκτησίας, τους πιθανούς κινδύνους και τυχόν νομικά ζητήματα. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες και ζητήστε τους να αναλύσουν τη περίπτωση συνεργατικά, να αναπτύξουν ένα σχέδιο αντίδρασης και να προτείνουν στρατηγικές για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρείας. Μετά τις ομαδικές συζητήσεις, καλέστε κάθε ομάδα να μοιραστεί τις συστάσεις της, επισημαίνοντας τη λογική πίσω από τις προτεινόμενες ενέργειες. Οργανώστε μια συζήτηση σε ολομέλεια για να συγκρίνετε τις διαφορετικές προσεγγίσεις, να διευκρινίσετε τις παρανοήσεις και να συνδέσετε την άσκηση με τα ευρωπαϊκά πλαίσια και τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της πνευματικής ιδιοκτησίας. Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να βυθιστούν σε πραγματικά σενάρια, να ενισχύσουν τις αναλυτικές τους δεξιότητες και τις δεξιότητες

λήψης αποφάσεων και να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση στην εφαρμογή των εννοιών της πνευματικής ιδιοκτησίας σε πρακτικές επιχειρηματικές προκλήσεις.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακά αποτελέσματα με τη χρήση της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης και της ομαδικής συζήτησης:

- Προσδιορισμός και ταξινόμηση των σχετικών περιουσιακών στοιχείων πνευματικής ιδιοκτησίας σε ένα επιχειρηματικό σενάριο, με διάκριση μεταξύ πνευματικών δικαιωμάτων, εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και εμπορικών μυστικών.
- Διάγνωση κινδύνων και κενών συμμόρφωσης σε σχέση με τα ευρωπαϊκά πλαίσια πνευματικής ιδιοκτησίας και προστασίας δεδομένων, ερμηνεία των εφαρμοστέων προτύπων και υποχρεώσεων.
- Διατύπωση στρατηγικών προστασίας και επιβολής που περιλαμβάνουν επιλογές καταχώρισης, αδειοδότησης, παρακολούθησης και επίλυσης διαφορών ανάλογα με την περίπτωση.
- Αιτιολόγηση στρατηγικών επιλογών που ευθυγραμμίζουν τη διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας με τους οργανωτικούς στόχους και την αναμενόμενη επέκταση της αγοράς, χρησιμοποιώντας στοιχεία από την περίπτωση.
- Επικοινωνήστε και υπερασπιστείτε τις συστάσεις μέσω σαφούς, συνεργατικής επιχειρηματολογίας που αξιολογεί εναλλακτικές λύσεις και αναγνωρίζει συμβιβασμούς.

Βήμα 1: Επιλέξτε και παρουσιάστε την υπόθεση

Διάρκεια: 15 λεπτά

Χρησιμοποιήστε μια συνοπτική ενημέρωση για μια σχετική υπόθεση πνευματικής ιδιοκτησίας από τη βιβλιοθήκη του μαθήματος (π.χ. The Blackberry Downfall, Google vs. Oracle 2021). Διευκρινίστε τους μαθησιακούς στόχους, τα ευρωπαϊκά πλαίσια πνευματικής ιδιοκτησίας που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής και τις κατευθυντήριες ερωτήσεις που πρέπει να έχουν κατά νου οι συμμετέχοντες κατά την ανάλυση.

Ευθύνες του εκπαιδευτή:

- Επιλέξτε μια κατάλληλη υπόθεση και παρέχετε μια συνοπτική ενημέρωση 1-2 σελίδων με το πλαίσιο, τα ζητήματα και τις κατευθυντήριες ερωτήσεις.
- Ορίστε τις προσδοκίες σχετικά με τα αποτελέσματα (π.χ. αναγνώριση κινδύνων, στρατηγική προστασίας) και το χρονοδιάγραμμα.

Βήμα 2: Ατομική ανάλυση υποθέσεων

Διάρκεια: 20 λεπτά

Δώστε στους συμμετέχοντες χρόνο να μελετήσουν την υπόθεση, να προσδιορίσουν τα περιουσιακά στοιχεία διανοητικής ιδιοκτησίας που αποτελούν αντικείμενο της υπόθεσης και να σημειώσουν τους πιθανούς κινδύνους, τις παραβιάσεις και τα ισχύοντα νομικά πρότυπα. Δώστε τους ένα σύντομο φύλλο εργασίας ή πρότυπο για να οργανώσουν τις σημειώσεις τους.

Ευθύνες του εκπαιδευτή:

- Μοιράστε ένα φύλλο εργασίας που προτρέπει την ταξινόμηση των περιουσιακών στοιχείων, τη διάγνωση των κινδύνων και τα σχετικά νομικά ζητήματα (πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά, GDPR).
- Παρακολουθήστε την πρόοδο και διευκρινίστε διαδικαστικά ή οριστικά ζητήματα χωρίς να κατευθύνετε προς μια ενιαία απάντηση.

Βήμα 3: Ομαδική σύνθεση και ανάπτυξη στρατηγικής

Διάρκεια: 40 λεπτά

Σχηματίστε μικρές ομάδες (3-5 άτομα) για να συγκρίνετε τα ατομικά ευρήματα και να καταλήξετε σε μια κατάταξη προτεραιοτήτων των προβλημάτων. Δώστε οδηγίες στις ομάδες να καταρτίσουν ένα συνοπτικό σχέδιο προστασίας/επιβολής που να καλύπτει τις επιλογές εγγραφής, αδειοδότησης, παρακολούθησης και κλιμάκωσης με σύντομες αιτιολογήσεις.

Ευθύνες του εκπαιδευτή:

- Παρέχετε ένα πρότυπο στρατηγικής μιας σελίδας (πρόβλημα, επιλογές, συνιστώμενες ενέργειες, αιτιολόγηση, κίνδυνοι).
- Κυκλοφορήστε το για να διερευνήσετε υποθέσεις, να διασφαλίσετε την τεκμηριωμένη συλλογιστική και να διατηρήσετε τις ομάδες εντός του χρονοδιαγράμματος.

Βήμα 4: Αναφορά και κριτική

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ζητήστε από κάθε ομάδα να παρουσιάσει τις συστάσεις της σε ένα αυστηρό χρονικό πλαίσιο. Οδηγήστε μια κριτική από όλη την τάξη που συγκρίνει τις προσεγγίσεις, αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και συνδέει τις προτάσεις με τα ευρωπαϊκά πρότυπα πνευματικής ιδιοκτησίας και τις ορθές πρακτικές.

Ευθύνες του εκπαιδευτή:

- Επιβάλλετε τα χρονικά όρια των παρουσιάσεων και διευκολύνετε την ισότιμη συμμετοχή όλων των ομάδων.

- Βασίστε την ανατροφοδότηση στα σχετικά νομικά πλαίσια και διορθώστε συνοπτικά τις παρανοήσεις.

Βήμα 5: Ανασκόπηση και μεταφορά

Διάρκεια: 15 λεπτά

Ολοκληρώστε με μια σύνθεση των βασικών ιδεών, επισημαίνοντας τα κοινά χαρακτηριστικά των λύσεων και τα κριτήρια που διακρίνουν τις ισχυρές στρατηγικές διανοητικής ιδιοκτησίας. Αναθέστε μια σύντομη άσκηση αναστοχασμού σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες θα προσαρμόσουν την προσέγγιση στα δικά τους έργα.

Ευθύνες του εκπαιδευτή:

- Συνοψίστε τρία έως πέντε συμπεράσματα και παρέχετε έναν πρακτικό κατάλογο ελέγχου για άμεση εφαρμογή.
- Ορίστε μια προαιρετική συνέχεια (π.χ. σύνταξη ενός σχεδίου δράσης για την πνευματική ιδιοκτησία στο πλαίσιο τους) και υποδείξτε τον τρόπο αξιολόγησής της.

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Προτρέψτε τους συμμετέχοντες να υποβάλουν ερωτήσεις σχετικά με ασαφή έννοιες της διανοητικής ιδιοκτησίας, νομικές διακρίσεις και στρατηγικές επιπτώσεις, προκειμένου να εμβαθύνουν την κατανόησή τους.
- Ζητήστε από τους μαθητές να αιτιολογήσουν τις αποφάσεις τους σχετικά με τις περιπτώσιολογικές μελέτες και να διερευνήσουν εναλλακτικές στρατηγικές, αντί να αποδέχονται επιφανειακές απαντήσεις.
- Βεβαιωθείτε ότι όλα τα μέλη της ομάδας συμβάλλουν στις συζητήσεις και τις παρουσιάσεις, αποτρέποντας την κυριαρχία λίγων φωνών.
- Υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες να υποστηρίξουν τα συμπεράσματά τους με νομικές αρχές, στοιχεία της υπόθεσης και επιχειρηματική λογική.
- Χρησιμοποιήστε τις συνεδρίες ανασκόπησης για να επισημάνετε τις ισχυρές αναλυτικές προσεγγίσεις, να διορθώσετε τις παρανοήσεις και να συνδέσετε τις ιδέες με τις πραγματικές πρακτικές διαχείρισης της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Απαιτούμενα υλικά

- Φυλλάδια μελέτης περίπτωσης
- Φύλλα εργασίας για την ταξινόμηση και τη στρατηγική της πνευματικής ιδιοκτησίας για ατομική και ομαδική ανάλυση
- Πίνακες, μαρκαδόροι και αυτοκόλλητα σημειώματα για την οπτικοποίηση των ευρημάτων και των στρατηγικών της ομάδας
- Προβολέας ή οθόνη για την προβολή βασικών σημείων, νομικών πλαισίων και οπτικών στοιχείων ανασκόπησης

- Υλικό αναφοράς (περιλήψεις των κανονισμών της ΕΕ για την πνευματική ιδιοκτησία, κατευθυντήριες γραμμές του GDPR και σχετικοί πόροι του WIPO)

3.8. Ενότητα 8 – Μετατρέποντας τις ιδέες σε πραγματικότητα

Περιγραφή μεθόδου

Η συνιστώμενη μέθοδος για την παράδοση της Ενότητας 8 είναι ο **Κύκλος Καινοτομίας με Βάση την Εμπειρία (EPIC)**, ο οποίος σας βοηθά να ισορροπήσετε τη θεωρία με την πρακτική, βιωματική μάθηση. Σε κάθε ενότητα, ξεκινάτε με μια σύντομη εισαγωγή των βασικών εννοιών και, στη συνέχεια, καθοδηγείτε τους συμμετέχοντες σε μια ομαδική δραστηριότητα όπου εφαρμόζουν εργαλεία και πλαίσια, διευκολύνετε την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων για προβληματισμό και ανατροφοδότηση και ολοκληρώνετε με μια σύντομη σύνοψη που συνδέει τη δραστηριότητα με τις αρχές του ISO 56000. Με αυτόν τον τρόπο, οι συνεδρίες σας παραμένουν διαδραστικές και καθοδηγούνται από τους συμμετέχοντες, ενώ εξακολουθούν να βασίζονται σε διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διαχείρισης καινοτομίας.

Θα διατηρήσετε τους συμμετέχοντες σε **μικρές, σταθερές ομάδες** των 3-5 ατόμων. Αυτές οι ομάδες θα αντιμετωπίσουν την ίδια πρόκληση ή το ίδιο πρόβλημα και στις τέσσερις ενότητες, μετατρέποντάς το σταδιακά από μια **περιγραφή του προβλήματος** σε μια δομημένη ιδέα, στη συνέχεια σε ένα **πρωτότυπο** και, τέλος, σε ένα **σχέδιο δράσης για την κλιμάκωση**. Ο ρόλος σας είναι να ενεργείτε ως διευκολυντής και όχι ως λέκτορας, καθοδηγώντας τη διαδικασία, θέτοντας κρίσιμες ερωτήσεις και διασφαλίζοντας ότι οι συμμετέχοντες παραμένουν σύμφωνοι με τις οδηγίες του ISO.

Η μέθοδος δίνει έμφαση **στη μάθηση μέσω της πράξης**, οπότε αντί να ακούνε παθητικά τη θεωρία, οι συμμετέχοντες θα ασχοληθούν με τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων, τη δομημένη αναστοχασμό και την αμοιβαία ανατροφοδότηση. Θα παρουσιάσετε εργαλεία όπως τα **5 Whys**, το **Business Model Canvas**, το **rapid prototyping** και το **Scaling Roadmap**, και στη συνέχεια θα αφήσετε τους συμμετέχοντες να τα εφαρμόσουν αμέσως στις δικές τους περιπτώσεις. Αυτή η πρακτική προσέγγιση επιτρέπει στους μαθητές να δοκιμάσουν και να βελτιώσουν τις ιδέες τους σε πραγματικό χρόνο. Διατηρώντας τις παρεμβάσεις σας συνοπτικές και εστιάζοντας σε στοχευμένες ομαδικές εργασίες, εξασφαλίζετε ότι κάθε ενότητα ολοκληρώνεται μέσα σε μία ώρα, διατηρώντας παράλληλα την ενέργεια δυναμική και αποτελεσματική.

Τέλος, θα πρέπει πάντα να συνδέετε τη μέθοδο EPIC με την **οικογένεια προτύπων ISO 56000**, ιδίως με το ISO 56002. Στο τέλος κάθε ενότητας, χρησιμοποιήστε μια σύντομη σύνοψη για να συνδέσετε τις δραστηριότητες των συμμετεχόντων με τις αρχές του ISO, όπως η ανάλυση των βασικών αιτίων, η δημιουργία αξίας, η επανάληψη, η διαχείριση κινδύνων και η συστηματική ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες αποκτούν όχι μόνο πρακτικές δεξιότητες, αλλά και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι δεξιότητες εντάσσονται σε ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο διαχείρισης καινοτομίας. Μέχρι το τέλος του Μοντέλου 8, θα τους έχετε καθοδηγήσει σε

όλο τον κύκλο της μετατροπής των ιδεών σε πραγματικότητα, εξοπλίζοντάς τους με εργαλεία και προσεγγίσεις που μπορούν να εφαρμόσουν με αυτοπεποίθηση στο επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο ERIC για την παράδοση της Ενότητας 8

Για να ξεκινήσετε, σχηματίστε **μικρές, σταθερές ομάδες 3-5 ατόμων** στην αρχή του Μοντέλου. Κάθε ομάδα θα επιλέξει ή θα της ανατεθεί μια πραγματική πρόκληση στην οποία θα εργαστεί και στις τέσσερις ενότητες. Αυτή η συνέχεια είναι ζωτικής σημασίας, καθώς βοηθά τους συμμετέχοντες να δουν τον πλήρη κύκλο καινοτομίας στην πράξη, αντί να εργάζονται σε ασύνδετες ασκήσεις. Ενθαρρύνετε τους να αντιμετωπίσουν αυτή την πρόκληση ως «μίνι-έργο» για όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Σε κάθε ενότητα, θα πρέπει να διατηρείτε την ίδια δομή: **σύντομη εισαγωγή (10 λεπτά), ομαδική δραστηριότητα (25 λεπτά), ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων (15 λεπτά) και σύνοψη (10 λεπτά)**. Η εισαγωγή σας επιτρέπει να εξηγήσετε την έννοια και να τη συνδέσετε με τα πρότυπα ISO 56000. Η ομαδική δραστηριότητα είναι το σημείο όπου οι συμμετέχοντες μαθαίνουν εφαρμόζοντας το εργαλείο (π.χ. 5 Whys, Business Model Canvas, πρωτότυπα ή Scaling Roadmap) στο έργο τους. Η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομοτίμων τους δίνει την ευκαιρία να παρουσιάσουν, να δοκιμάσουν και να λάβουν σχόλια από τους άλλους. Τέλος, η σύνοψη διασφαλίζει ότι κατανοούν τη σημασία αυτού που μόλις έκαναν και πώς συνδέεται με τη δομημένη διαχείριση της καινοτομίας.

Καθώς καθοδηγείτε τη διαδικασία, διατηρήστε τη διευκόλυνση εστιασμένη και πρακτική. Χρησιμοποιήστε πραγματικά παραδείγματα για να επεξηγήσετε τις έννοιες, αλλά αποφύγετε τις μακροσκελείς διαλέξεις. Περιηγηθείτε κατά τη διάρκεια της ομαδικής εργασίας, θέτοντας διερευνητικές ερωτήσεις και βοηθώντας τις ομάδες να παραμείνουν στο σωστό δρόμο. Ενθαρρύνετε την κριτική σκέψη, τον αναστοχασμό και την επανάληψη, καθώς αυτά είναι κεντρικά στοιχεία του ISO 56002. Στο τέλος κάθε ενότητας, επισημάνετε ρητά τη σύνδεση μεταξύ της δραστηριότητας και των αρχών του ISO, όπως η ανάλυση των βασικών αιτίων, η δημιουργία αξίας, η επανάληψη και η εφαρμογή. Ακολουθώντας αυτήν την προσέγγιση, θα διασφαλίσετε ότι οι μαθητές όχι μόνο κατανοούν τη θεωρία, αλλά και ότι ολοκληρώνουν την εκπαίδευση με απτές δεξιότητες και εργαλεία που μπορούν να εφαρμόσουν άμεσα στο επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Προπαρασκευαστικά βήματα

Βήμα 1 – Κατανοήστε τη ροή της εκπαίδευσης (30–45 λεπτά προετοιμασίας)

Τι πρέπει να κάνετε: Εξετάστε και τις τέσσερις ενότητες (Πρόβλημα → Δομή → Πρωτότυπο → Κλίμακα) και χαρτογραφήστε πώς συνδέονται μεταξύ τους. Προσδιορίστε ποιες αρχές ISO 56000/56002 θα επιστημάνετε στο τέλος κάθε ενότητας. Προετοιμάστε 1-2 απλά παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο για να επεξηγήσετε τις έννοιες.

Παράδειγμα: Πριν από την Ενότητα 1, προετοιμάστε ένα παράδειγμα χρήσης των 5 «Γιατί»: «Γιατί οι μαθητές εγκαταλείπουν τα διαδικτυακά μαθήματα;» → αναζητήστε τις βασικές αιτίες, όπως «έλλειψη ψηφιακής υποστήριξης». Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτό το παράδειγμα για να επεξηγήσετε την τεχνική πριν από την ομαδική εργασία.

Βήμα 2 – Προετοιμάστε τα υλικά (45-60 λεπτά προετοιμασίας)

Τι να κάνετε: Εκτυπώστε/ετοιμάστε ψηφιακά πρότυπα και υλικά για ομαδικές δραστηριότητες:

Ενότητα 1: Φύλλο εργασίας «5 Whys».

Ενότητα 2: Πρότυπο Business Model Canvas.

Ενότητα 3: Υλικά για την κατασκευή πρωτοτύπων (αυτοκόλλητα σημειώματα, μαρκαδόροι, χαρτί, κολλητική ταινία ή ψηφιακά εργαλεία όπως το Miro).

Ενότητα 4: Πρότυπο οδικού χάρτη κλιμάκωσης (στοχευόμενη αγορά, πόροι, συνεργάτες, κίνδυνοι, χρονοδιάγραμμα).

Παράδειγμα: Εκτυπώστε 5 μεγάλες αφίσες BMC (μία για κάθε ομάδα) και κόψτε αυτοκόλλητα σημειώματα για να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες τα τμήματα πελατών, τους πόρους κ.λπ. Αυτό διατηρεί τη συνεδρία ενεργή και οπτική.

Βήμα 3 – Δημιουργία του περιβάλλοντος μάθησης (20–30 λεπτά πριν από τη συνεδρία)

Τι να κάνετε: Διαμορφώστε την αίθουσα σε μικρές ομάδες (3–5 άτομα ανά τραπέζι). Εάν η συνεδρία είναι διαδικτυακή, δημιουργήστε εκ των προτέρων αίθουσες για μικρές ομάδες. Προβάλετε τη συνολική ροή του Μοντέλου 8 σε ένα flipchart ή σε μια διαφάνεια, ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν ποια διαδρομή θα ακολουθήσουν. Χρησιμοποιήστε ένα ορατό χρονόμετρο ή μια εφαρμογή παρακολούθησης χρόνου.

Παράδειγμα: Σε έναν πίνακα στο μπροστινό μέρος της αίθουσας, γράψτε:

Ενότητα 1: Ορίστε το πρόβλημα.

Ενότητα 2: Δομήστε την ιδέα.

Ενότητα 3: Πρωτότυπο και δοκιμή.

Ενότητα 4: Κλίμακα και ανάπτυξη.

Αυτό παρέχει στους συμμετέχοντες έναν οπτικό «οδικό χάρτη» της εκπαίδευσης.

Βήμα 4 – Ανάθεση προκλήσεων (15–20 λεπτά στην αρχή του Μοντέλου)

Τι να κάνετε: Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προτείνουν προκλήσεις από το εργασιακό τους περιβάλλον ή, αν ο χρόνος είναι περιορισμένος, δώστε τους προκλήσεις που έχετε προετοιμάσει εκ των προτέρων. Φροντίστε να είναι γενικές αλλά ρεαλιστικές. Κάθε ομάδα θα αντιμετωπίσει την πρόκληση που επέλεξε και στις τέσσερις ενότητες.

Παράδειγμα: Δώστε μια λίστα προκλήσεων, όπως:

«Πώς μπορούμε να μειώσουμε τη σπατάλη τροφίμων στα σχολεία;»

«Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την ψηφιακή αναβάθμιση των δεξιοτήτων των ανέργων νέων;»

«Πώς μπορούμε να αυξήσουμε την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμου τουρισμού στις μικρές επιχειρήσεις;»

Με αυτόν τον τρόπο, αν οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να σκεφτούν γρήγορα μια πρόκληση, έχετε ακόμα μερικά σημεία εκκίνησης στη διάθεσή σας.

Βήμα 2: Βήματα κατά τη διάρκεια της διευκόλυνσης του Μοντέλου 8

1. Εισαγωγή (≈10 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Παρουσιάστε συνοπτικά την βασική έννοια της ενότητας, συνδέστε την με το πρότυπο ISO 56000/56002 και δώστε ένα πρακτικό παράδειγμα.
- **Παράδειγμα:** Στην ενότητα 3, εξηγήστε ότι «το πρωτότυπο δεν χρειάζεται να είναι τέλειο. Ένα σκίτσο ή ένα πρόπλασμα αρκεί για να δοκιμάσετε τις ιδέες» και δείξτε ένα δείγμα πρωτότυπου σε χαρτί.

2. Ομαδική δραστηριότητα (≈25 λεπτά)

- **Τι πρέπει να κάνετε:** Καθοδηγήστε τους συμμετέχοντες καθώς εφαρμόζουν το εργαλείο (5 Whys, Business Model Canvas, κατασκευή πρωτοτύπου ή οδικός χάρτης). Περιηγηθείτε στις ομάδες, κάντε διευκρινιστικές ερωτήσεις και υποστηρίξτε τις ομάδες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

- **Παράδειγμα:** Στην Ενότητα 2, μια ομάδα έχει κολλήσει στο θέμα «Τμήματα πελατών». Κάντε καθοδηγητικές ερωτήσεις όπως: «Ποιος επωφελείται περισσότερο από τη λύση σας; Ποιος θα πληρώσει για αυτήν;»

3. Ανταλλαγή απόψεων και ανατροφοδότηση μεταξύ ομοτίμων (≈15 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Ζητήστε από τις ομάδες να παρουσιάσουν συνοπτικά τα αποτελέσματα (περιγραφή του προβλήματος, σημεία ενδιαφέροντος του BMC, επίδειξη πρωτοτύπου ή παρουσίαση του οδικού χάρτη). Ενθαρρύνετε την δομημένη ανατροφοδότηση από τους συμμαθητές: Τι λειτουργεί καλά; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- **Παράδειγμα:** Στην Ενότητα 4, οι ομάδες παρουσιάζουν χάρτες πορείας κλιμάκωσης. Ρωτήστε τους συμμαθητές: «Ποιοι κίνδυνοι διαφαίνονται; Ποιους πόρους παρέλειψαν;»

4. Σύνοψη (≈10 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Συνοψίστε τις βασικές ιδέες, επισημάνετε τις συνδέσεις με τα πρότυπα ISO και συνδέστε τις με την επόμενη ενότητα. Ενισχύστε τη «μεγάλη εικόνα» της μετάβασης από το πρόβλημα → τη λύση → το πρωτότυπο → την κλιμάκωση.
- **Παράδειγμα:** Μετά την Ενότητα 1, πείτε: «Με τη σαφή διατύπωση των προβλημάτων, έχετε θέσει τα θεμέλια για λύσεις που δημιουργούν πραγματική αξία — αυτό αντανάκλα την αρχή της συστηματικής ανάλυσης προβλημάτων του ISO».

Βήμα 3: Μετά τη διευκόλυνση της Ενότητας 8

Αφού ολοκληρώσετε και τις τέσσερις ενότητες, θα πρέπει να ενοποιήσετε τις γνώσεις των συμμετεχόντων και να βεβαιωθείτε ότι φεύγουν με πρακτικές γνώσεις.

1. Παρουσίαση & Αναστοχασμός (20–30 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Οργανώστε μια **περιήγηση στη γκαλερί** (εάν είστε δια ζώσης) ή ομαδικές παρουσιάσεις (εάν είστε διαδικτυακά). Κάθε ομάδα παρουσιάζει τη δήλωση του προβλήματος, το BMC, το πρωτότυπο και το χάρτη πορείας κλιμάκωσης.
- **Παράδειγμα:** Οι ομάδες καρφισώνουν τους καμβάδες και τους χάρτες πορείας τους στον τοίχο. Οι συμμετέχοντες περιηγούνται, κάνουν ερωτήσεις και αφήνουν σχόλια σε αυτοκόλλητα σημειώματα.

2. Κύκλος αναστοχασμού (15–20 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Διευκολύνετε μια συζήτηση όπου οι συμμετέχοντες μοιράζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματά τους. Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις για προβληματισμό.
- **Παραδείγματα ερωτήσεων:**
 - «Ποιο μέρος της διαδικασίας ήταν πιο πολύτιμο για εσάς;»
 - «Πώς θα μπορούσατε να εφαρμόσετε αυτά τα εργαλεία στην καθημερινή σας εργασία;»
 - «Ποιες προκλήσεις θα μπορούσαν να προκύψουν κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου;»

3. Επιστροφή στο ISO 56000 (10 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Επισκεφθείτε ξανά τις αρχές του ISO: συστηματική καινοτομία, δημιουργία αξίας, διαχείριση κινδύνων, επανάληψη και κλιμάκωση. Δείξτε στους συμμετέχοντες πώς τα ομαδικά τους έργα ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αρχές.
- **Παράδειγμα:** Επιστημάνετε πώς η **ανάλυση των βασικών αιτίων (5 Whys)** αντικατοπτρίζει την έμφαση που δίνει το ISO στην αντιμετώπιση των υποκείμενων αναγκών.

4. Κλείσιμο και επόμενα βήματα (10 λεπτά)

- **Τι κάνετε:** Συνοψίστε το Μοντέλο 8, ευχαριστήστε τους συμμετέχοντες και παρέχετε περαιτέρω βιβλιογραφία/πόρους (π.χ. οδηγίες ISO 56002, προτεινόμενα βιβλία). Ενθαρρύνετε τους να εφαρμόσουν τα εργαλεία σε πραγματικές προκλήσεις στις οργανώσεις τους.

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Κρατήστε τη θεωρία σύντομη και πρακτική.
- Διευκολύνετε με ερωτήσεις, όχι με διαλέξεις.
- Κανονικοποιήστε τα λάθη ως μέρος της καινοτομίας.
- Διατηρήστε υψηλή ενέργεια και διαδραστικότητα.
- Συνδέστε πάντα τα αποτελέσματα με το πρότυπο ISO 56000.
- Κλείστε με προσωπικές δεσμεύσεις για πραγματική εφαρμογή.

3.9. Ενότητα 9 – Παρακολούθηση της προόδου καινοτόμων έργων

Περιγραφή μεθόδου

Αυτό το κεφάλαιο εισάγει τους συμμετέχοντες στον κρίσιμο ρόλο της παρακολούθησης και της αξιολόγησης (M&E) στη διαχείριση καινοτόμων έργων. Μέσω ενός συνδυασμού διαδραστικών και βιωματικών μεθόδων εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν να ορίζουν, να μετρούν και να αναλύουν βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), να χρησιμοποιούν κριτική και αναλυτική σκέψη και να επικοινωνούν τα ευρήματά τους με επικοινωνιακό και αποτελεσματικό τρόπο. Το κεφάλαιο χρησιμοποιεί προσομοιώσεις, ασκήσεις με δεδομένα, δομημένη αναστοχαστική σκέψη και ομαδικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην ερμηνεία δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων βάσει αποδεικτικών στοιχείων.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο;

Οι εκπαιδευτές πρέπει να συνδυάζουν την τεχνική διδασκαλία με την ενεργό μάθηση. Αυτό το ενότητα διευκολύνεται καλύτερα σε μορφή εργαστηρίου που επιτρέπει την προοδευτική μάθηση: μεταβαίνοντας από τον ορισμό των εννοιών M&E στην εφαρμογή τους σε ρεαλιστικά σενάρια. Συμπεριλάβετε στιγμές αμοιβαίας αξιολόγησης, παιχνίδια ρόλων (π.χ. ενημερώσεις των ενδιαφερομένων μερών) και ενσωματώστε παραδείγματα ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Οι ενήλικες μαθητές επωφελούνται από την συνάφεια με την πραγματική ζωή, οπότε οι εκπαιδευτές πρέπει να ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες να χρησιμοποιούν και να εργάζονται πάνω σε δικά τους παραδείγματα έργων καινοτομίας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μέχρι το τέλος αυτού του ενότητας, οι συμμετέχοντες θα:

- Κατανοήσουν τη διαφορά και τον ρόλο της παρακολούθησης και της αξιολόγησης στα έργα καινοτομίας
- Προσδιορίζουν και σχεδιάζουν κατάλληλους δείκτες και μετρήσεις
- Εφαρμόζουν μεθόδους και εργαλεία έρευνας για τη μέτρηση της προόδου του έργου
- Αναπτύξουν αποτελεσματικές εκθέσεις αξιολόγησης και παρουσιάσουν τα ευρήματα με οπτικό τρόπο
- Εφαρμόσουν κριτική και αναλυτική σκέψη στην αξιολόγηση της απόδοσης των έργων καινοτομίας
- Χρήση διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης για την υποστήριξη της μάθησης, της προσαρμογής και της λήψης αποφάσεων

Βήμα 1: Βασικές αρχές της παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&E)

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Παρουσίαση των ορισμών της παρακολούθησης και της αξιολόγησης σε καινοτόμα έργα
- Εισαγωγή βασικών όρων: εισροή, διαδικασία, εκροή, αποτέλεσμα, αντίκτυπος
- Διεξαγωγή ενός σύντομου παιχνιδιού αντιστοίχισης χρησιμοποιώντας κάρτες (όρος έναντι ορισμού)

Βήμα 2: Κατανόηση των τύπων αξιολόγησης και των ρόλων της παρακολούθησης και αξιολόγησης

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Εξηγήστε τους τύπους αξιολόγησης: εκ των προτέρων, συνεχής, εκ των υστέρων
- Επισημάνετε τη διαφορά μεταξύ των ρόλων της αξιολόγησης και της παρακολούθησης
- Διευκόλυνση της συζήτησης: «Ποιος τύπος αξιολόγησης ταιριάζει στα διάφορα στάδια του έργου σας;»
- Χρησιμοποιήστε μια άσκηση ρόλων για να προσομοιώσετε συζητήσεις αξιολόγησης μεταξύ των υπευθύνων του έργου και των ενδιαφερόμενων μερών

Βήμα 3: Μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία έρευνας

Διάρκεια: 45 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Περιγράψτε τις διαφορές μεταξύ μεθόδων (ποσοτικών, ποιοτικών, μικτών), τεχνικών και εργαλείων
- Χρησιμοποιήστε ένα διαγωνισμό με ερωτήσεις: ταιριάξτε τις ανάγκες του έργου με τις κατάλληλες μεθόδους και εργαλεία

- Αναθέστε σε ομάδες την ανάπτυξη ενός μίνι σχεδίου παρακολούθησης και αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης μιας μεθόδου, μιας τεχνικής και ενός εργαλείου

Πρότυπο σχεδίου παρακολούθησης και αξιολόγησης

Αυτό το πρότυπο περιγράφει τα βασικά στοιχεία ενός σχεδίου παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Συμπληρώστε κάθε ενότητα για το έργο σας.

- Όνομα έργου:
- Στόχος του έργου « »:
- Σκοπός και πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης του προγράμματος « »:
- Ερωτήσεις αξιολόγησης του προγράμματος « »:
- Μέθοδοι και εργαλεία του έργου « »:
- Χρονοδιάγραμμα και ορόσημα του έργου « »:
- Ρόλοι και αρμοδιότητες:

Βήμα 4: Ανάπτυξη βασικών δεικτών και μετρήσεων

Διάρκεια: 45 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Παρουσίαση παραδειγμάτων δεικτών εισροών, διαδικασιών, εκροών, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων
- Ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα να επιλέξει μια ιδέα για ένα έργο και να σχεδιάσει 5 δείκτες χρησιμοποιώντας το φύλλο εργασίας που παρέχεται
- Διευκόλυνση της αμοιβαίας αξιολόγησης: ανταλλαγή φύλλων εργασίας και παροχή ανατροφοδότησης

Φύλλο εργασίας σχεδιασμού δεικτών

Χρησιμοποιήστε αυτό το φύλλο εργασίας για να σχεδιάσετε βασικούς δείκτες για το έργο καινοτομίας σας.

Όνομα δείκτη	Τύπος (εισροή, εκροή, αποτέλεσμα κ.λπ.)	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	Συχνότητα μέτρησης	Υπεύθυνος/υπεύθυνη ή ομάδα

Βήμα 5: Παρακολούθηση και αναφορά προόδου

Διάρκεια: 60 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Παρουσίαση των σταδίων της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης: τι/πότε/πώς να μετρηθεί, ρόλοι της ομάδας, προγραμματισμός, επικύρωση
- Ομαδική εργασία: προσομοίωση μιας διαδικασίας αναφοράς. Παροχή εικονικών δεδομένων και αίτημα προς τις ομάδες να δημιουργήσουν μια απλοποιημένη αναφορά
- Καθοδήγηση των συμμετεχόντων στην οπτικοποίηση τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών δεδομένων (π.χ. διαγράμματα + αποσπάσματα)
- Χρησιμοποιήστε μια προσέγγιση σχεδιαστικής σκέψης για να δημιουργήσετε ένα πρότυπο αναφοράς προσαρμοσμένο στις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών

Πρότυπο έκθεσης αξιολόγησης

Χρησιμοποιήστε αυτή τη δομή για να προετοιμάσετε την έκθεση παρακολούθησης και αξιολόγησης:

1. Περίληψη
2. Εισαγωγή (σκοπός, πεδίο εφαρμογής, πλαίσιο)
3. Μεθοδολογία αξιολόγησης και παρακολούθησης (συλλογή και ανάλυση δεδομένων)
4. Ευρήματα (βασικές πληροφορίες από τα δεδομένα)
5. Συμπεράσματα της έκθεσης παρακολούθησης και αξιολόγησης (ερμηνεία των αποτελεσμάτων)
6. Συστάσεις της μελέτης « » (μελλοντικές δράσεις και βελτιώσεις)
7. Παραρτήματα της μεθόδου « » (πρόσθετα δεδομένα, εργαλεία, αναφορές)

Βήμα 6: Εφαρμογή κριτικής και αναλυτικής σκέψης

Διάρκεια: 45 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Εξηγήστε τις αρχές της κριτικής σκέψης: αμφισβήτηση υποθέσεων, αξιολόγηση αποδεικτικών στοιχείων, εξέταση εναλλακτικών λύσεων.
- Εξάσκηση της αναλυτικής σκέψης μέσω ενός σεναρίου πρόκλησης με εμπόδια: εντοπισμός κινδύνων και πρόταση δράσεων βάσει δεδομένων.
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να αναστοχαστούν γραπτώς: «Πώς θα εφαρμόσω την κριτική σκέψη στο επόμενο καινοτόμο έργο μου;»

Βήμα 7: Ενοποίηση και αξιολόγηση

Διάρκεια: 30 λεπτά

Ευθύνη του εκπαιδευτή

- Διευκόλυνση μιας ανοιχτής συζήτησης σχετικά με τα διδάγματα που αποκομίστηκαν

- Διεξαγωγή ενός σύντομου τεστ μετά το μάθημα ή ενός παιχνιδιού συνοψισμού της προσομοίωσης
- Χρησιμοποιήστε έναν «χάρτη συμπερασμάτων»: κάθε συμμετέχων γράφει μια ιδέα σε κάθε έναν από τους ακόλουθους τομείς: εργαλείο, μέτρηση, μέθοδος, κίνδυνος, σύσταση

Συστάσεις για τον εκπαιδευτή

- Προωθήστε ένα περιβάλλον περιέργειας και αντικειμενικότητας
- Δώστε έμφαση στη σαφήνεια στην οπτικοποίηση και την επικοινωνία των δεδομένων
- Συνδέστε τις πρακτικές αξιολόγησης με τον πραγματικό αντίκτυπο στη λήψη αποφάσεων
- Αντιμετωπίστε τις συναισθηματικές πτυχές της αξιολόγησης του έργου – φόβος αποτυχίας, αντίσταση στην ανατροφοδότηση.
- Τονίστε τον τρόπο με τον οποίο η παρακολούθηση και η αξιολόγηση συμβάλλουν επίσης στη μάθηση και την καινοτομία, και όχι μόνο στον έλεγχο

Απαιτούμενα υλικά

- Παρουσίαση με οπτικά στοιχεία των πλαισίων αξιολόγησης
- Κάρτες για παιχνίδια (ορισμοί, δείκτες, φάσεις του έργου)
- Φύλλα εργασίας για το σχεδιασμό δεικτών
- Δείγματα συνόλων δεδομένων για ανάλυση
- Πρότυπα εκθέσεων « » (έντυπα και ψηφιακά)
- Πίνακες και μαρκαδόροι

4. Αναφορές

Θεωρία εμπειρικής μάθησης του David Kolb (Kolb, 1984)
 Δική μου μελέτη βασισμένη στο Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Ανακτήθηκε στις 31 Μαΐου 2022 από το Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>