

ENTRE

Az Un támogatója a szakképzésben folytatott vállalkozói oktatás terén végzett coachinghoz

KÉPZÉS OKTATÓK SZÁMÁRA A SZAKKÉPZÉSI VÁLLALKOZÓI PROGRAMOKBAN

ESETTANULMÁNYOK



ELŐSZÓ

Az esettanulmányok a C-ENTRE projekt (projekt száma: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403) keretében készültek, amelyet az Erasmus+ program „Együttműködési partnerségek a szakképzésben” (KA220-VET) című alprogramja keretében valósítottak meg.

A projekt célja, hogy támogassa a szakképzésben oktatókat a vállalkozói oktatás coaching-orientált megközelítésének kidolgozásában. Képzési anyagok, gyakorlati feladatok és esettanulmányok segítségével a projekt olyan oktatási módszereket népszerűsít, amelyek lehetővé teszik a tanulók vállalkozói gondolkodásmódjának kialakítását, az ötletek kipróbálását és a tanulási folyamatok önreflexióját.

A jelen kiadványban szereplő források célja, hogy támogassák az oktatókat a tapasztalati tanulás, a strukturált visszajelzés és a coaching-módszerek alkalmazásában a vállalkozói szellemmel kapcsolatos tanfolyamokon. Gyakorlati eszközöket és példákat nyújtanak, amelyek különböző oktatási kontextusokhoz igazíthatók.

Az anyagokat a projektpartnerek közösen dolgozták ki a vállalkozói oktatás, a coaching-módszertanok, valamint a szakképzés terén szerzett szakértelmük alapján.

További információkért keressenek meg minket a projekt weboldalán: c-entre.eu.

Az Európai Unió támogatásával. Az itt szereplő információk és vélemények kizárólag a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy a Tempus Közalapítvány hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé azokért.

Co-funded by the European Union

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés 3

1. egység – Felhatalmazás 4
1.1 – Esettanulmány: "MÓDSZERES MEGÉRTÉS" a szakképzésben 4
1.2 – Esettanulmány: A „kudarcfal" és a pszichológiai biztonság 7

2. fejezet – Gondolkodásmód 9
2.1 – Esettanulmány: Átállás a „műszaki szakértő" szerepkörből a „vállalkozói segítő" szerepkörbe 9
2.2 – Esettanulmány: A „Kudarc-kiállítás" – A kockázat normalizálása a szakmai szakképzésben 10

3. egység – Szerkezet 11
3.1 – Esettanulmány: A „bevételi forrás" felfedezése 11
3.2 – Esettanulmány: A „papír prototípus" alapú irányváltás 13

4. fejezet – Célkitűzés 16
4.1 – Esettanulmány: A homályos álmoktól a mikrocélokig a kreatív művészetek területén 16
4.2 – Esettanulmány: A „BIZTONSÁGI JÁTÉK" megközelítés a vendéglátóipari szakképzésben 17

5. fejezet – Tapasztalás 19
5.1 – Esettanulmány: Valódi vállalatok bevonása az oktatásba (holland JA Europe) 19
5.2 – Esettanulmány: Tapasztalati tanulás üzleti szimuláció segítségével 23

6. fejezet – A hallgatók irányítása 26
6.1 – Esettanulmány: Vállalkozói készségek fejlesztése adatalapú megközelítéssel 27
6.2 – Esettanulmány: Kisvállalkozások támogatása gyakorlatorientált tanulás révén 31

Záró gondolatok 35

Jegyzetek és szerzői jog 36

BEVEZETÉS

Ez az esettanulmány-gyűjtemény gyakorlati példákat mutat be arra, hogyan lehet a vállalkozói szellemre nevelést és a coaching-orientált oktatási módszereket bevezetni a szakképzésben (VET). Az esettanulmányokat a C-ENTRE projekt keretében dolgozták ki, hogy támogassák az oktatókat a képzési programban bemutatott koncepciók alkalmazásában.

Minden esettanulmány egy valós oktatási helyzetet ír le, amelyben az oktatók vagy képzők a vállalkozói szellem tanulásával kapcsolatos kihívással szembesültek. Az esettanulmányok bemutatják, hogyan oldották meg ezeket a kihívásokat konkrét pedagógiai módszerek, tapasztalati tevékenységek vagy coaching-megközelítések segítségével. A helyzet és a megoldás leírása mellett minden esettanulmány kiemeli a képzési egységhez való relevanciát, a legfontosabb tanulságokat és a gyakorlati következményeket az oktatók számára.

Az esettanulmányok a C-ENTRE képzési keretrendszer hat tematikus egysége szerint vannak csoportosítva:

Felhatalmazás, Gondolkodásmód, Célkitűzés, Szervezés, Tapasztalatszerzés és Coaching. Ez a felépítés lehetővé teszi az olvasók számára, hogy az eseteket könnyen összekapcsolják a képzési anyagokban bemutatott fogalmakkal és módszerekkel.

Ezek a példák az oktatók és képzők inspirálására szolgálnak, olyan ötleteket nyújtva, amelyek különböző szakképzési kontextusokhoz igazíthatók. Ahelyett, hogy egyetlen „helyes” megközelítést mutatnának be, az esettanulmányok azt szemléltetik, hogyan kísérletezhetnek az oktatók olyan módszerekkel, amelyek ösztönzik a diákok körében a reflexiót, az aktív tanulást és a vállalkozói gondolkodást.

Ezen tapasztalatok megosztásával a C-ENTRE projekt célja, hogy támogassa a coaching-orientált vállalkozói oktatás fejlesztését, és hozzájáruljon a szakképzésben a vonzóbb és gyakorlatiasabb tanulási környezetek kialakításához.

1. EGYSŰG – FELHATALMAZŐS

1.1 – ESETTANULMŐNY: “MY DSZERES MEGŰRTŰS” A SZAKKŰPZŰSBEN

1.1.1. AZ ESET LEHRŐSA

A helyszín egy magyarországi szakiskola (szakképzés), ahol a diákok egy féléven keresztül vállalkozói projektben vesznek részt, hogy kidolgozzák saját üzleti ötleteiket. A csoportmunka során az interperszonális dinamika egyre feszültebbé vált. A probléma gyökere a visszajelzések kezelésében rejlett: a diákok vagy teljesen elkerülték a konstruktív kritikát, hogy ne sértsék meg egymás érzéseit, vagy, ha mégis megszólaltak, megjegyzéseik gyakran nyersek, sértőek és személyeskedőek voltak.

A hagyományoS, korábban alkalmazott “visszajelzési szendvics” (dicséret–kritika–dicséret) módszer hatástalannak bizonyult az osztályteremben. A diákok átláttak a technikán, és a kezdeti dicséretet csupán egy negatív megjegyzés előtt elvárt, kétszínű bevezetőnek tekintették. Ez bizalmatlansághoz vezető légkört teremtett. Amikor egy hallgató azt hallotta egy társától, hogy „Ez a logó nem jó” vagy „Ez az ötlet unalmas”, azonnal védekező álláspontra váltott. Képtelenek voltak elválasztani személyes identitásukat a munkájuktól; ezért minden kritika személyes kompetenciájukra mért közvetlen támadásnak tűnt számukra.

A pedagógus észrevette, hogy a projekt előrehaladása megtorpant, a diákok motivációja csökken, és a csoportok közötti konfliktusok értékes tanítási időt emésztenek fel. A cél egy olyan kommunikációs protokoll bevezetése volt, amely lehetővé tette a hibák őszinte feltárását anélkül, hogy az károsította volna a diákok önbecsülését vagy a csoport kohézióját. Olyan keretrendszerre volt szükség, amely a pszichológiai biztonságot helyezte középpontba, miközben fenntartotta a szakmai szigorúságot és a felelősségre vonhatóságot.

1.1.2. A KŰPZŰSI EGYSŰGHEZ VALY RELEVANCIA ŰS KAPCSOLY DŐS

Ez az esettanulmány az 1. egységhez kapcsolódik: Felhatalmazás. E képzési egység témája, hogy az érzelmileg biztonságos és befogadó környezet a hatékony vállalkozói oktatás sarokköve. A C-Entre projekt szempontjából elengedhetetlen, hogy az oktatók ne csupán elméletben értsék meg az empátiát, hanem konkrét technikákkal is rendelkezzenek a konfliktusok kezelésére és a bizalom építésére.

A relevancia abból fakad, hogy a vállalkozói szellem természeténél fogva összefonódik a bizonytalansággal és a kockázatvállalással. Ha a tanuló nem érzi magát biztonságban társai között, nem fog kísérletezni, és nem fog innovatív ötleteket javasolni. Ez a modul a tanárt olyan facilitátorként pozícionálja, aki képes létrehozni egy „pszichológiai biztonsági hálót”, ahol a kudarc nem szégyenforrás, hanem a tanulási folyamat elengedhetetlen része. A strukturált empátia gyakorlása közvetlenül fejleszti az oktató visszajelzési stratégiáit, és elősegíti a tanulók önszabályozását.

1.1.3. MI AZ ESET LÉNYEGE, ÉS MELY MEGOLDÁS TEKINTHETŐ JÓ GYAKORLATNAK?

A megoldás lényege az eredetileg a Stanford d.school által kidolgozott „Tetszik, Szeretném, Kíváncsi vagyok" módszer magyar szakképzési kontextusba való adaptálása volt. E jó gyakorlat középpontjában a visszajelzéshez szigorú nyelvi keretek biztosítása áll, ami segít az érzelmek csatornázásában és a konstruktív irányvonal fenntartásában.

A módszer a gyakorlatban:

1. Tetszik: Minden visszajelzésnek egy pozitív, konkrét észrevétellel kell kezdődnie. Ez nem általános dicséret (pl. „Jól csináltad"), hanem a projekt egy konkrét elemére való utalás (pl. „Tetszik, ahogy valódi piaci adatokat használtál a prezentációban"). Ez megerősíti a bizalmat, és nyitottá teszi a címzettet a további visszajelzésekre.

2. Bárcsak: Itt kerül sor a kritikára, de azt kívánságként vagy célként fogalmazzák meg. Ahelyett, hogy azt mondaná: „Ez helytelen", a hallgató így fogalmaz: „Bárcsak a következő verzióban a színek jobban harmonizálnának a logóval." Ez a megfogalmazás a jövőbeli cselekvésre és fejlődésre összpontosít, nem pedig a múltbeli hibákra.

3. Kíváncsi vagyok: Ez a leginnovatívabb rész, ahol a visszajelzést adó személy kérdéseket tesz fel vagy alternatívákat javasol anélkül, hogy közvetlen utasítást adna (pl.: „Kíváncsi vagyok, mi történne, ha a célközönségedbe bevonnál egy idősebb korosztályt is?"). Ez ösztönzi az ötletelést és tiszteletben tartja a projektgazdák önállóságát.

A módszer bevezetése előtt a pedagógus aktív hallgatási gyakorlatokat tartott, amelyek során a diákoknak egyszerűen csak meg kellett ismételniük, amit társuk mondott, mielőtt reagáltak volna. Ez a „lelassítás" segített biztosítani, hogy a reakciók tudatosak legyenek, ne pedig impulzívak. A módszer sikerének kulcsa az volt, hogy a tanár minden osztálytermi interakció során ezt a nyelvet használta, következetesen példázva az elvárt viselkedést.

1.1.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

Ebből az esettanulmányból levonható legfontosabb tanulság az, hogy a vállalkozói kompetenciák fejlesztése lehetetlen a kommunikációs kultúra kialakítása nélkül. Az oktatók megtanulhatják, hogy a „biztonságos tér" nem a konfliktusok hiányát jelenti, hanem inkább egy olyan keretrendszert, ahol a konfliktusok szakmai párbeszéddé alakíthatók át.

Tanulságok:

A struktúra szabadságot biztosít: a szigorú mondatkezdő formulák eleinte mesterségesnek tűnhetnek, de valójában megszabadítják a diákokat a szorongástól,

mert megbízható útmutatást nyújtanak a véleménynyilvánításhoz anélkül, hogy megsértenék a másikat.

A tanár szerepe: A diákok csak akkor fogadják el a módszert, ha látják, hogy az oktató tiszteletteljesen és strukturáltan ad visszajelzést – nemcsak a hallgatóknak, hanem akkor is, amikor tőlük kér visszajelzést.

Az érzelmi intelligencia (EQ) mint piacképes készség: A résztvevők rájöttek, hogy ez a fajta kommunikáció értékes erőforrás a munkaerőpiacon, mivel a csapatmunka és a konfliktuskezelés alapvető követelmény minden modern munkahelyen.

Értékelés és utólagos nyomon követés:

A programot végrehajtó oktató a félév végén kérdőív segítségével kért visszajelzést. A hallgatók 85%-a állította, hogy az „Tetszik, Szeretném, Kíváncsi vagyok" módszer segített abban, hogy ne érezzék magukat megtámadva, amikor kritikát kaptak. A projektmunka minősége javult, mert a csapatok több iteráción mentek keresztül – hajlamosabbak voltak megváltoztatni az ötleteiket, mivel nem féltek a társaik reakcióitól. Utólagos intézkedésként az iskola vezetése úgy döntött, hogy beépíti ezt a visszajelzési formátumot más műszaki tantárgyakba (pl. informatikai projektmunkába), és a szülői értekezleteken „pozitív fegyelmezés" eszközeként mutatta be.

1.1.5. FORRÁSOK, LINKEK.

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (d.school). (2018). The Design Thinking Bootleg. https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

1.2 – ESETTANULMÁNY: A „KUDARCFAL” ÉS A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG

1.2.1. AZ ESET LEÍRÁSA

A forgatókönyv egy dán szakképzési intézményben játszódik, amelynek középpontjában az üzleti élet és az innováció áll. Bár a hallgatók szakmailag tapasztaltak voltak, az oktató észrevette, hogy az „ötletelési” foglalkozások során tartósan hiányzott az elkötelezettség. A hallgatók óvakodtak szokatlan, új ötleteket megosztani, és a légkört a „tökéletes válasz kultúrája” jellemezte. Amikor brainstormingra kérték őket, a hallgatók megvárták, hogy a teremben a „legokosabb” személy szólaljon meg elsőként, vagy csak biztonságos, alacsony kockázatú javaslatokat tettek.

A probléma gyökere a pszichológiai biztonság hiánya volt. A hallgatók az osztálytermet olyan környezetnek érzékelték, ahol nagy a tét: ha „tévednek”, az a társaik körében a státuszuk csökkenését vagy a tanár részéről alacsonyabb értékelést eredményez. Ez az ítélkezéstől való félelem éppen azt a kreativitást fojtotta el, amelyre a vállalkozói szellemhez szükség van. A hallgatók érzelmileg „felkészültek” a kudarc lehetőségére, ami passzív tanuláshoz és az eredeti projektfejlesztés hiányához vezetett. Az oktató rájött, hogy nincs értelme egyszerűen csak azt mondani a diákoknak, hogy „legyenek kreatívak”, anélkül, hogy előbb foglalkozna azzal az érzelmi félelemmel, hogy butának vagy alkalmatlannak tűnjenek.

1.2.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset az 1. egység – **Felhatalmazás** – sarokköve, mivel bemutatja az „érzelmileg biztonságos és befogadó tanulási környezet” megteremtésének gyakorlati alkalmazását. A C-Entre projekt hangsúlyozza, hogy mielőtt a diákok elfogadnák a vállalkozói lét bizonytalanságát, támogatottnak és tiszteletben tartottnak kell érezniük magukat.

Ez az eset szemlélteti a modul célkitűzését, amely a kockázatvállalást ösztönző osztálytermi kultúra kialakítására irányul. Kiemeli az oktató szerepét abban, hogy a hangsúlyt az elméleti fogalmakról a meghallgatásra és a bizalomépítésre helyezze át. A részvételt gátló pszichológiai akadályok kezelésével az oktató közvetlenül teljesíti az 1. egység célját, amely a vállalkozói gondolkodás kibontakozásához szükséges érzelmi feltételek megteremtése.

1.2.3. MI AZ ESET LÉNYEGE, MELY MEGOLDÁS TEKINTHETŐ JÓ GYAKORLATNAK?

A megoldás a „Kudarcfal” (dánul: Fejlvæg) bevezetése volt, egy olyan gyakorlat, amelyet a Fonden for Entreprenørskab támogat. Ennek a bevált gyakorlatnak a lényege, hogy a kudarcot láthatóvá, elfogadottá és ünnepelté tegyék, mint a tanulási folyamat szükséges részét.

A megvalósítás lépései:

1. A tanár példamutatása: A jég megtörése érdekében a pedagógus azzal kezdte, hogy saját „kudarcait” kifüggesztette az osztályterem falára. Ezek nem csupán apró hibák voltak, hanem valódi pedagógiai tévedések (pl. „Ma rosszul magyaráztam el az

üzleti modell vázlatot, ami összezavart benneteket"). Ez a sebezhetőség megváltoztatta az erőviszonyokat, és jelezte, hogy senki sem mentes a hibáktól.

2. Heti rituálék: Minden pénteken 15 percet szenteltek a „Kudarcfalnak". A diákokat arra kérték, hogy írjanak fel egy post-it cetlire egy dolgot, ami nem a terv szerint alakult.

3. A tanulási szemléletváltás: A szabály az volt, hogy nem elég csak a kudarcot felírni; a hátoldalára fel kellett írni a „tanulságot" is. Például: Előoldal: „A felmérésünkre egy válasz sem érkezett." Hátoldal: „Rájöttünk, hogy a linkünk privát volt; legközelebb először három különböző eszközön teszteljük a linket."

4. Ítélkezésmentes zóna: Az oktató olyan beszélgetést vezetett, amelynek középpontjában kizárólag a post-it „hátulja" (a tanulság) állt. Ezáltal a kudarcot az érzelmi teherből szakmai erősséggé alakította át.

Ez a gyakorlat sikeresen decentralizálta az oktató hatalmát, és felhatalmazta a diákokat, hogy felelősséget vállaljanak a hibáikért, így az osztálytermet vizsgaterem helyett inkább alkotóműhellyé alakította.

1.2.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

A legfontosabb tanulság az, hogy a pszichológiai biztonság nem személyes kompetencia, hanem az innováció elengedhetetlen feltétele. A képzők és az diákok megtanulhatják, hogy az oktató sebezhetősége a leghatékonyabb eszköz a diákok felhatalmazásához.

Tanulságok:

A sebezhetőség vezetői erény: Amikor a tanár beismeri hibáit, a diákok kudarcának „értéke" jelentősen csökken.

Normalizálás kontra dicsőítés: A cél nem magának a kudarcnak az ünneplése, hanem a kudarc és a talpra állás folyamatának normalizálása. Ez építi fel a valódi vállalkozói tevékenységhez szükséges rugalmasságot.

Mennyiségi eredmények: Az oktató a projekt eredményei alapján értékelte a hatást. Egy félév alatt megháromszorozódott a „pivot" pillanatok száma (amikor egy csapat egy sikertelen kísérlet alapján irányt vált). Ez arra utalt, hogy a hallgatók valóban tesztelték az ötleteiket, ahelyett, hogy csak a tanár kedvében akartak volna járni.

Utólagos értékelés: Az intézmény beépítette a „Kudarcfalat" a hallgatói portfóliórendszerbe. A hallgatók mostantól „Kudarc és irányváltás" című részt is beépítenek a végleges üzleti terveikbe, amelyet a reflexió minősége alapján értékelnek, nem pedig a kezdeti ötlet sikeressége alapján. Ez az értékelési váltás biztosítja, hogy a kulturális változást az értékelési kritériumok is támogassák.

1.2.5. FORRÁSOK, LINKEK.

Edmondson, A. C. (2018). A félelemmentes szervezet: Pszichológiai biztonság megteremtése a munkahelyen a tanulás, az innováció és a növekedés érdekében. Wiley.

Fonden for Entreprenørskab. (n.d.). Vállalkozói szellem az oktatásban: eszközök és módszerek. https://ffe-ye.dk/

2. FEJEZET – GONDOLKODÁSMÓD

2.1 – ESETTANULMÁNY: ÁTÁLLÁS A „MŰSZAKI SZAKÉRTŐ" SZEREPKÖRBŐL A „VÁLLALKOZÁSI SEGÍTŐ" SZEREPKÖRBE

2.1.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy portugáliai műszaki szakképző intézményben „Joao", egy tapasztalt gépjárműmérnök-oktató szembesült azzal, hogy a hallgatók egyre kevésbé vesznek részt az órákon. Noha a hallgatók szakmailag képzettek voltak, nehezen tudták alkalmazni tudásukat a piaci igényekre vagy a problémamegoldásra. A kiindulási helyzet egy merev, tanárközpontú környezet volt, ahol a tanulók inkább utasításokra vártak, mintsem lehetőségeket kerestek volna. Joao rájött, hogy bár megtanította nekik, *hogyan* kell megjavítani egy autót, nem tanította meg nekik, *miért* lehet szüksége egy ügyfélnek egy adott szolgáltatásra, vagy hogyan lehet innoválni a változó zöldenergia-piacon.

2.1.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset közvetlenül kapcsolódik **a gondolkodásmódhoz**, mivel a „fix" gondolkodásmódról (a meglévő tananyag elsajátítása) a „növekedésorientált" és a „vállalkozói" gondolkodásmódra való átállást tárgyalja. Azért releváns, mert bemutatja, hogy a szakképzésben a vállalkozói oktatás nem az üzleti menedzsmentről szól, hanem egy gondolkodásmódról, amely a problémákat értékteremtési lehetőségekként szemléli.

2.1.3. AZ ESET LÉNYEGE: A BEVÁLT GYAKORLAT

Joao megvalósította „The Open Garage" kezdeményezést. Ahelyett, hogy a diákoknak meghibásodott motorokat adott volna javításra egy kézikönyv segítségével, meghívta a helyi lakosokat, hogy hozzanak be olyan járműveket, amelyeknél még nem állapították meg a hiba okát. A diákoknak interjút kellett készíteniük a tulajdonosokkal (empátia az ügyfelek iránt), diagnosztizálniuk kellett a problémát (kritikus gondolkodás), és el kellett adniuk a legköltséghatékonyabb, legfenntarthatóbb megoldást az „ügyfélnek". Ezáltal az osztályterem kísérleti műhelyből értékteremtő központtá változott.

2.1.4. TANULSÁGOK ÉS TOVÁBBI LÉPÉSEK

- **Oktatóknak:** A gondolkodásmód megváltoztatásához át kell lépni az „előadó" szerepkörből a „coach" szerepkörbe.
- **Értékelés:** A program végrehajtója 40%-os növekedést tapasztalt a hallgatók által vezetett projektek számában, valamint jobb teljesítményt a munkahelyi gyakorlatok során.

- **Jövőbeli következmények:** Az iskola jelenleg a szakmai osztályzatok mellett „gondolkodásmód-értékelési” rubrikákat is bevezet.

2.1.5. HIVATKOZÁSOK

- Bacigalupo, M. és társai (2016). *EntreComp: A vállalkozói kompetenciák keretrendszere*. Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: A siker új pszichológiája*. Random House.

2.2 – ESETTANULMÁNY: A „KUDARC-KIÁLLÍTÁS” – A KOCKÁZAT NORMALIZÁLÁSA A SZAKMAI SZAKKÉPZÉSBEN

2.2.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy portugáliai, az elektronikára és a robotikára szakosodott szakképzési központban a hallgatók gyakran feladták innovatív ötleteiket, mert attól tartottak, hogy elbukják a záró gyakorlati vizsgát. A kiindulási helyzet egy „biztonsági játékra” épülő kultúra volt, amelyben a hallgatók alapvető, ismétlődő projekteket választottak, hogy garantálják a sikeres vizsgát. Ez hiányosságokat eredményezett a problémamegoldó készségek terén, és a fejlesztés során felmerülő műszaki hibák esetén a hallgatók nem voltak elég rugalmasak.

2.2.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset szorosan kapcsolódik **a „Mindset” programhoz**, mivel a vállalkozói gondolkodás egyik fő akadályát, a „kudarctól való félelmet” tárgyalja. Ez azért releváns, mert bemutatja, hogyan lehet átalakítani az oktatási környezetet úgy, hogy a tanulási *folyamatot* és a irányváltást jutalmazza, ahelyett, hogy kizárólag a végső, hibamentes terméket értékelné.

2.2.3. AZ ESET LÉNYEGE: A BEVÁLT GYAKORLAT

Az intézmény a félév közepén „Kudarc-kiállítást” szervezett. A hallgatóknak olyan prototípust kellett bemutatniuk, amely *nem* működött a tervezett módon. El kellett magyaráznia a kudarc mögötti logikát, mit tanultak az anyagokról vagy a kódról, és hogyan tervezték stratégiájuk „átalakítását”. Ez a gyakorlat megváltoztatta a gondolkodásmódot: a hibát már nem zsákutcának, hanem a vállalkozói ciklus szükséges adatpontjának tekintették.

2.2.4. TANULSÁGOK ÉS TOVÁBBI LÉPÉSEK

- **Oktatóknak:** Az oktatók megtanulták, hogy ha korán eltávolítják a hibákkal kapcsolatos negatív megítélést, a hallgatók nagyobb valószínűséggel vállalkoznak komplex, nagy értékű innovációkra a záróvizsgáik során.

- **Értékelés:** A tanári kar megállapította, hogy azok a diákok, akik részt vettek a „Kudarc-kiállításon", nagyobb kitartást és jobb együttműködési készséget mutattak a problémamegoldás terén.
- **Jövőbeli következmények:** Az iskola jelenleg a „kockázatvállalási kreditek" bevezetését vizsgálja, amelynek keretében a jegy egy része a kísérlet összetettségén és újszerűségén alapulna.

2.2.5. HIVATKOZÁSOK

- Cope, J. (2011). Vállalkozói tanulás a kudarcból: értelmező fenomenológiai elemzés. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604–623.
- Shepherd, D. A. (2003). Tanulás az üzleti kudarcokból: javaslatok a gyász feldolgozására az önfoglalkoztatók számára. *Academy of Management Review, 28*(2), 318–328.

3. EGYSÉG – SZERKEZET

3.1 – ESETTANULMÁNY: A „BEVÉTELI FORRÁS" FELFEDEZÉSE

Üzleti modell vázlat és fenntartható értékciklusok

3.1.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy vendéglátásra és turizmusra szakosodott szakmunkásképző középiskolában egy diákcsoport felismerte egy helyi problémát: a közeli pékségekből származó kiváló minőségű élelmiszer-hulladékot. Kreatív megoldásuk a „The Surplus Sweet Cart" volt, egy mobil pop-up bolt, amely egy nappal korábban készült péksüteményeket kedvezményes áron árult a diákoknak és a helyi irodai dolgozóknak.

A diákok lelkesen támogatták a társadalmi küldetést – a hulladék csökkentését és az olcsó harapnivalók biztosítását. Kezdeti tervük azonban tisztán „tranzakciós" jellegű volt: olcsón vásárolni, valamivel drágábban eladni. Amikor elkezdték felsorolni a várható költségeiket (a kocsi bérleti díja, egészségügyi engedélyek, szállítás és csomagolás), rájöttek, hogy egy croissant néhány centes nyereséggel történő eladása soha nem fedezné a fix költségeiket. „Hobbi" gondolkodásmódban ragadtak. Remek kezdeményezésük volt, de nem rendelkeztek fenntartható üzleti modellel. Elcsüggedtek, mert azt hitték, hogy a társadalmi vállalkozás azt jelenti, hogy kénytelenek lesznek veszteséget termelni, vagy örökre adományokra támaszkodni. Nem tudták ötletüket olyan modellé alakítani, amely valóban skálázható lenne, vagy akár csak fedezné a költségeket.

3.1.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset tökéletesen illeszkedik a 4. egységhez: **Strukturálás**, mivel a „bizalomépítés az alapvető üzleti modellezési módszerek, például a Business Model Canvas (BMC) használatában" célkitűzését valósítja meg. Kifejezetten a bevételi források és a költségstruktúrák megértésére vonatkozó ismereti követelményt célozza meg.

A C-Entre projekt kontextusában ez az eset bemutatja, hogy a „strukturálás" a híd a jó cselekedet és a életképes vállalkozás között. Megmutatja az oktatóknak, hogyan vezessék el a hallgatókat az egyszerű „termék-ár" fókuszból az értékteremtés holisztikus megközelítése felé. Elősegíti azt a hozzáállást, hogy a strukturálás nem veszélyezteti a társadalmi küldetést – hanem védi azt azáltal, hogy pénzügyileg ellenállóvá teszi.

3.1.3. MI AZ ESET LÉNYEGE, MILYEN MEGOLDÁS TEKINTHETŐ JÓ GYAKORLATNAK?

A megoldás egy „Bevételi innováció" című műhelymunka volt, amelynek során az oktató az üzleti modell vázlatlapjának jobb oldalát (ügyfélkapcsolatok, csatornák és bevételi források) használta fel új gondolkodásmód ösztönzésére.

A megoldás a gyakorlatban:

1. A bevételek diverzifikálása: Az oktató arra kérte a csoportot, hogy találjanak három különböző módszert a bevételek növelésére anélkül, hogy egyszerűen csak emelnék a sütemény árát.

2. B2B-szerkezet kialakítása: A hallgatók felfedeztek egy új ügyfélszegmenst: a helyi rendezvényszervezőket. Átszervezték üzleti modelljüket, hogy „fenntartható kávészüneti csomagokat" kínálhassanak szemináriumokra. Egy vállalati rendezvényből (B2B) származó bevétel fedezte a hallgatók számára kínált alacsonyabb árakat (B2C).

3. Kulcsfontosságú partnerségek: A kulcsfontosságú partnerek feltérképezése során rájöttek, hogy a pékségek kis „hulladékkezelési díjat" fizetnének nekik, mivel a hallgatók megtakarítják a pékségek számára a szerves hulladék elszállításának költségeit.

4. Értékajánlat kiterjesztése: Rájöttek, hogy nem csupán „régi kenyeret" árulnak, hanem „karbonlábnyom-csökkentést". Elkezdtek hirdetési felületeket értékesíteni a kocsijukon helyi környezetbarát márkák számára.

Ennek a bevált gyakorlatnak a lényege a „struktúrán keresztüli irányváltás". A BMC használatával a diákok már nem „péksütemény-árusoknak", hanem „hulladékgazdálkodási partnereknek" és „fenntartható vendéglátóknak" tekintették magukat. Ez a strukturális váltás a pénzügyi kilátásaikat hiányról többletre változtatta.

3.1.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

Tanulságok:

A struktúra feltárja a rejtett erőforrásokat: A modell feltérképezése megmutatta a hallgatóknak, hogy a „hulladékuk” valójában „szolgáltatás” volt a pékségek számára.

Társadalmi + strukturális = fenntartható: Az oktatók megtanulták, hogy az üzleti modellezés tanítása a leginkább önállóságot adó dolog, amit a társadalmi tudatosságú hallgatókért tehetnek.

A változás nem lineáris: A diákoknak négyszer kellett oda-vissza váltaniuk az „értékajánlat” és a „bevételi források” között, mire a számok értelmet nyertek.

Értékelés és utólagos elemzés: Az oktató úgy értékelte az esetet, hogy a hallgatókat „pénzforgalmi szimuláció” bemutatására kérte fel. A „strukturált” modell három hónapon belüli megtérülést mutatott, míg a „strukturálatlan” modell tartós veszteséget jelzett. A nyomon követés keretében „üzleti modell stressztesztet” hajtottak végre, amelynek során külső mentorok szándékosan „tönkretették” a modell egy részét (pl. „Mi lenne, ha a pékségek nem fizetnék tovább a díjat?”), hogy megnézzék, a hallgatók képesek-e a BMC segítségével strukturális megoldást találni.

3.1.5. FORRŠSOK, LINKEK

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Üzleti modell generálás: Kézikönyv látnokok, forradalmárok és kihívók számára. Wiley.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Társadalmi üzleti modellek építése: Tanulságok a Grameen-tapasztalatból. Long Range Planning, 43(2-3), 308–325.

3.2 – ESETTANULMŠNY: A „PAPÍR PROTOTÍPUS” ALAPÚ IRŠNYVŠLTŠS

Lean Canvas és az ötletek gyors tesztelése

3.2.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy szakképzési programban részt vevő informatikus hallgatókból álló csoport egy „Smart Wardrobe” nevű alkalmazáshoz dolgozott ki egy komplex ötletet. Az alkalmazás mesterséges intelligenciát használna, hogy az időjárás és a felhasználó naptára alapján ruhakombinációkat javasoljon. A hallgatók hetekig vitatták a funkciókat, az adatbázisokat és a programozási nyelveket. Meg voltak győződve arról, hogy hatalmas beruházásra és hat hónapos fejlesztési időre van szükségük, mielőtt bárkinek is bemutathatnák az alkalmazást.

A probléma a piaci igények felmérése nélküli „túltervezés” volt. Hatalmas „szerkezetet” (az alkalmazást) építettek anélkül, hogy tudták volna, valódi-e a „lehetőség” (a felhasználói igény). Feltételezéseken alapult a munkájuk. Amikor az oktató megkérdezte: „Van valaki, aki tényleg ezt akarja?”, a hallgatók így válaszoltak: „Természetesen, hiszen ez mesterséges intelligencia!” Az a veszély fenyegette őket, hogy egy egész szemesztert azzal töltenek el, hogy olyan eszközt fejlesszenek, amelyet

senki sem fog letölteni, ami egy olyan jelentős „kudarchoz" vezetett volna, amely nem oktatási szempontból, hanem egyszerűen pazarlás szempontjából lett volna jelentős.

3.2.2. RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ

Ez az eset közvetlenül alátámasztja a 4. egység **„Készségek"** című részét: „Egyszerű kutatások és megvalósíthatósági értékelések elősegítése." Kiemeli az egység célját, amely a Lean Canvas módszerek alkalmazásával az „ötletelésről a strukturált tervezésre" való áttérést tűzi ki célul.

A C-Entre projekt keretében azt szeretnénk megtanítani, hogy a strukturálás nem csupán a *végső* tervről szól, hanem az ötletek tesztelésének *folyamatáról* is. Ez az eset bemutatja, hogyan használhatja egy oktató a strukturálási eszközöket a „funkciók túlburjánzásának" megelőzésére, és arra, hogy a hallgatók figyelmét az értékajánlatokra és a versenyelőnyökre összpontosítsa. Ez elősegíti egy olyan szemlélet kialakulását, amely „a kritikus gondolkodást és a lépésről lépésre történő csiszolást a vállalkozói folyamat részeként" értékeli.

3.3.3. MI AZ ESET LÉNYEGE, MILYEN MEGOLDÁS TEKINTHETŐ JÓ GYAKORLATNAK?

A megoldás egy **„Lean validációs sprint"** volt. Az oktató arra kényszerítette a hallgatókat, hogy hagyják abba a kódolást, és töltsék ki a **Lean Canvas-t**, különös figyelmet fordítva a **„Probléma"** és a **„Korai felhasználók"** rovatokra.

A megoldás:

1. **A legkockázatosabb feltételezés:** Az oktató azt kérdezte: „Mi az az egy dolog, amelynek hamisnak bizonyulása tönkretenné az üzleteteket?" A hallgatók rájöttek, hogy ez a következő: *„Az emberek hajlandóak 20 percet tölteni azzal, hogy lefényképezzék a ruháikat, hogy feltölthessék őket egy alkalmazásba."*
2. **Alacsony felbontású prototípus:** Alkalmazás helyett a hallgatóknak „papírprototípust" kellett készíteniük – egy sor kártyát, amelyek ruhákat ábrázoltak. Megkértek 10 osztálytársukat, hogy három napig „használják" a papíralkalmazást.
3. **A koncepció átalakítása:** A visszajelzések egyhangúak voltak: „Imádom a javaslatokat, de SOHA nem fogom lefényképezni a ruháimat."
4. **A lehetőség újragondolása:** A Lean Canvas segítségével a hallgatók átalakították az ötletet. A „kézi bevitelű" alkalmazás helyett egy „stílus-hírlevélre" váltottak át azok számára, akik máris bizonyos online kiskereskedőknél vásárolnak (ahol a fotók már rendelkezésre állnak).

Ennek a bevált gyakorlatnak a lényege a **„szerkezet kialakítása a piacpróba érdekében".** A Lean Canvas tudományos keretként szolgált. Átvezette a hallgatókat a „hiszünk benne" álláspontról a „tudjuk" álláspontra. Azzal, hogy kutatásukat „validált tanulásként" strukturálták, hónapok felesleges munkáját spórolták meg.

3.2.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

Tanulságok:

A szervezés szűrőként működik: Egy jó üzleti modell eszköz kiszűri a rossz ötleteket, mielőtt azok drága kudarcokká válnának.

Keressük meg a problémát, ne a megoldást: A rendszerezés segít a hallgatóknak abban, hogy a Lean Canvas „Probléma" rovatára összpontosítsanak.

A „Kialakítás–Mérés–Tanulás" ciklus: Az oktatók megtanulják, hogy a „strukturálás" egy iteratív ciklus, nem pedig egyszeri dokumentum.

Értékelés és utólagos elemzés: Az oktató a „Speed to Pivot" (váltás sebessége) alapján értékelte az esetet. Minél gyorsabban tudja egy csoport a bizonyítékok alapján megváltoztatni a modelljét, annál magasabb a „strukturálás" osztályzata. Az utólagos elemzés részeként egy „Validation Log" (érvényesítési napló) készült, amelyben a hallgatóknak dokumentálniuk kellett a Lean Canvas-on végzett minden változtatást és *annak okát* (melyik interjú vagy teszt alapján). Ez a „bizonytalanságot" strukturált, kezelhető folyamattá alakította.

3.2.5. FORRÁSOK, LINKEK

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Blank, S. (2013). Miért változtat meg mindent a Lean Start-Up? *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

4. FEJEZET – CÉLKITŰZÉS

4.1 – ESETTANULMÁNY: A HOMÁLYOS ÁLMOKTÓL A MIKROCÉLOKIG A KREATÍV MŰVÉSZETEK TERÜLETÉN

4.1.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy portugál grafikai tervező szakos szakképzési programban a hallgatók gyakran küszködtek a „záróéves projekttel". A probléma a „hatókör-kiterjedés" volt: a hallgatók túl ambiciózus célokat tűztek ki maguk elé (pl. „globális márka bevezetése"), de nem tudtak előrehaladni, mert nem volt útitervük. A kiindulási helyzetet a hallgatók nagyfokú szorongása és az alacsony befejezési arány jellemezte, ami a rossz időgazdálkodásnak és a reális elvárások hiányának tudható be.

4.1.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset **a „Célkitűzés" témakörhöz** kapcsolódik, kiemelve a SMART (konkrét, mérhető, elérhető, releváns, időhöz kötött) keretrendszer szükségességét a szakképzési kontextusban. Azért releváns, mert megtanítja az oktatókat arra, hogyan segítsék a hallgatókat abban, hogy a hosszú távú vállalkozói víziókat megvalósítható, rövid távú szakmai célokra bontsák le.

4.1.3. AZ ESET LÉNYEGE: A BEVÁLT GYAKORLAT

Az iskola bevezette a „Scrum-alapú célkitűzést". A pedagógusok megtanították a diákokat a feladatok kapcsán a rendszerezett teendőlisták és a „sprintek" (kéthetes célok) használatára. Minden hétfőn a diákok egy konkrét célt tűztek ki maguk elé az adott hétre (pl. „3 logóváltozat elkészítése"), minden pénteken pedig egymás munkáját értékelő ülést tartottak, hogy megvizsgálják, teljesült-e a cél. Ezáltal céljaik külsővé váltak, és nemcsak a tanárnak, hanem társaiknak is elszámolással tartoztak.

4.1.4. TANULSÁGOK ÉS TOVÁBBI LÉPÉSEK

- **A hallgatók számára:** Megtanulták, hogy egy „elmaradt" heti cél nem személyes kudarc, hanem egy adatpont, amely segít a következő hét jobb tervezésében.
- **Értékelés:** A záróprojektek befejezési aránya 25%-kal emelkedett, és a hallgatók alacsonyabb stresszszintről számoltak be.
- **Jövőbeli következmények:** A tanszék azt tervezi, hogy ezt projektmenedzsment-eszközök (például a Trello vagy az Asana) segítségével digitalizálja, hogy tükrözze a valós iparági szabványokat.

4.1.5. HIVATKOZÁSOK

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). A célkitűzés és a feladatmotiváció gyakorlatban alkalmazható elméletének kidolgozása: egy 35 éves odüsszea. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

- Sutherland, J. (2014). *Scrum: A művészet, hogy kétszer annyi munkát végezzünk el feleannyi idő alatt*. Crown Business.

4.2 – ESETTANULMÁNY: A BIZTONSÁGI JÁTÉK" MEGKÖZELÍTÉS A VENDÉGLÁTÓ IPARI SZAKKÉPZÉSBEN

4.2.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Egy regionális turizmusra szakosodott portugál szakiskolában a hallgatók gyakran megrekedtek a célkitűzési fázisban, mert úgy érezték, hogy nincs meg a szükséges tőkéjük vagy a „tökéletes" piaci feltételek ahhoz, hogy elindítsanak egy projektet. A kiindulási helyzet egy „várjunk és nézzük meg" hozzáállás volt, amelyben a hallgatók olyan célokat tűztek ki maguk elé, amelyek teljes mértékben külső finanszírozástól vagy engedélyektől függtek, amelyek megvalósulása rövid távon valószínűtlen volt. Ez a kezdeményezőkészség hiányához vezetett, és azt az érzést keltette, hogy a vállalkozói tevékenység csak azoknak való, akik már rendelkeznek vagyonnal.

4.2.2. A KÉPZÉSI EGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset a **célkitűzés** sarokköve, mivel bemutatja **az eredményorientált célkitűzést**. Ahelyett, hogy a hallgatókat arra tanítanánk, hogy válasszanak egy távoli célt, és keressék meg az ahhoz vezető eszközöket (ok-okozati logika), ez az eset arra tanítja őket, hogy először vizsgálják meg a „rendelkezésre álló eszközöket", és a jelenleg lehetséges dolgok alapján tűzzék ki a céljaikat. Ez egy kritikus pedagógiai váltás azoknak a szakképzésben részt vevő hallgatóknak a számára, akiknek talán korlátozott pénzügyi forrásaik vannak, de magas szintű szakmai készségekkel rendelkeznek.

4.2.3. AZ ESET LÉNYEGE: A BEVÁLT GYAKORLAT

Az oktató a **„hozott anyagból építkezés" elvet** alkalmazta. A hallgatókat arra kérték, hogy soroljanak fel három dolgot: *kik ők* (jellemvonások/ízlés), *mit tudnak* (szakmai készségek) és *kiket ismernek* (kapcsolati hálók). Kizárólag ezen a listán alapulva kellett kitűzniük egy „következő lépésként célt", amelyet 48 órán belül, pénz kiadása nélkül elérhettek. Például egy olyan hallgató, aki sütési ismeretekkel rendelkezett és kapcsolata volt egy helyi kávézóban, azt a célt tűzte ki maga elé, hogy megszervezzen egy „csak hétvégén" zajló helyi süteménykóstolót, ahelyett, hogy egy pékségre vonatkozó ötéves üzleti tervet írt volna.

4.2.4. TANULSÁGOK ÉS UTÓLAGOS TEENDŐK

- **Oktatóknak:** A céloknak „eszközorientáltaknak" kell lenniük, hogy azonnali lendületet és önbizalmat adjanak a hallgatóknak.
- **Értékelés:** Az oktató megfigyelte, hogy a módszert alkalmazó hallgatók 80%-a már az első héten kézzelfogható előrelépést ért el, szemben a hagyományos tervezést alkalmazók 20%-ával.

- **Jövőbeli következmények:** Ezt a „megfizethető veszteségre” és „eszközalapú” célkitűzésre épülő módszert beépítik a szakképzési tanterv korai moduljaiba a hallgatói lemorzsolódás arányának csökkentése érdekében.

4.2.5. HIVATKOZБSOK

- Sarasvathy, S. D. (2001). Ok-okozati összefüggés és effektuáció: Elméleti váltás a gazdasági elkerülhetetlenségtől a vállalkozói kontingenciáig. *Academy of Management Review, 26*(2), 243–263.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A theoretical comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1019–1051.

5. FEJEZET – TAPASZTALÁS

Ebben a fejezetben olyan esettanulmányokat találsz, amelyek bemutatják, hogyan tapasztalható meg a vállalkozói szellem a szakképzési programokban. Valós helyzeteket, kihívásokat és megoldásokat írnak le, amelyek során a hallgatók gyakorlati tevékenységek, például szimulációk és „Shark Tank"-stílusú bemutatók révén gyakorolják vállalkozói készségeiket.

Minden esettanulmány kiemeli a bevált gyakorlatokat, a levont tanulságokat, valamint azt, hogy ezek a tapasztalatok hogyan kapcsolódnak a jelen képzési egységhez. Betekintést nyújtanak a leendő oktatók és képzők számára abba, hogyan támogathatják a hallgatókat a gyakorlati vállalkozói készségek fejlesztésében.

5.1 – ESETTANULMÁNY: VALÓDI VÁLLALATOK BEVONÁSA AZ OKTATÁSBA (HOLLAND JA EUROPE)

5.1.1. AZ ESETTANULMÁNY LEÍRÁSA

A Stichting Jong Ondernemen (a JA Europe holland leányvállalata) által kínált „Student Company" program egy Hollandiában már régóta működő vállalkozói oktatási kezdeményezés, amely lehetővé teszi a szakképzésben és a felsőoktatásban részt vevő hallgatók számára, hogy megtapasztalják a valós üzleti vállalkozás létrehozásának folyamatát. A szakképzésben és egyetemen tanuló hallgatóknak szóló program egy vagy két szemeszter alatt támogatja a csapatokat egy valódi cég alapításában és működtetésében. A résztvevők kidolgoznak egy üzleti ötletet, elkészítik az üzleti tervet, kezelik a pénzügyi adminisztrációt, megtervezik a márkaépítést és a kommunikációt, valamint piaci környezetben értékesítik termékeiket vagy szolgáltatásukat. Ez az élményalapú tanulási megközelítés a pusztán elméleti tanulás helyett a gyakorlati tapasztalatot helyezi előtérbe, összhangban a vállalkozói oktatás mai pedagógiai irányzataival.

A 2023-as Student Company hatástanulmányt annak érdekében végezték el, hogy értékeljék a programban való részvétel hosszú távú hatásait, különös tekintettel a vállalkozói kompetenciákra, a karrierlehetőségekre és a szélesebb értelemben vett szakmai fejlődésre. A kutatást kiváltó egyik legfontosabb kihívás az volt, hogy empirikus bizonyítékra volt szükség a program intuitív előnyein túlmutató értékéről. Míg az oktatók széles körben támogatják a vállalkozói kurzusokat, azoknak a hallgatói pályafutásra gyakorolt hatásának (például a foglalkoztathatóságra, a vezetői lehetőségekre és a vállalkozói gondolkodásmódra) számszerűsítése kevésbé volt dokumentálva. Ezért ez a hatástanulmány arra irányult, hogy alapos betekintést nyújtson azokba az eredményekbe, amelyek mind az oktatás minőségbiztosítása, mind a program jövőbeli fejlesztése szempontjából fontosak.

A tanulmány résztvevői között szerepeltek a „Student Company" program végzett hallgatói, valamint egy hozzájuk illesztett kontrollcsoport, amely olyan diplomásokból állt, akik nem vettek részt a programban. Konkrétan 207 olyan szakképzési intézményből és egyetemről származó végzett hallgatót kérdeztek meg, akik 2014 és

2019 között végezték el a programot, és őket hasonlították össze 170, a programban nem részt vevő társaikkal. Ezeket a csoportokat különböző oktatási és karrierrel kapcsolatos mutatók alapján értékelték, ideértve a diploma megszerzését követő elhelyezkedés gyorsaságát, a vezetői pozíciók betöltésének gyakoriságát, valamint a résztvevők által önbevallás alapján jelzett vállalkozói attitűdöket. Az adatgyűjtés keretében e-mailben kiküldött kérdőíveket is felhasználtak, amelyeket a végzett hallgatókkal folytatott interakciókból származó további kvalitatív betekintésekkel egészítettek ki, így biztosítva a program egyéni és intézményi hatásainak átfogó megértését.

5.1.2. A JELEN TANEGYSÉGHEZ VALÓ RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS

Ez az eset közvetlenül kapcsolódik ehhez a képzési egységhez, amely a vállalkozói szellem megtapasztalására összpontosít tapasztalati tanulási módszerek révén. A Student Company program megtestesíti a „**Megtapasztalás”** című egység alapelveit azáltal, hogy a tanulókat hiteles vállalkozói helyzetekbe helyezi, ahol valódi vállalkozást kell létrehozniuk, működtetniük és értékelniük. Ahelyett, hogy elméletileg tanulnának a vállalkozói szellemről, a hallgatók aktívan megtapasztalják a döntéshozatalt, a bizonytalanságot, a csapatmunkát és a piaci interakciót, amelyek a C-ENTRE megközelítésben hangsúlyozott kulcsfontosságú elemek.

A szakképzésben folyó vállalkozói oktatás szempontjából ez az élmény különösen releváns, mivel összhangban áll a gyakorlatorientált tanulási célokkal és a kompetenciaalapú oktatással. A szakképzésben részt vevő tanulók nagy hasznot húznak az olyan gyakorlati módszerekből, amelyek tükrözik a valós munkakörülményeket, így a vállalkozói kompetenciák kézzelfoghatóvá és alkalmazhatóvá válnak. Az eset bemutatja, hogy a strukturált tapasztalati programok hogyan fejleszthetik hatékonyan a vállalkozói gondolkodásmódot, a személyes kompetenciákat és a foglalkoztathatóságot, miközben mérhető hosszú távú hatást is biztosítanak.

Ez az eset egy skálázható, bizonyítékokon alapuló bevált gyakorlat kiváló példájaként szolgál, amely támogatja az oktatókat és a képzőket abban, hogy a szakképzési kontextusban értelmes vállalkozói tanulási élményeket tervezzenek.

5.1.3. MEGOLDÁS ÉS BEVÁLT GYAKORLAT

A „Diákvállalat” program strukturált, gyakorlati megközelítést alkalmaz a vállalkozói oktatásban, amely lehetővé teszi a szakképzésben részt vevő hallgatók számára, hogy biztonságos, de valósághű tanulási környezetben hozzanak létre és irányítsanak egy valódi vállalkozást. A hallgatói csapatok kidolgoznak egy üzleti ötletet, elkészítik az üzleti tervet, és végrehajtják a működési tevékenységeket, beleértve a marketinget, az értékesítést, a pénzügyi menedzsmentet és a jelentéstételt. A program során a hallgatókat oktatók és mentorok irányítják, ötvözve a felügyeletet az önállósággal, ami elősegíti az önszabályozott tanulást és a gyakorlati készségek elsajátítását.

Ez a megközelítés bevált gyakorlatnak tekinthető, mivel mérhető módon hidat képez az elmélet és a gyakorlat között. A hallgatók nem csupán olyan elvont fogalmakkal

ismerkednek meg, mint a piacelemzés, a bevételteremtés és az üzleti stratégia, hanem ezeket a fogalmakat aktívan alkalmazzák valós helyzetekben is. A program emellett hangsúlyt fektet az olyan készségekre is, mint a csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldás és a bizonytalan helyzetekben tanúsított rugalmasság, amelyek elengedhetetlenek a vállalkozói sikerhez, de hagyományos előadások keretében nehezen taníthatók.

A programban alkalmazott tapasztalati módszerek és eszközök közé tartozik a közös projektmunka, a csapatalapú döntéshozatal és a szerepkörváltás. A hallgatók olyan szerepeket vállalnak, mint a vezérigazgató, a pénzügyi vezető, a marketingvezető és az értékesítési képviselő. Ezen felül a reflexiós foglalkozások és az értékelő megbeszélések lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy kritikai szemmel értékeljék döntéseiket, kihívásaikat és eredményeiket. Bizonyos alkalmakkor a pitch-versenyek vagy az „Investor Days" (befektetői napok) a Shark Tank című tévéműsorhoz hasonló élményeket szimulálnak, amelyek során a hallgatóknak szakértői zsűri előtt kell bemutatniuk ötleteiket, és konstruktív visszajelzéseket kapnak. Ezek a módszerek kiváló tanulási környezetet teremtenek, ahol a vállalkozói szellemet cselekvés, reflexió és irányított gyakorlat révén sajátítják el.

A „Student Company" program egy másolható modell, amely jól példázza, hogy a strukturált tapasztalati tanulás hogyan fejlesztheti hatékonyan mind a vállalkozói kompetenciákat, mind az átvihető szoft készségeket a szakképzésben részt vevő hallgatók körében, így rendkívül releváns és kiterjeszthető bevált gyakorlatnak számít a **„Tapasztalatszerzés"** című fejezet szempontjából.

5.1.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

A Student Company program megvalósítása értékes betekintést nyújtott a szakképzési vállalkozói oktatásban részt vevő oktatók, hallgatók és érdekelt felek számára. A hallgatók gyakorlati üzleti készségeket fejlesztettek ki olyan kritikus készségek mellett, mint a csapatmunka, a kommunikáció és az alkalmazkodóképesség. A coaching technikák (például a nyitott kérdések, a reflexióra ösztönző kérdések és az autonómiát támogató iránymutatás) segítették a hallgatókat abban, hogy kritikus szemmel értékeljék a döntéseket, reflektáljanak a kihívásokra, és önállóan dolgozzanak ki problémamegoldási stratégiákat.

A hallgatók arról számoltak be, hogy nőtt az önbizalmuk az ötletek bemutatásában, a nyomás alatt történő döntéshozatalban és a kihívásokra való reagálásban. Sokan kiemelték, hogy a strukturált reflexiós foglalkozások és a mentori beszélgetések segítettek nekik összekapcsolni a tapasztalatokat az elméletekkel, felelősséget vállalni a tanulásukért, és megerősíteni vállalkozói gondolkodásmódjukat. A képzők megfigyelték, hogy az önállóság és az iránymutatás közötti egyensúly lehetővé tette a hallgatók számára, hogy valódi döntéseket hozzanak, miközben támogatást éreztek, ami a hagyományos osztálytermi tanuláson túlmutatóan erősítette a motivációjukat és az elkötelezettségüket.

A Jong Ondernemen által végzett hatástanulmány – amely öregdiákok körében végzett felméréseken és a programban nem részt vevőkkel való összehasonlításon alapult – megerősítette a foglalkoztathatóságra, a vezetői képességekre és a vállalkozói gondolkodásmódra gyakorolt pozitív hosszú távú hatásokat. Ezek az eredmények hangsúlyozzák, hogy a valós üzleti tapasztalatokat fontos összekapcsolni az irányított reflexióval, a coachinggal és a strukturált mentori támogatással.

Az ellenőrző intézkedések között szerepel a reflexió és a társak általi visszajelzésekre szánt foglalkozások kiterjesztése, a coaching-technikák beépítése az önállóság és a kritikus gondolkodás támogatása érdekében, valamint a mentori lehetőségek bővítése rendszeres ellenőrző megbeszélésekkel a célkitűzés, a problémamegoldás és a stratégiai iránymutatás érdekében. A szimulációkon alapuló tapasztalatok, például a külső zsűrik előtt tartott bemutatók, konstruktív visszajelzésekre és önreflexióra szolgáló coaching-alkalmakkal egészíthetők ki. A jövőbeli következtetések szerint ezeket a tapasztalati programokat több szakképzési intézményre kell kiterjeszteni, a különböző kontextusokhoz kell igazítani, valamint digitális eszközöket kell integrálni az üzleti teljesítmény nyomon követésére és a coaching egyéni tanulási pályákhoz való igazítására.

A fejlesztésre szoruló területek közé tartozik a mentori támogatás minőségének következetes biztosítása, egyértelműbb pénzügyi nyomonkövetési keretrendszerek biztosítása, valamint további lehetőségek teremtése a piaci szerepvállalásra. Összességében a tanulságok azt mutatják, hogy a gondosan felépített, gyakorlati vállalkozói tapasztalatok – coachinggal és önreflexióval kiegészítve – jelentős oktatási értéket nyújtanak, és példaként szolgálhatnak más szakképzési programok számára.

5.1.5. FORRÁSOK / LINKEK

Az esettanulmányhoz kapcsolódó fő források:

- Jong Ondernemen – Diákvállalkozási program: https://www.jongondernemen.nl/
- A Student Company 2023 hatáskutatása (PDF): https://www.jongondernemen.nl/wp-content/uploads/2024/06/JongOndernemen_Onderzoeksrapport_Impact-Onderzoek_StudentCompany_2023.pdf

További források a tapasztalati vállalkozói tanulásról:

- Európai Bizottság. (2016). Vállalkozói kompetenciakeret (EntreComp): https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása (2. kiadás). Pearson Education.

Idézetek és rövid interjúk a programban részt vevő oktatóktól és mentoroktól:

- Vendégoktató, MBO-program: „A legkielégítőbb az, amikor látom, hogy a diákok időnyomás alatt valódi döntéseket hoznak. Olyan önbizalmat fejlesztenek ki, amit a hagyományos órák nem tudnak nyújtani.”

- Mentor, Student Company Alumni Program: „A prezentációt követő reflexiós foglalkozások lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy kritikusan értékeljék saját üzleti döntéseiket, és tanuljanak társaiktól."
- Esther (2019-es évfolyam): „Azáltal, hogy közös céllal és határidővel dolgoztunk, jobban összpontosítottunk a csapatra. Felfedeztük egymás erősségeit, és megtanultuk, hogyan használjuk azokat hatékonyan."
- Alexander (2018-as évfolyam): „Bár akkoriban nem folytattam a vállalkozást, a tanultak mégis hasznosnak bizonyultak a később vállalt munkámban. Az elmúlt néhány évben még többet tanultam, de az a tapasztalat volt a kiindulópont."
- Anthony (2016/2017-es évfolyam): „A Student Company egy nagyszerű tanulási út volt. Rengeteg mindent tanultam a vállalkozói létről, és az iskola is sokkal élvezetesebbé vált általa."

5.1.6. HIVATKOZßSOK

- Jong Ondernemen. (2023). Impactonderzoek Student Company 2023 [PDF]. Stichting Jong Ondernemen. https://www.jongondernemen.nl/wp-content/uploads/2024/06/JongOndernemen_Onderzoeksrapport_Impact-Onderzoek_StudentCompany_2023.pdf
- Európai Bizottság. (2016). Vállalkozói kompetenciakeret (EntreComp). Az Európai Unió Kiadóhivatala. https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása (2. kiadás). Pearson Education.

5.2 – ESETTANULMßNY: TAPASZTALATI TANULßS Ь ZLETI SZIMULßCIY SEGHTSÏGÏVEL

5.2.1. AZ ESET LEHRßSA

Ez az eset a komoly játékok és az üzleti szimulációk alkalmazását vizsgálja tapasztalati tanulási módszerként a szakképzés vállalkozói oktatásában. A hallgatók egy strukturált szimulációban vesznek részt, amelynek keretében egy virtuális vállalatot irányítanak, és döntéseket hoznak a működésről, az értékesítésről, a készletekről és az erőforrások elosztásáról. A szimuláció valósághű, ugyanakkor alacsony kockázatú környezetet teremt, amelyben a hallgatók megtapasztalhatják a vállalkozói döntéshozatalt, gyakorolhatják a csapatmunkát, és a gyakorlatban alkalmazhatják az elméleti üzleti ismereteiket.

A program által kezelendő fő kihívás az a nehézség, amellyel a hallgatók gyakran szembesülnek, amikor megpróbálják összekapcsolni az elvont fogalmakat (például a piaci dinamikát, a pénzügyi tervezést és az operatív folyamatokat) a valós helyzetekkel. A szimuláció lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy valós időben lássák döntéseik következményeit, és reflektáljanak stratégiáikra, áthidalva ezzel az elmélet és a gyakorlat közötti szakadékot.

A tanulmány résztvevői kis csapatokban dolgozó alapképzéses üzleti és szakképzési hallgatók voltak. Együttműködtek a döntéshozatalban, megfigyelték cselekedeteik eredményeit, és minden szimulációs forduló után strukturált reflexiós üléseken vettek részt. Felméréseket és önértékeléseket végeztek az elkötelezettség, a tanulási eredmények és a motiváció mérésére, ami lehetővé tette az oktatók számára, hogy értékeljék a szimuláció hatékonyságát, mint tanulási eszközt.

5.2.2. RELEVANCIA ŰŁ KAPCSOLY DŁS EHHEZ A TANEGYSŰGHEZ

Ez az eset szorosan illeszkedik a vállalkozói szellem megtapasztalásáról szóló jelen tanegységhez, mivel bemutatja a gyakorlatorientált tanulást. Az üzleti szimulációk olyan valósághű környezetet biztosítanak, amelyben a tanulók szembesülnek a bizonytalansággal, döntéseket hoznak, csapatokban együttműködnek és reflektálnak az eredményekre; ezek a vállalkozói oktatás kulcsfontosságú kompetenciái.

A szakképzésben részt vevő tanulók számára a szimulációalapú tanulás különösen értékes, mivel hidat képez az elmélet és a gyakorlat között, és gyakorlati tapasztalatot nyújt a tanulóknak az üzleti folyamatokról és a döntéshozatalról. Ezek a módszerek egyaránt fejlesztik a szakmai ismereteket és az alapvető szoft készségeket, mint például a csapatmunkát, a kritikus gondolkodást és az alkalmazkodóképességet. Az esettanulmány egy megismételhető, bizonyítékokon alapuló modellt nyújt, amelyet a jövőbeli oktatók felhasználhatnak a szakképzési környezetben megvalósuló, tapasztalati alapú vállalkozói tanulási modulok kidolgozásához.

5.2.3. MEGOLDŁS ŰŁ BEVŁLT GYAKORLAT

A program üzleti szimulációs játékokat használ, hogy bevonja a hallgatókat a tapasztalati tanulásba. Kis csapatok vezetnek egy virtuális vállalatot versenyközpontú, interaktív környezetben, döntéseket hozva a termelés, az értékesítés, a marketing és a pénzügyi menedzsment terén. Minden forduló után strukturált értékelések segítségével a hallgatók reflektálhatnak az eredményekre, elemezhetik a stratégiákat és tanulhatnak a hibákból.

Ez a megközelítés bevált gyakorlatnak számít, mivel a tanulást valósághű üzleti helyzetekbe ágyazza. A hallgatók aktívan alkalmazzák elméleti ismereteiket, nyomás alatt gyakorolják a döntéshozatalt, valamint fejlesztik csapatmunkájukat és kommunikációs készségeiket. A szimulációs eredményekből származó azonnali visszajelzés megerősíti a tanulást és fenntartja a hallgatók érdeklődését.

A legfontosabb tapasztalati módszerek a következők:

- Kollektív döntéshozatal: a hallgatók olyan szerepeket vállalnak, mint például vezérigazgató, pénzügyi vezető vagy üzemeltetési menedzser;
- Szimulált üzleti környezet: interaktív forgatókönyv, amelyben a döntéseknek dinamikus következményei vannak;
- Elemző és reflexiós foglalkozások: a szimulációs tapasztalatok összekapcsolása a valós vállalkozói kihívásokkal;

- Játékosítási elemek: pontok, az előrehaladás nyomon követése vagy ranglisták a motiváció növelése érdekében.

Ez a tapasztalati modell tükrözi azokat a kihívásokat, amelyekkel a vállalkozók szembesülnek, például a bizonytalanság kezelését, az adatok értelmezését és a stratégiák valós idejű kiigazítását. Ezért rendkívül releváns a szakképzésben a vállalkozói oktatás szempontjából, és átvihető más tapasztalati tevékenységekre is, például diákcégekre vagy üzleti terv-bemutató gyakorlatokra.

5.2.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

Az üzleti szimuláció számos fontos tanulságot hozott:

- A diákok számára: fokozottabb elkötelezettség, az üzleti folyamatok mélyebb megértése, valamint olyan készségek fejlesztése, mint a csapatmunka, a problémamegoldás és a nyomás alatt történő döntéshozatal. A reflexiós foglalkozások és az irányított utólagos értékelések segítették a diákokat abban, hogy összekapcsolják a döntéseket az eredményekkel, elősegítve ezzel a kritikus gondolkodást és az önértékelést.
- Oktatók számára: A szimulációk biztonságos környezetet nyújtanak a kísérletezéshez, és azonnali visszajelzést adnak a hallgatók képességeiről. Az oktatók kulcsfontosságú coaching-szerepet töltenek be: elősegítik a reflexiót, mélyreható kérdéseket tesznek fel, irányítják a problémamegoldást és támogatják a csapatdinamikát. Az értékelő megbeszélések elengedhetetlenek ahhoz, hogy a tapasztalatokat tanulássá alakítsák, és segítsék a hallgatókat a sikerekből és kudarcokból egyaránt levont tanulságok internalizálásában.
- A hatékonyság értékelése: A felmérések és a szimuláció utáni értékelések a tudás, a motiváció és az önbizalom növekedését mutatták. A tanulmány megerősítette, hogy a szimulációalapú tanulás egyszerre vonzó és oktatási szempontból is hatékony.

A követő intézkedések között szerepel a szimulációk korábbi beépítése a szakképzési programokba, azok kombinálása üzleti prezentációs gyakorlatokkal vagy vállalkozói kihívásokkal, valamint a reflexiós tevékenységek kiterjesztése. A sikertényezők között szerepelt a szerepek egyértelmű kiosztása, az interaktív környezet és a strukturált utólagos értékelések. A fejlesztésre szoruló területek között szerepelt a kezdő résztvevők számára nyújtott további útmutatás, valamint a tanulás elmélyítését szolgáló hosszabb szimulációs ciklusok.

Összességében a vállalkozási szimulációk skálázható és hatékony módszert jelentenek a szakképzésben részt vevő tanulók vállalkozói készségeinek fejlesztésére, különösen akkor, ha az oktatók olyan mentorokként lépnek fel, akik elősegítik a reflexiót, támogatják a csapatmunkát, és arra ösztönzik a hallgatókat, hogy stratégiailag gondolkodjanak, ami szorosan összhangban áll e tanegység képzési céljaival.

5.2.5. FORRÁSOK / LINKEK

Az esettanulmányhoz kapcsolódó fő források:

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). A komoly játékok hatása a gazdasági és üzleti oktatásban. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Üzleti szimuláció áttekintése: https://www.erp-sim.com/

Idézetek és rövid interjúk a programban részt vevő oktatóktól és mentoroktól:

- Vendégoktató: „A hallgatók azonnal bekapcsolódnak az üzleti környezetbe, és elkezdik alkalmazni az elméletet anélkül, hogy félnének a valós világban bekövetkező következményektől."
- A kurzus mentora: „Az értékelő megbeszélések elengedhetetlenek; a hallgatók összekapcsolják a szimuláció eredményeit a stratégiai gondolkodással és a csapatmunkával kapcsolatos készségekkel."

Jellemző visszajelzések (a Jong Ondernemen, 2023 alapján):

- A hallgatók arról számoltak be, hogy a szimuláció segített megérteniük, hogyan befolyásolják az egyéni döntések az általános üzleti folyamatokat, és hogy azok együttműködést igényelnek; a résztvevők többsége ezt a hatást nagyon pozitívan értékelte.
- A hallgatók többsége élvezetesnek és motiválónak találta a szimulációt, jelezve, hogy ajánlanák azt társaiknak, és hogy ez fokozhatja az elkötelezettséget a jövőbeli tanfolyami feladatok során.
- A csapatok gyakran módosították stratégiájukat a szimulációs fordulók során, és a hallgatók megjegyezték, hogy az egyes fordulók utáni közös értékelés hozzájárult az eredmények javulásához és a tanuláshoz.

5.2.6. HIVATKOZŠSOK

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). A komoly játékok hatása a közgazdasági és üzleti oktatásban. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Üzleti szimuláció áttekintése (n.d.): https://www.erp-sim.com/

6. FEJEZET – A HALLGATY K IRŠNYŦŠSA

Ebben a fejezetben olyan esettanulmányokat talál, amelyek bemutatják, hogyan alkalmazzák a coachingot a vállalkozói oktatásban a szakképzés keretében. Az esettanulmányok olyan valós helyzeteket írnak le, amelyekben a vállalkozókat és a tanulókat közvetlen utasítások helyett tanulóközpontú iránymutatással támogatják.

Minden esettanulmány rávilágít arra, hogy a coaching technikák (például a reflektív kérdések feltevése, a konstruktív visszajelzés adása és a támogatás fokozatos visszavonása) hogyan segítik a tanulókat abban, hogy felelősséget vállaljanak saját fejlődésükért. Az esettanulmányok olyan bevált gyakorlatokat, tanulságokat és gyakorlati betekintéseket mutatnak be, amelyek közvetlenül kapcsolódnak ehhez a képzési egységhez. Konkrét példákat nyújtanak a leendő oktatók és képzők számára

arra vonatkozóan, hogyan lehet a vállalkozó szellemű tanulókat hatékonyan és fenntartható módon támogatni.

6.1 – ESETTANULMÁNY: VÁLLALKOZÓI KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE ADATALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSSEL

6.1.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Ez az esettanulmány a Qredits által kidolgozott coaching-megközelítést mutatja be. A Qredits egy európai mikrofinanszírozási szervezet, amely pénzügyi termékek, képzés és coaching kombinációjával támogatja a (leendő) vállalkozókat. A Qredits olyan környezetben működik, ahol a vállalkozók többsége felnőtt, különböző háttérrel, korlátozott idővel és változó szintű vállalkozói tapasztalattal rendelkezik. Ezeknek a vállalkozóknak gyakran nem csupán finanszírozásra van szükségük; útmutatásra is szükségük van a készségek fejlesztéséhez, a döntések átgondolásához és ahhoz, hogy felelősséget vállaljanak vállalkozásuk fejlesztéséért.

Az esettanulmányban tárgyalt kezdeti kihívás az volt, hogy hogyan lehet hatékonyan támogatni a nagy számú vállalkozót anélkül, hogy olyan intenzív, hagyományos coaching-modellekre támaszkodnának, amelyek költségesek és nehezen skálázhatók. Sok vállalkozónak nehézséget okozott az általános képzési tartalmak saját üzleti kontextusba való átültetése, és személyre szabott útmutatásra volt szükségük anélkül, hogy állandó felügyelettől függővé válnának. A Qredits-nek olyan megközelítésre volt szüksége, amely egyensúlyt teremt a hatékonyság és a személyes támogatás között, miközben arra ösztönzi a vállalkozókat, hogy továbbra is felelősséget vállaljanak saját tanulásukért és döntéshozatalukért.

Ebben a megközelítésben részt vettek pályakezdő és korai fázisban lévő vállalkozók, tapasztalt üzleti coachok, valamint a Qredits programtervezői. A coachok gyakran rendelkeztek saját vállalkozói háttérrel, és arra képezték ki őket, hogy inkább irányítsanak, mint utasítsanak. Ahelyett, hogy megmondták volna a résztvevőknek, mit kell tenniük, a coachok a kérdések feltevésére, a reflexió ösztönzésére és a vállalkozók segítésére összpontosítottak a reális célok kitűzésében. A vállalkozók önállóan dolgoztak a digitális tananyagokkal, és a coaching-üléseket arra használták, hogy átgondolják az elért eredményeket, a kihívásokat és a következő lépéseket.

Ez az eset egy olyan coaching-központú modellt szemléltet, amely szorosan igazodik a felnőttkori tanulás elveihez, és skálázható megoldást kínál a vállalkozói oktatás és támogatás területén.

6.1.2. RELEVANCIA ÉS KAPCSOLAT A JELEN TANEGYSÉGGEL

Ez az eset közvetlenül kapcsolódik ehhez a fejezethez, mivel a direktív oktatás helyett a tanulóközpontú iránymutatást szemlélteti. A Qredits-megközelítés bemutatja, hogyan támogathatják a coachok a vállalkozói fejlődést azáltal, hogy segítik a tanulókat abban, hogy felelősséget vállaljanak a saját tanulási folyamatukért, ami szorosan összhangban áll a fejezet azon céljával, hogy az előadásoktól a coaching felé mozduljanak el.

A szakképzésben zajló vállalkozói oktatás szempontjából ez a tapasztalat rendkívül releváns, mivel a leendő oktatóknak és képzőknek gyakran olyan hallgatókat kell mentorálniuk, akik valós üzleti ötleteket dolgoznak ki. Az esettanulmány bemutatja, hogyan építhető fel a coaching hatékony kérdések, reflexió és a támogatás fokozatos visszavonása köré, a kész válaszok megadása helyett. Rámutat továbbá arra is, hogy a visszajelzés hogyan lehet célorientált és hogyan kapcsolódhat a tanulók valós kihívásaihoz.

A C-ENTRE keretrendszerén belül ez az eset konkrét példát nyújt arra, hogy a coaching elvei – mint például a tapasztalati tanulás, a közeli fejlődési zóna és a reflektív gyakorlat – hogyan alkalmazhatók valós vállalkozói kontextusokban. Inspirációt és átvehető gyakorlatokat nyújt azoknak a szakképzési oktatóknak, akik inkább coachingot szeretnének alkalmazni, mint oktatást.

6.1.3. MEGOLDÞS ÏÞ BEVÞLT GYAKORLAT

A Qredits egy vegyes, személyre szabott coaching-módszert vezetett be, amely ötvözi a digitális tanulási eszközöket rövid, célzott egyéni coaching-ülésekkel. A vállalkozók először önállóan dolgoznak az online forrásokkal, például e-learning modulokkal, sablonokkal, diagnosztikai eszközökkel és adatelemző felületekkel. Ezek az eszközök adatokat generálnak és vizualizálnak (például önértékelési pontszámokat, projektmérföldköveket és teljesítménymutatókat), amelyek segítenek a tanulóknak a gondolataik rendszerezésében, az előrehaladás nyomon követésében és célzott kérdések előkészítésében.

A coaching-ülések ezután inkább ezen adatok átgondolására összpontosítanak, mint tartalom átadására. A coachok nyitott kérdéseket tesznek fel, megkérdőjelezik a feltételezéseket, és támogatják a vállalkozókat a célok kitűzésében és a következő lépések megtervezésében. Ez biztosítja, hogy a coaching tanulóközpontú, gyakorlatias és hatékony maradjon.

Ez a modell összhangban áll a felnőttkori tanulás és a tapasztalati tanulás elveivel. A tanulók aktívan alkalmazzák a fogalmakat, megfigyelik az eredményeket és módosítják stratégiáikat, miközben a coachok fokozatosan csökkentik a támogatást, erősítve ezzel az önállóságot és a felelősségvállalást. A képzők számára ez az eset különösen jól illeszkedik a KOLB-ciklus „reflektív megfigyelés” fázisába, ahol a tanulók elemzik a tapasztalatokat, a coachok pedig irányítják az eredményekről és a döntéshozatalról való reflexiót.

A tapasztalati módszerek és eszközök a következők:

- Egyéni coaching-beszélgetések, amelyek a reflexióra és a célkitűzésre összpontosítanak;
- Digitális tanulási tartalmak (e-learning, sablonok, diagnosztikai feladatok);
- Adatpanelek az előrehaladás vizualizálására és a tényeken alapuló reflexió támogatására;
- Tapasztalt vállalkozó-coachok a hitelesség és a gyakorlati relevancia biztosítása érdekében

A megközelítés skálázható, rugalmas és különböző tanulási kontextusokhoz igazítható, így alkalmas a szakképzésben történő vállalkozói oktatásra, ahol az adatok az önértékelés eredményeit, a projekt mérföldköveit vagy az alkalmazott készségek bizonyítékait jelentik.

6.1.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

Ebből az esettanulmányból számos fontos tanulság származott. A vállalkozók számára a vegyes megközelítés növelte az elkötelezettséget és a saját fejlődésük iránti felelősségvállalást. A résztvevők megtanulták, hogyan kell felkészülni a coaching-ülésekre, hogyan kell világosan megfogalmazni a kihívásaikat, és hogyan kell reflektálni a cselekedeteikre. Ez értelmesebb coaching-beszélgetésekhez és nagyobb önbizalomhoz vezetett a döntéshozatalban.

A coachok számára az eset megerősítette a coaching-készségek fontosságát a tárgyi ismeretek oktatásával szemben. A hatékony kérdezés, az aktív hallgatás és a célorientált visszajelzés hatékonyabbnak bizonyult, mint a tanácsadás. A coachok azt is megtanulták, hogyan csökkentsék fokozatosan a támogatást, lehetővé téve a vállalkozók számára az önálló fejlődést.

A Qredits belső monitoring, a résztvevői visszajelzések, valamint olyan eredménymutatók – mint az üzleti folytonosság és a coachinggal való elégedettség – segítségével értékelte a megközelítés hatékonyságát. Az eredmények azt mutatták, hogy a vegyes modell a minőség romlása nélkül javította a hatékonyságot, és támogatta a fenntartható tanulási eredményeket.

A követő intézkedések között szerepel a coach-képzésbe való folyamatos befektetés, a digitális eszközök finomítása, valamint az adatalapú betekintések további integrálása a coaching-beszélgetésekbe. A jövőbeli következtetések arra utalnak, hogy ez a modell adaptálható oktatási környezetekre is, beleértve a szakképzési programokat is, ahol a hallgatók megtanulják, hogyan kell diákokat vagy társaikat coacholni.

Különösen jól működött a világos felépítés, a reflexióra való összpontosítás, valamint a vállalkozói tapasztalattal rendelkező coachingok hitelessége. A fejlesztésre szoruló területek közé tartozik a régiók közötti egységes coaching-minőség biztosítása, valamint azoknak a résztvevőknek a támogatása, akik a korai szakaszokban további struktúrára szorulnak.

6.1.5. FORRÁSOK / LINKEK

- Qredits. Adatvezérelt, személyre szabott megközelítés az európai mikrofinanszírozáshoz: https://cdn.qredits.nl/shared/files/documents/qredits-a-data-driven-high-touch-approach-to-european-microfinance.pdf
- A Qredits coaching- és képzési programjai: https://www.qredits.nl
- Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás
- Vygotsky, L. S. (1978). Az elme a társadalomban.

- Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül: Útmutató a tanítási és tanulási módszerekhez.

A coach-ok visszajelzéseinek reprezentatív összefoglalása (a Qredits alapján, n.d.):

- A vállalkozók arról számoltak be, hogy az online eszközök és a rövid coaching-ülések kombinációja segített nekik jobban felkészülni és nagyobb felelősséget vállalni üzleti döntéseikért, ahelyett, hogy a coachok tanácsaira támaszkodnának.
- A résztvevők jelezték, hogy a coaching-ülések akkor voltak a legértékesebbek, amikor a közvetlen utasítások helyett a reflexióra és a célkitűzésre összpontosítottak.
- A vállalkozók önbizalma nőtt, mert arra ösztönözték őket, hogy elemezzék saját adataikat, és a megszerzett ismereteket konkrét cselekvésekbe ültessék át.

A coachok visszajelzéseinek reprezentatív összefoglalása (a Qredits, n.d. alapján):

- A coachok megfigyelték, hogy azok a vállalkozók, akik aktívan készültek a digitális eszközök segítségével, célzottabb kérdéseket tettek fel, és gyorsabban haladtak előre a coaching-üléseken.
- A programtervezők megjegyezték, hogy a vállalkozói tapasztalattal rendelkező coachokat hitelesebbnek tartották, és jobban tudták a résztvevőket konstruktív módon kihívások elé állítani.
- A vegyes megközelítés lehetővé tette a coachok számára, hogy fokozatosan csökkentsék a támogatást, így a vállalkozók idővel önállóbbá válhattak.

6.1.6. HIVATKOZŠSOK

- Qredits. (kiadás nélkül). Adatvezérelt, személyre szabott megközelítés az európai mikrofinanszírozásban. Qredits Microfinance. https://cdn.qredits.nl/shared/files/documents/qredits-a-data-driven-high-touch-approach-to-european-microfinance.pdf
- Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). Az elme a társadalomban: A magasabb rendű pszichológiai folyamatok fejlődése. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül: Útmutató a tanítási és tanulási módszerekhez. Oxford Polytechnic.

6.2 – ESETTANULMÁNY: KISVÁLLALKOZÁSOK TÁMOGATÁSA GYAKORLATORIENTÁLT TANULÁS RÉVÉN

6.2.1. AZ ESET LEÍRÁSA

Ez az esettanulmány a Goldman Sachs 10 000 kisvállalkozás (10KSB) programjára összpontosít, amely egy nemzetközi kezdeményezés, amelynek célja a kisvállalkozások növekedésének támogatása oktatás, coaching és társaktól való tanulás révén. A program olyan meglévő kisvállalkozás-tulajdonosokat céloz meg, akik vállalkozásuk bővítésére, teljesítményük javítására és hosszú távú fenntarthatóságuk erősítésére törekednek. A résztvevők általában működő vállalkozásokat vezetnek, és olyan valós kihívásokkal szembesülnek, mint a bevételek növelése, a munkaerő-felvétel, a pénzügyi menedzsment és a stratégiai döntéshozatal.

A program által kezdetben kezelni kívánt kihívás az volt, hogy sok kisvállalkozás-tulajdonosnak nem volt hozzáférése a közvetlen igényeikre szabott, strukturált coachinghoz és gyakorlati üzleti képzéshez. A hagyományos üzleti tanfolyamok gyakran az elméletre és általános tartalmakra összpontosítanak, és csak korlátozott támogatást nyújtanak a valós üzleti kontextusban történő alkalmazáshoz. Ennek eredményeként a vállalkozóknak nehézséget okozott a tudás gyakorlatba ültetése és az előrehaladás hatékony mérése.

A program résztvevői között kisvállalkozás-tulajdonosok, tapasztalt üzleti coachok és a tananyagot oktató oktatók voltak. A vállalkozók a program egész ideje alatt saját cégeiken dolgoztak, coachok és társcsoportok támogatásával. A coachok gyakorlatorientált feladatokon keresztül vezették végig a résztvevőket, ösztönözve a reflexiót, a felelősségvállalást és a célkitűzést, ahelyett, hogy közvetlen utasításokat adtak volna. Az oktatók a tananyagot valós üzleti kihívások köré építették fel, biztosítva annak relevanciáját és alkalmazhatóságát.

A program a gyakorlati tanulást, a társak közötti tapasztalatcserét és a coaching visszajelzéseket helyezte előtérbe, olyan környezetet teremtve, amelyben a vállalkozók maguk voltak felelősek az ismeretek saját vállalkozásukra való alkalmazásáért. Ez az eset jól illusztrálja, hogy a strukturált coaching és a gyakorlati feladatok hogyan eredményezhetnek mérhető üzleti növekedést és tanulási eredményeket.

6.2.2. RELEVANCIA ÉS KAPCSOLÓDÁS EHHEZ A FEJEZETHEZ

Ez az eset szorosan illeszkedik a **„Coaching”** című fejezethez, mivel bemutatja, hogyan használható a coaching a tanulók támogatására abban, hogy felelősséget vállaljanak saját fejlődésükért. A 10KSB program egyértelműen megkülönbözteti a tanítást és a coachingot azzal, hogy a résztvevők irányítására összpontosít a reflexió, a kérdések feltevése és a visszajelzés révén, ahelyett, hogy előírt megoldásokat adna.

A szakképzésben folyó vállalkozói oktatás szempontjából ez a tapasztalat különösen releváns, mivel sok tanuló valós üzleti ötleteket dolgoz ki, vagy már kisvállalkozásokat működtet. Az esettanulmány bemutatja, hogyan építhető be a coaching egy olyan strukturált tantervbe, amely ösztönzi az aktív tanulást, a felelősségvállalást és a

folyamatos fejlődést. Emellett kiemeli a világos célok és a mérhető eredmények fontosságát a felnőtt tanulók coachingja során.

A C-ENTRE keretrendszerén belül ez az eset kiváló példát nyújt arra, hogy a tanulóközpontú coaching, gyakorlati feladatokkal és reflexióval kombinálva, hogyan eredményezhet mind oktatási, mind gazdasági hatást. Átadható ismereteket nyújt azoknak a képzőknek, akik hatékonyan kívánják segíteni a vállalkozó szellemű tanulókat.

6.2.3. MEGOLDÁS ÉS BEVÁLT GYAKORLAT

A 10KSB program egy gyakorlatorientált coaching-modellt alkalmaz, amely integrálja a strukturált tananyagot, a valós feladatokat és a folyamatos visszajelzéseket. A résztvevők olyan konkrét feladatokon dolgoznak, amelyek közvetlenül kapcsolódnak vállalkozásukhoz, például növekedési terv kidolgozása, a cash flow-kezelés javítása, marketingstratégiák tesztelése és a befektetési készség felmérése.

A coaching központi szerepet játszik a programban: moderátorként biztosítja, hogy a résztvevők közötti visszajelzések konstruktívak és célorientáltak maradjanak. A coachok úgy támogatják a résztvevőket, hogy reflektáló kérdéseket tesznek fel, megkérdőjelezik a feltételezéseket, és segítenek nekik a felismeréseket cselekvéssé alakítani. Ahelyett, hogy közvetlen tanácsokat adnának, a coachok arra késztetik a vállalkozókat, hogy elemezzék saját adataikat, határozzák meg a prioritásokat, és megalapozott döntéseket hozzanak. A társaktól való tanulás tovább erősíti ezt a folyamatot, mivel a résztvevők megosztják tapasztalataikat és visszajelzéseiket a többi vállalkozóval.

Ezt a megközelítést bevált gyakorlatnak tekintik, mivel ötvözi a tapasztalati tanulást a strukturált támogatással. A vállalkozók az új ismereteket azonnal alkalmazzák saját vállalkozásaikban, reflektálnak az eredményekre, és finomítják stratégiáikat. A program egyértelmű teljesítménymutatókat (például bevétel-növekedés, munkahelyteremtés, ügyfélmegtartás és befektetési készség) is alkalmaz az előrehaladás nyomon követésére és a hatások értékelésére.

A legfontosabb tapasztalati módszerek és eszközök a következők:

- A résztvevők saját vállalkozásához kapcsolódó, gyakorlati feladatok;
- Egyéni és csoportos coaching-ülések, amelyek a reflexióra és a célkitűzésre összpontosítanak;
- Társakkal való tanulási csoportok a visszajelzések és az elszámoltathatóság érdekében;
- Adatokon alapuló értékelés az üzleti teljesítménymutatók felhasználásával

Ez a modell hatékonyan támogatja a felnőtt tanulókat azáltal, hogy a coachingot kézzelfoghatóvá, relevánssá és eredményorientálttá teszi.

6.2.4. TANULSÁGOK, NYOMON KÖVETÉS, AZ ESET ÉRTÉKELÉSE

A 10KSB program megvalósításából számos fontos tanulság származott. A résztvevők megtanulták, hogy a strukturált reflexió, konkrét cselekvéssel kombinálva, jelentősen

javítja az üzleti döntéshozatalt. A vállalkozók arról számoltak be, hogy világosabbá vált számukra a célok kitűzése, a teendők fontossági sorrendbe állítása és az előrehaladás nyomon követése. A mérhető eredményekre helyezett hangsúly segített nekik megérteni döntéseik valódi hatását.

A coachok és oktatók számára a program rávilágított arra, mennyire fontos a coaching és a gyakorlati feladatok összehangolása. A coaching akkor volt a leghatékonyabb, amikor a megoldások felkínálása helyett a kérdések feltevésére, a visszajelzés adására és a felelősségvállalás ösztönzésére összpontosított. Az egyértelmű KPI-k használata lehetővé tette a coachok számára, hogy a beszélgetéseket az eredmények és a folyamatos fejlődés irányába tereljék.

A program hatékonyságát longitudinális adatgyűjtéssel értékelték, olyan mutatók mérésével, mint a bevétel-növekedés, a foglalkoztatás növekedése és az üzleti fenntarthatóság. A hatástanulmányból kitűnik, hogy a résztvevők ezekben a mutatókban jelentős javulást értek el, ami bizonyítja, hogy a coaching-megközelítés mind tanulási, mind gazdasági eredményeket hozott.

A követő intézkedések közé tartozik a végzett hallgatók folyamatos támogatása, a coaching-hálózatokhoz való folyamatos hozzáférés, valamint a tananyag tartalmának a résztvevői visszajelzések alapján történő finomítása. A jövőbeli következtetések arra utalnak, hogy ez a modell adaptálható a szakképzés vállalkozói oktatására, különösen azoknak a tanulóknak az esetében, akiknek hasznára válik a strukturált iránymutatás és a mérhető célok.

Ami jól működött, az a coaching, a gyakorlatorientált feladatok és a teljesítménymérés integrálása volt. A fejlesztésre szoruló területek közé tartozik a nagyon eltérő kiindulási szintű résztvevők számára nyújtott támogatás személyre szabása, valamint a coaching minőségének helyszínektől független biztosítása.

6.2.5. FORRŠSOK / LINKEK

- Goldman Sachs. 10 000 kisvállalkozás hatástanulmánya 2018: https://www.laguardia.edu/uploadedfiles/ce/content/business_services/10ksb/10ksb-impact-report-2018.pdf
- Goldman Sachs „10 000 kisvállalkozás” program: https://www.goldmansachs.com/our-commitments/10ksb/
- Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás.
- Vygotsky, L. S. (1978). Az elme a társadalomban.
- Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül.

A coachok visszajelzéseinek reprezentatív összefoglalása (a Goldman Sachs, 2018 alapján):

- A vállalkozók arról számoltak be, hogy a konkrét feladatok, például üzleti tervek, cash flow menedzsment és marketingkísérletek kidolgozása segített nekik abban, hogy az elsajátított ismereteket azonnal alkalmazni tudják saját vállalkozásukban.

- A résztvevők jelezték, hogy a reflexióra és visszajelzésre összpontosító coaching-ülések értékesebbek voltak, mint azok, ahol az oktatók közvetlen megoldásokat adtak.
- A vállalkozók kiemelték, hogy a mérhető KPI-k (például az ügyfélinterjúk száma, a prototípus-iterációk száma, sőt a bevétel) használata megkönnyítette az előrehaladás nyomon követését és döntéseik hatásának megértését.

A coachok visszajelzéseinek reprezentatív összefoglalása (a Goldman Sachs, 2018 alapján):

- A coachok megfigyelték, hogy azok a vállalkozók, akik aktívan részt vettek a feladatok elvégzésében és felkészülten érkeztek a coaching-ülésekre, jobban tudtak reális célokat kitűzni és hatékonyan végrehajtani a változásokat.
- A programtervezők megjegyezték, hogy a gyakorlati feladatok és a coaching integrálása növelte az elkötelezettséget, és biztosította, hogy a tanultakat közvetlenül alkalmazni lehessen az üzleti kihívásokra.
- A coachok hangsúlyozták, hogy a támogatás fokozatos visszavonása és az, hogy hagyták a vállalkozókat maguknak hozni a döntéseket, megerősítette az önállóságot és a hosszú távú tanulást.

6.2.6. HIVATKOZÁSOK

- Goldman Sachs. (2018). 10 000 kisvállalkozás hatásvizsgálati jelentése. Goldman Sachs. https://www.laguardia.edu/uploadedfiles/ce/content/business_services/10ksb/10ksb-impact-report-2018.pdf
- Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). Az elme a társadalomban: A magasabb rendű pszichológiai folyamatok fejlődése. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül: Útmutató a tanítási és tanulási módszerekhez. Oxford Polytechnic.

ZÁRÓ GONDOLATOK

A jelen gyűjteményben bemutatott esettanulmányok azt bizonyítják, hogy a szakképzésben a vállalkozói oktatás akkor a leghatékonyabb, ha túllép az elméleti oktatáson, és lehetőséget teremt az aktív kísérletezésre, a reflexióra és az irányított tanulásra. Különböző országokban és oktatási kontextusokban az esettanulmányok bemutatják, hogyan támogathatják az oktatók a tanulókat a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében coaching, tapasztalati tevékenységek, strukturált visszajelzés és valós kihívások révén.

Ezekből a példákból kiemelkedő üzenet, hogy az oktató szerepe fokozatosan átalakul a hagyományos tanári szerepből a facilitátor és a coach szerepébe. Támogató tanulási környezet megteremtésével, a kísérletezés ösztönzésével és a reflexió irányításával az oktatók segíthetik a tanulókat abban, hogy önbizalmat, rugalmasságot és azt a képességet fejlesszék ki, amellyel ötleteiket gyakorlati kezdeményezésekké alakíthatják.

Bár minden esettanulmány egy konkrét helyzetet tükröz, az itt leírt gyakorlatok rugalmasak és átültethetők számos szakképzési kontextusba. Rámutatnak arra, hogy az értelmes vállalkozói oktatáshoz nem feltétlenül szükségesek bonyolult erőforrások, hanem inkább átgondolt pedagógiai megközelítés, strukturált tanulási folyamatok, valamint a bizonytalanság elfogadására és a tapasztalatokból való tanulásra való hajlandóság.

Reméljük, hogy ezek az esettanulmányok inspirálják az oktatókat, a képzőket és az intézményeket arra, hogy új megközelítéseket keressenek a vállalkozói oktatás terén, és továbbfejlesszék azokat a tanulási környezeteket, ahol a hallgatók kísérletezhetnek, együttműködhetnek, vállalkozói gondolkodással bíró gyakorló szakemberekké válhatnak.

JEGYZETEK ÉS SZERZŐI JOG

Projektinformációk

A projekt címe: C-ENTRE – Coaching a vállalkozói oktatásban

Program: Erasmus+ program – Együttműködési partnerségek a szakképzésben (KA220-VET)

Projekt száma: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403

Projektpartnerek:

M-Around Kft.
Magyarország

Nuances
Hollandia

Bragamob
Portugália

A projekt weboldala: c-entre.eu

Szerzői jog és licenc

© 2026 C-ENTRE projektkonzorcium

Ez a kiadvány a Creative Commons Nevezd meg – Ne használd kereskedelmi célra – Ne módosítsd 4.0 Nemzetközi (CC BY-NC-ND 4.0) licenc alapján kerül közzétételre.

Az anyagot bármilyen adathordozón vagy formátumban szabadon megoszthatja és terjesztheti a következő feltételek mellett:

- ✓ Névmegjelölés: A C-ENTRE projektet és partnereit megfelelő módon meg kell nevezni.
- ✓ Nem kereskedelmi célú felhasználás: Az anyagot nem szabad kereskedelmi célokra felhasználni.
- ✓ Nincs származékos alkotás: Ha az anyagot átdolgozza, átalakítja vagy továbbfejleszti, a módosított anyagot nem terjesztheti.

A licenc teljes szövege elérhető a következő címen:

CC BY-NC-ND 4.0