

ENTRE

Az Un inspirбciyja a szakkйpzйsben folytatott vбllalkozyi oktatбs terйn vйgzett coachinghoz

KЙPZЙS OKTATYK SZБMБRA A SZAKMAI OKTATБS VБLLALKOZYI PROGRAMJAIBAN

Ъ TMUTATY A KЙPZŐK



ELŐSZÓ

Üdvözöljük a C-Entre képzési program oktatói útmutatójában.

A dokumentum a C-ENTRE projekt (projekt száma: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403) keretében készült, amelyet az Erasmus+ program Szakképzési Együttműködési Partnerségek (KA220-VET) keretében valósítottak meg.

A projekt célja, hogy támogassa a szakképzési oktatókat a vállalkozói neveléshez kapcsolódó, coaching-orientált megközelítések kidolgozásában. Képzési anyagok, gyakorlati feladatok és esettanulmányok segítségével a projekt olyan oktatási módszereket népszerűsít, amelyek lehetővé teszik a tanulók számára a vállalkozói gondolkodásmód kialakítását, az ötletek kipróbálását és a tanulási folyamatok reflektálását.

A jelen kiadványban szereplő források célja, hogy támogassák az oktatókat a tapasztalati tanulás, a strukturált reflexió 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.

Ezt a kézikönyvet a hallgatói munkafüzet gyakorlati kiegészítőjeként dolgozták ki, és strukturált útmutatóként szolgál azoknak a képzőknek, akik a C-Entre módszertant alkalmazzák a szakképzés keretében. Míg a munkafüzet támogatja a résztvevőket tanulás útján, addig ez a kézikönyv biztosítja a pedagógiai háttérismereteket, a facilitációs útmutatást, az elméleti alapokat és a gyakorlati tippeket, amelyek szükségesek a képzés hatékony és magabiztos lebonyolításához.

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 Public Foundation hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé azokért.

Co-funded by the European Union

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés 3

0 –útmutató A FELDOLGOZÁSHOZ 4
0.1 – A legfontosabb fogalmak tisztázása 4
0.2 – A program tanulási logikája 4
0.3 – Előfeltételek és az oktató felkészülése 5

1. egység – FELHATALMAZÁS 7
1.1 – Cél 7
1.2 – Elméleti háttér 8
1.3 – Gyakorlatok és feladatok 12

2. egység – Gondolkodásmód 25
2.1 – Cél 25
2.2 – Elméleti háttér 25
2.3 – Gyakorlati példák 29
2.4 – Gyakorlatok és feladatok 34

3. egység – SZERKEZET 41
3.1 – Célkitűzés 41
3.2 – Elméleti háttér 42
3.3 – Gyakorlatok és feladatok 46

4. egység – Célkitűzés 55
4.1 – Célkitűzés 55
4.2 – Elméleti háttér 55
4.3 – Gyakorlati példák 59
4.4 – Gyakorlatok és feladatok 61

5. egység – Tapasztalatszerzés 66
5.1 – Cél 66
5.2 – Elméleti háttér 66
5.3 – Gyakorlatok és feladatok 68

6. fejezet – A hallgatók irányítása -coaching 75
6.1 – Célkitűzés 75
6.2 – Elméleti háttér 75
6.3 – Gyakorlatok és feladatok 77

Záró gondolatok 84

Jegyzetek és szerzői jog 85

BEVEZETÉS

Bevezetés a képzői útmutatóhoz.

Ez a program 6 egységből áll, amelyek mindegyike a szakképzési vállalkozói programok oktatóinak képzésének egy-egy részét képezi. Bár javasoljuk az oktatóknak, hogy kövessék a meghatározott sorrendet, adott esetben egy-egy egységet önállóan is felhasználhatnak. A képzés teljes óraszáma az alábbiak szerint alakul:

Egységek	Tanulási órák	Időkeret
1. egység – Felhatalmazás	3 óra	135 perc
2. egység – Gondolkodásmód	3 óra	135 perc
3. egység – Szerkezet	3 óra	135 perc
4. egység – Célkitűzés	3 óra	135 perc
5. egység – Tapasztalatszerzés	3 óra	135 perc
6. egység – Coaching	3 óra	135 perc
Összesen	**18** óra	**810 perc**

A program feloszthatóan különálló napokra (például: minden héten egy egység), de egy összefüggő blokkban is elvégezhető (az összes egység egy intenzív háromnapos időszak alatt).

0 – ÚTMUTATÓ A FELDOLGOZÁSHOZ

Ez a dokumentum arra szolgál, hogy támogassa Önt, az oktatót a C-ENTRE képzési program hatékony, magabiztos és a pedagógiai logikájának egyértelmű megértésén alapuló lebonyolításában. Míg a munkafüzet a résztvevőknek szól, ez a kézikönyv közvetlenül Önhöz szól, és mélyebb magyarázatokat, facilitációs útmutatást és elméleti háttérismereteket nyújt.

Nem az a célja, hogy egyszer elolvassák elejétől a végéig. Inkább a következőként kell használni:

- ✓ Felkészülési útmutatóként az egyes egységek lebonyolítása előtt.
- ✓ Referenciaként a képzés tervezése során.
- ✓ Reflektálási eszközként a megvalósítás után.

Szükségleteitől függően visszatérhet az egyes szakaszokhoz.

0.1 – A LEGFONTOSABB FOGALMAK TISZTÁZÁSA

A félreértések elkerülése érdekében a következő kifejezéseket használjuk következetesen az útmutató egészében:

Képző
Önre, a C-ENTRE képzési program facilitátorára utal.

Gyakornok
A C-ENTRE képzés résztvevőjét jelenti. A legtöbb esetben ez egy szakképzési oktató, tanár vagy pedagógus lesz.

Tanuló
A gyakornok tanulóira utal (azaz a saját oktatási környezetükben tanuló szakképzési hallgatókra).

Fontos, hogy ezt a különbséget egyértelműen megkülönböztessük, mivel a képzés két szinten működik:

- ✓ Ön a gyakornokokkal dolgozik.
- ✓ A képzésben résztvevők később saját diákjaiknál fogják alkalmazni a módszereket.

0.2 – A PROGRAM TANULÁSI LOGIKÁJA

A C-ENTRE képzés *Kolb tapasztalati tanulási ciklusának* adaptált változata szerint épül fel, amely a következőket tartalmazza:

1. Konkrét tapasztalat
2. Reflektív megfigyelés
3. Absztrakt fogalmi rendszerezés
4. Aktív kísérletezés



Minden egység szándékosan követi ezt a sorrendet. Oktatóként az Ön feladata nem az, hogy lineáris módon „tartalmat tanítson", hanem hogy végigvezesse a résztvevőket ezen a tanulási cikluson.

0.2.1. AJÁNLOTT KIINDULÁSI PONT: A KOLB-TESZT

A képzés megkezdése előtt javasoljuk, hogy a résztvevők – és opcionálisan a képzők is – töltsék ki az online Kolb-tanulási stílus-tesztet, amely elérhető a következő címen:

c-entre.eu/kolb

Ez segít a résztvevőknek:

- ✓ Elgondolkodni a saját tanulási stílusukon.
- ✓ Megérteni a csoportdinamika különbségeit.
- ✓ Tudatosítani, hogyan közelítik meg a tanulást és a tanítást.

Képzőként a saját tanulási stílus megértése abban is segíthet, hogy kiegyensúlyozza a moderálási módszereket, és elkerülje a természetes preferenciájának túlzott használatát.

Képzőként gondoskodjon arról, hogy a modulok megkezdése előtt megbeszéljék a Kolb-féle tanulási ciklust és modellt, hogy elegendő háttérismeretet nyújtson.

0.2.2. AZ EGYES EGYSÉGEK FELÉPÍTÉSE

A jelen útmutató minden fejezete a következőket tartalmazza:

- ✓ Elméleti háttér
- ✓ Részletes facilitációs útmutatás
- ✓ A tevékenységek leírása oktatói tippekkel
- ✓ Gondolkodásra ösztönző kérdések
- ✓ Várható tanulási eredmények

A munkafüzet útmutatást nyújt a résztvevők számára.

Ez az oktatói útmutató a következőket magyarázza el:

- ✓ Miért lett a feladat így megtervezve
- ✓ Mit kell figyelni
- ✓ Hogyan kell beavatkozni
- ✓ Hogyan kell szükség esetén módosítani a feladatot

0.3 – ELŐFELTÉTELEK ÉS AZ OKTATÓ FELKÉSZÜLTSÉGE

Bár a program strukturált és irányított, egyes egységek speciális felkészülést vagy tapasztalatot igényelnek.

Általános előfeltételek a képzők számára

- ✓ Alapvető moderálási készségek
- ✓ Tapasztalat felnőtt tanulókkal való munkában

- ✓ Hajlandóság a coaching-orientált kommunikáció alkalmazására
- ✓ Nyitottság a reflektív és tapasztalati módszerek iránt

Nem szükséges, hogy vállalkozási szakértő legyen. A hangsúly a folyamatok támogatásán van, nem pedig a technikai üzleti tanácsadáson.

A modulhoz kapcsolódó előfeltételek

1. egység – Felhatalmazás

- Nincs szükség speciális előzetes ismeretekre.
- Ugyanakkor hasznos, ha ismeri a csoporttámogatást és a visszajelzési gyakorlatokat.

2. egység – Gondolkodásmód

- Nincsenek szigorú előfeltételek.
- Előnyös a vállalkozói gondolkodásmód fogalmainak ismerete.

3. egység – Felépítés / Strukturálás

- Ajánlott a vállalkozói eszközök, például az üzleti modell vázlat (Business Model Canvas) vagy az értékajánlat vázlat (Value Proposition Canvas) alapvető ismerete. A képzőknek a képzés megkezdése előtt át kell tekinteniük a Felépítéshez kapcsolódó eszköztárat.

4. egység – Célkitűzés

- Hasznos a SMART-célok vagy hasonló célkitűzési keretrendszerek alapvető ismerete.

5. egység – Tapasztalatszerzés

- Fontos, hogy a képzők jól ismerjék a tapasztalati tanulási módszereket és a dinamikus csoporttevékenységek irányítását.

6. egység – A hallgatók irányítása / Coaching

- Ez a fejezet legalább alapszintű ismereteket és némi tapasztalatot feltételez a coaching vagy a coaching-stílusú kommunikáció terén.

A képzőknek:

- ✓ Legyen magabiztos a nyitott kérdések használatában.
- ✓ Ismerje az aktív hallgatás alapelveit.
- ✓ Legyen képes egyéni vagy kis csoportos coaching-beszélgetéseket vezetni.

Ha korlátozott coaching tapasztalattal rendelkezik, javasoljuk, hogy a modul megtartása előtt tanulmányozza át a coaching bevezető anyagait.

1. EGYSÉG – FELHATALMAZÁS

Az érzelmileg biztonságos és befogadó tanulási környezet megteremtése minden hatékony vállalkozói oktatási folyamat alapja. Mielőtt a diákok kockázatot vállalhatnának, kreativitásukat kifejezhetnék vagy elfogadnák a bizonytalanságot – amelyek a vállalkozói lét alapvető elemei –, támogatottnak, tiszteletben tartottnak és felhatalmazottnak kell érezniük magukat.

Éppen ezért ez a képzés az önbizalom erősítésére összpontosít, nem mint elméleti fogalomra, hanem mint olyan gyakorlatra, amely beágyazódik abba, ahogyan a pedagógusok hallgatnak, kommunikálnak és viszonyulnak a tanulókhoz. A bizalom ápolásával, az önszabályozás elősegítésével és a konstruktív visszajelzések előmozdításával a pedagógusok olyan feltételeket teremthetnek, amelyek között a vállalkozói gondolkodás és a személyes fejlődés valóban virágozhat.

1.1 – CÉL

1.1.1. HÁTTÉR

A tanulók felhatalmazása a vállalkozói oktatás kritikus első lépése. Mielőtt a diákok felfedezhetnének, innoválhatnának vagy kezdeményezhetnének, érzelmileg és pszichológiailag is biztonságban kell érezniük magukat. Azokban a tanulási környezetekben, amelyek előtérbe helyezik az empátiát, a kölcsönös tiszteletet és a nyílt kommunikációt, a tanulók nagyobb valószínűséggel vállalnak kockázatot, reflektálnak cselekedeteikre és értelmesen vesznek részt a folyamatokban. A pedagógusok ezért nemcsak a tartalom átadásában, hanem a vállalkozói fejlődést támogató érzelmi feltételek megteremtésében is döntő szerepet játszanak.

1.1.2. CÉLKITŰZÉSEK

Ez a fejezet a pedagógusok alábbi képességeinek fejlesztését tűzi ki célul:

- ✓ Érzelmileg biztonságos, befogadó és tiszteletteljes tanulási tereket teremtése.
- ✓ A tanulók önszabályozásának és érzelmi tudatosságának elősegítése.
- ✓ Olyan osztálytermi kultúra kialakítása, amely ösztönzi a nyitottságot, a bizalmat és a kölcsönös támogatást.
- ✓ Olyan módon adjanak és fogadjanak visszajelzéseket, amelyek erősítik az empátiát és az önbizalmat.

1.1.3. ISMERETEK

A modul végére a résztvevők megismerik:

- ✓ Az érzelmi biztonság és a pszichológiai bizalom szerepét a tanulási környezetben.
- ✓ A visszajelzés adásának és fogadásának legfontosabb modelljeit és stratégiáit.
- ✓ Az önszabályozás fogalmát és a tanulói autonómiához kapcsolódó motivációs stratégiákat.

1.1.4. KÉSZSÉGEK

A modul végére a résztvevők képesek lesznek:

- ✓ Nyílt párbeszédet és aktív részvételt elősegíteni csoportos környezetben.
- ✓ Strukturált technikákat alkalmazni az építő jellegű visszajelzés adására
- ✓ Ösztönözni a tanulók önreflexióját, a társaik iránti empátiát és az érzelmi tudatosságot.

1.1.5. HOZZÁÁLLÁS

A modul végére a résztvevőktől elvárjuk, hogy:

- ✓ Toleranciát, türelmet és odafigyelést tanúsítsanak a tanulók közötti különbségek iránt.
- ✓ Empatikus, ítélkezésmentes és tiszteletteljes kommunikációt alkalmazzanak.
- ✓ Olyan inkluzív megközelítést alkalmazzanak, amely támogatja a pszichológiai biztonságot és a bizalmat a különböző tanulási kontextusokban.

1.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

Az önmegvalósítás a hatékony vállalkozói tanulás alapvető feltétele. Mielőtt a tanulók ötleteket vizsgálhatnának, kezdeményezhetnének, kísérletezhetnének vagy megbirkózhatnának a bizonytalansággal, érzelmileg biztonságban kell érezniük magukat, tiszteletben kell tartani, és komolyan kell venni őket. A vállalkozói oktatásban, különösen a szakképzés keretében, a tanulás nem csupán kognitív, hanem érzelmi és társadalmi folyamat is. A kudarctól való félelem, az ítélkezéstől való félelem vagy a bizalom hiánya jelentősen korlátozhatja a tanulási eredményeket.

1.2.1. ÉRZELMI ÉS PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG A TANULÁS SORÁN

A pszichológiai biztonság arra a közös meggyőződésre utal, hogy a tanulási környezet biztonságos az interperszonális kockázatvállaláshoz. Pszichológiailag biztonságos környezetben a tanulók képesnek érzik magukat arra, hogy kérdéseket tegyenek fel, hibákat ismerjenek be, kétségeiket kifejezzék és befejezetlen ötleteiket megosszák anélkül, hogy attól tartanának, hogy kínos helyzetbe kerülnek vagy büntetést kapnak. **Amy Edmondson** kutatásai azt mutatják, hogy az ilyen környezet erőteljesen támogatja a tanulást, az innovációt és az együttműködést.

A vállalkozói oktatásban ez különösen fontos, mert:

- a tanulókat gyakran arra kérik, hogy lépjenek ki a komfortzónájukból,
- az eredmények bizonytalanok,
- és a hibák a tanulási folyamat elengedhetetlen részét képezik.

A coaching legfontosabb tanulsága: Pszichológiai biztonság nélkül a tanulók hajlamosak túl óvatosan viselkedni, a várt válaszokat lemásolni vagy elzárkózni. Az önállóságra való felkészítés ezért nem az eszközökkel vagy a tartalommal kezdődik, hanem azzal, **hogy az oktatók hogyan teremtenek és tartanak fenn teret** a tanulás számára.

1.2.2. AZ OKTATÓ SZEREPE: AZ OKTATÓ MINT FACILITÁTOR

Az önállóság kialakítása az oktató szerepének átalakulását is igényli. Az oktató nem a tudás vagy az irányítás fő forrása lesz, hanem a tanulási folyamatok kísérőjévé válik. Ez nem jelenti azt, hogy az oktató passzív lenne. Éppen ellenkezőleg: a facilitálás erős tudatosságot, céltudatos kommunikációt és érzelmi intelligenciát igényel.

A pedagógusok felhatalmazása:

- aktívan és ítélkezés nélkül hallgassanak,
- nyitott és kíváncsiságból fakadó kérdéseket tegyenek fel,
- ismerjék el az érzelmeket anélkül, hogy azonnal „megpróbálnák" azokat „megoldani",
- hozzanak létre egyértelmű struktúrákat, miközben azok keretein belül teret hagynak az önállóságnak.

A coaching legfontosabb tanulsága: Ez a megközelítés szorosan összhangban áll a coaching elveivel, amelyek célja nem a válaszok megadása, hanem a tanulók önismeretének, felelősségérzetének és önbizalmának fejlesztése.

1.2.3. A VISSZAJELZÉS MINT AZ ÖNÁLLÓSÁG ELŐSEGÍTÉSÉNEK ESZKÖZE

A visszajelzés központi szerepet játszik az önállóság elősegítésében. A rosszul megfogalmazott visszajelzés alááshatja az önbizalmat és a biztonságérzetet, míg a konstruktív visszajelzés erősítheti a tanulást és a bizalmat.

A hatékony visszajelzési kultúráknak számos közös jellemzőjük van:

- a visszajelzés konkrét és viselkedésközpontú, nem személyes,
- a fejlődés támogatásának szándékával adják,
- a tanulókat arra ösztönzik, hogy kérjenek visszajelzést és gondolkodjanak el rajta,
- a visszajelzés több irányban is folyik (tanár ↔ tanuló, társ ↔ társ).

A coaching legfontosabb tanulsága: A felhatalmazás nem csupán a visszajelzés adásáról szól, hanem **a visszajelzéssel kapcsolatos ismeretek fejlesztéséről** is**, arról, hogy** segítjük a tanulókat megérteni, hogyan fogadják, értelmezzék és használják fel konstruktív módon a visszajelzést.

1.2.4. ÖNSZABÁLYOZÁS ÉS A TANULÓI AUTONÓMIA

Az önszabályozás a tanulók azon képességét jelenti, hogyan kezelik érzelmeiket, motivációjukat, viselkedésüket és tanulási stratégiáikat. A vállalkozói tanulás során az önszabályozás elengedhetetlen, mivel a tanulóktól gyakran elvárják, hogy önállóan

dolgozzanak, kezeljék a bizonytalanságokat, és kitartóan küzdjenek a kudarcok ellenére is.

Az oktatók az alábbiakkal támogathatják az önszabályozást:

- a tanulási célok egyértelművé tétele,
- az érzelmekre és a tanulási folyamatokra való reflektálás ösztönzése,
- a küzdelem és a bizonytalanság normalizálása,
- választási lehetőségek és közös döntéshozatali lehetőségek biztosítása.

A coaching legfontosabb tanulsága: Az önérvényesítés akkor erősödik, amikor a tanulók megtapasztalják, hogy van **cselekvési szabadságuk, és** hogy cselekedeteik, döntéseik és reflexióik számítanak.

1.2.5. TAPASZTALATI TANULÁS ÉS REFLEXIÓ

Minden egység a **David Kolb** által inspirált tapasztalati tanulási megközelítést követi, amelyben a tanulás a tapasztalat, a reflexió, a fogalmi rendszerezés és a kísérletezés ciklusán keresztül valósul meg. Az érzelmi élmények, mint például a kényelmetlenség, a zavarodottság vagy a siker, nem mellékhatások, hanem a tanulás központi elemei.

A reflexió lehetővé teszi a tanulók számára, hogy:

- értelmezzék a tapasztaltakat,
- összekapcsolják az érzelmeket a cselekedetekkel,
- tudatosan fejlesszék a csoportdinamikát és a kommunikációs mintákat.

A coaching legfontosabb tanulsága: az önállóság erősödik, amikor a tanulók rájönnek, hogy tapasztalataik érvényes és hasznos tanulási források.

1.2.6. AZ ÖNÁLLÓSÁG MINT FOLYAMATOS GYAKORLAT

Az önállóság kialakítása nem egyszeri beavatkozás, hanem folyamatos gyakorlat. A csoportmegállapodások, a kommunikációs normák és a tanulási keretek olyan élő eszközök, amelyek segítenek hosszú távon fenntartani a pszichológiai biztonságot. Keretet biztosítanak anélkül, hogy irányítanának, és egyértelműséget anélkül, hogy merevséget teremtenének.

A vállalkozói oktatásban az önállóságra ösztönzött tanulók nagyobb valószínűséggel:

- kezdeményeznek,
- kötelezik el magukat,
- hatékonyabban működnek együtt,
- és magabiztosabban tanulnak és alkalmazkodnak.

A coaching legfontosabb tanulsága: Az oktatók számára az önállóság elősegítése a tudatos támogatással kezdődik, és a mindennapi interakciókban, a nyelvhasználatban, valamint a bizonytalanságra adott válaszokban folytatódik.

1.2.7. HIVATKOZÁS

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

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). A visszajelzés ereje. *Review of Educational Research, 77*(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Kolb, D. A. (1984). *Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása*. Prentice Hall.

Rogers, C. R. (1969). *A tanulás szabadsága*. Charles E. Merrill.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Belső és külső motivációk: Klasszikus definíciók és új irányok. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Zimmerman, B. J. (2002). Az önszabályozó tanulóvá válás: Áttekintés. *Theory Into Practice, 41*(2), 64–70. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

1.3 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

Az alábbiakban megtalálhatók az egységhez tartozó összes feladat. Kérjük, vegye figyelembe: a feltüntetett időkeretek csak általános iránymutatások. Ezért kérjük, személyes tanulási szokásai alapján mérlegelje, hogy a feladatot igényeihez igazítsa.

	FELADAT	IDŐKERET KERET	TOVÁBBI INFORMÁCIÓK

1. Konkrét tapasztalat	**A mély vízbe dobva** **A tréner számára** Ez a nyitó feladat szándékosan rendszerezetlen együttműködési helyzetbe hozza a résztvevőket. A cél nem egy „tökéletes" szabályrendszer kidolgozása, hanem az érzelmi reakciók, a csoportdinamika, valamint az együttműködéssel, a visszajelzéssel és a biztonsággal kapcsolatos implicit feltételezések felszínre hozása. Trénerként az Ön feladata, hogy ne segítse túlzottan a folyamatot, és hagyja, hogy enyhe kényelmetlenség alakuljon ki. Ez a kényelmetlenség lesz a tanulási anyag a modul további részében. **Fontos megjegyzés!** Ez a modul konfrontatív jellegű, és a résztvevők számára esetleg kellemetlen lehet. Javasolt, hogy a tevékenységek megkezdése előtt szánjon egy kis időt a résztvevőkkel való beszélgetésre, és magyarázza el nekik, hogy a következő tevékenységeket szándékosan így tervezték meg. A résztvevők szakemberek, akik valószínűleg képesek kezelni ezt a helyzetet, de nagyon fontos, hogy ismertesse az elvárásokat, és megbizonyosodjon arról, hogy megértik a szokatlan formátumot. **A tréner felkészülése** • Készítsen elő flipchartokat, vagy gondoskodjon arról, hogy a digitális együttműködési eszközök készen álljanak. • Ossza be a résztvevőket olyan állandó csoportokba, amelyek a képzés egész ideje alatt változatlanok maradnak. • Adjon világos, de minimális feladatleírást; kerülje el az együttműködés módjának elmagyarázását. **A moderálás lépései** 1. Ossza be a csoportokat, és egyértelműen jelezze, hogy ez lesz a képzés során az alapcsoportjuk. 2. Mutassa be a feladatot és a szigorú időkorlátot (10 perc). Ez egy sprint! 3. Lépjen hátra. Csendben figyelje meg:	30 perc	**Tippek az oktatónak** • Ne javítsa ki a „rossz" szabályokat. • Kerülje a túlzott összefoglalást, a reflexióra később kerül sor. • Ha feszültség alakul ki, vegye tudomásul, de ne avatkozzon be, hacsak a biztonság nincs veszélyben. Az időkorlátnak célja van: sürgető érzést, kényelmetlenséget és felkészületlenséget kelt. A tréner több időt is adhat a feladatokra, de ne nyújtsa túlzottan a rendelkezésre álló időkeretet, tartsa meg a sprinthez hasonló sürgető érzést! Ha a résztvevők (vagy egy csoport) „túl frusztráltak" lesznek, magyarázza el a feladat célját, és ösztönözze őket a továbblépésre és a folytatásra. Hangsúlyozza, hogy a feladat célja a tanulás, nem pedig az, hogy már a képzés elején tökéletesen teljesítsenek. Ha a képzési infrastruktúra és a résztvevők készségei megengedik, a tréner elősegítheti, javasolhatja az online eszközök használatát. Ebben az esetben a tréner előkészíthet egy megosztott együttműködési platformot, vagy felajánlhatja a csapatoknak a digitális eszközök használatának lehetőségét. Ilyenkor a munkamódszertan változatosabb lehet, ami megnehezíti a moderálást, de a csapatok maguk választhatják meg a saját módszerüket.

	○ Ki veszi kezdeményező szerepet? ○ Ki vonul vissza? ○ Hogyan születnek a döntések? 4. A visszajelzések során gondoskodjon **a közvetlen, de tiszteletteljes kommunikációról**. 5. A plenáris eszmecsere legyen rövid és lendületes. **Mit kell figyelni** • Érzelmi reakciók (frusztráció, megkönnyebbülés, magabiztosság). • A „kontrollorientált” és a „bizalomra épülő” szabályok közötti különbségek. • A visszajelzés megfogalmazása (ítélkezés vagy kíváncsiság).		

2. Reflektív megfigyelés	**Hoppá! Ez jól sikerült...** **A tréner célja** Ez a tevékenység segít a résztvevőknek a kellemetlen érzéseket tanulásként értelmezni. A humort szándékosan használjuk a védekező magatartás enyhítésére és a csoportkohézió erősítésére. A reflexió a váratlan pozitívumokra összpontosít, megerősítve a pszichológiai biztonságot és a rezilienciát – az önmegvalósítás és a vállalkozói szellem alapvető elemeit. **A moderálás lépései** 1. Kérje meg a csoportokat, hogy érzelmi, nem pedig elemző szemszögből tekintsék át az előző tevékenységet. A csoportoknak az 1. tevékenységet a következő kérdés megválaszolásával kell megbeszélniük: **„Mi ment váratlanul jól, még ha abban a pillanatban nem is éreztük úgy?”** 2. Miután mindenki elmondta a véleményét, a csoportok az előző tevékenységből egy apró hibát, kínos pillanatot vagy kihívást alakítsanak át **vicces újságcímmé** vagy híremmé. 3. Kérje meg a csoportokat, hogy mutassák be a címsorukat, és adjanak hozzá egy nagyon rövid magyarázatot. • Hangsúlyozza, hogy a kínos helyzetek, a hibák és a zavar értékesek. • Ösztönözze a kreativitást és a túlzást a „cím” kitalálásában. • A bemutatók legyenek könnyedek és tempósak. **Mire kell figyelni** • Hajlandóság önmagán nevetni. • A hibáztatásról a közös felelősségvállalásra való áttérés. • Érzelmi megkönnyebbülés az 1. feladathoz képest.	30 perc	**Tippek az oktatónak** • Szükség esetén mutasson példát a sebezhetőségre egy humoros megfigyelés megosztásával. • Ha a csoportnak nehézségei vannak, adjon egy játékos példát – de ne segítse ki őket túl gyorsan.

3. Összefoglalás Fogalmi áttekintés	**Miért fontos a biztonságos tér?** **A tréner feladata** Ez a feladat összekapcsolja a megélt tapasztalatokat az elméletekkel. A résztvevőknek most már vannak érzelmi adataik; az Ön feladata, hogy ezeket olyan fogalmakba ágyazza, mint a pszichológiai biztonság, a visszajelzési kultúra és az önszabályozás – anélkül, hogy az ülést előadássá alakítaná. **A tréner felkészülése** • Válogassa össze vagy ossza ki a különböző forrásokat csoportonként. • Gondoskodjon a témák sokszínűségéről a csoportok között. **A moderálás lépései** 1. Ossza ki az anyagokat, és tisztázza a koncepciót/a gondolattérkép-készítési feladatot. (1–4. szöveg a fejezet mellékletében) • A csoportok egy kis időt szánnak az anyag közös áttekintésére. • A résztvevők jegyzetelnek vagy kiemelik a legfontosabb pontokat. • Egy flipcharton vagy nagy papírlapon közösen elkészítenek egy fogalmi térképet vagy gondolattérképet, amely összekapcsolja az anyag főbb gondolatait, kulcsszavait és gyakorlati tanulságait. • Minden csoport bemutatja a koncepciótérképét (3 perc) a többi résztvevőnek. 2. Ösztönözze a csoportokat, hogy az elméletet kapcsolják össze korábbi tapasztalataikkal. 3. Támogassa a vizuális gondolkodást (diagramok, nyilak, kulcsszavak). 4. Szigorúan tartsa be az előadások időkeretét (csoportonként 3 perc).	50 perc	**Tippek az oktatónak** • Magyarázatok helyett tisztázó kérdéseket tegyen fel. • Ösztönözze a gyakorlati következtetéseket, ne az elméleti összefoglalásokat. Cikk a pszichológiai biztonsági keretrendszerről: https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/ Cikk a figyelem, a bizalom és az irányítás feladásának fontosságáról a coachingban: https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/ 7 perces videó, amely elmagyarázza, mi is az a pszichológiai biztonság: https://youtu.be/GZgmoxOgfig?si=_zq-i1TBLmM891tC Mini-tanfolyam a pszichológiai biztonság kulcsfontosságú elemeinek azonosításáról és annak fontosságáról: https://youtu.be/zZYal2MomI4?si=7P2shFifa59vQ6cX Gyakorlati útmutató a pozitív és hatékony visszajelzési kultúra kialakításához: https://feedbackfruits.com/blog/how-to-create-a-positive-effective-feedback-culture Cikk a pozitív visszajelzési kultúrán keresztül történő tanulásfejlesztés gyakorlati alapelveiről: https://www.researchgate.net/publication/322813936_Pozitív_visszajelzési_kultúra_kialakítása_–_Nyolc

	Mit kell figyelni • Képesség az elmélet gyakorlatba ültetésére. • A korábbi tevékenységekhez való kapcsolódás mélysége. • A nyelvhasználat változása (a véleménynyilvánítástól a fogalomalapú reflexió felé).		gyakorlati _Principles_to_Improve_Students'_Learning Cikk, amely az oktatásban alkalmazott hatékony visszajelzés előnyeit és stratégiáit tárgyalja: https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/

4. Aktív kísérletezés	**Kezdjük újra, és építsük fel együtt a tanulási kultúránkat** **A tréner feladata** Ez a tevékenység segít az ötleteket egyértelmű megállapodásokká alakítani. A csoport közösen dolgoz ki olyan tanulási szabályokat, amelyek megmutatják, hogyan néz ki a felhatalmazás a gyakorlatban. Trénerként az a feladata, hogy gondoskodjon arról, hogy mindenki részt vehessen a folyamatban, a csendesebb résztvevők is teret kapjanak a véleménynyilvánításra, és a kommunikáció támogató és tiszteletteljes maradjon. **A moderálás lépései** 1. Gyűjtse össze a csoportot egy körben vagy egy közös térben. Vezessen le egy rövid bemutatkozó kört, és tegyen fel mindenkinek 1–2 kérdést. Például kérdezze meg a résztvevők nevét, a legjobb nyári élményüket vagy a kedvenc filmjüket. Ez segít mindenkinek megnyugodni és megnyílni. 2. A résztvevők feladata, hogy közösen alakítsák ki a szabályrendszert. Csoportként közösen kidolgoznak egy sor csoportmegállapodást vagy „tanulási chartát”, amely iránymutatásul szolgál majd ahhoz, hogyan fognak együtt dolgozni és kommunikálni a képzés hátralévő részében. Ez a következőket tartalmazhatja: • Kommunikációs normák (pl. aktív hallgatás, visszajelzés, beszédváltás) • Csoportos felelősségek • Konfliktusok vagy feszültségek kezelése • A visszajelzések adása és fogadása • A visszafogottabb hangok támogatása és bevonása • Érzelmi és pszichológiai biztonságot elősegítő gyakorlatok	30 perc	**Tippek az oktatónak** • Ha később feszültség alakul ki, térjen vissza ehhez az alapszabályhoz. • Kezelje úgy, mint valami „rugalmasat”, nem pedig „rögzítettet”.

	Kérjen javaslatokat egyenként – kerülje a bekiabálást. Pártatlanul ismételjük vissza a mondanivalót („Ahogy én hallom, az az, hogy…”). A többségi szavazás helyett a konszenzust ösztönözzük. Véglegesítse és jól látható helyen tegye ki az alapszabályt. 3. Hivatkozzon vissza a fejezet céljára, és kérje meg a résztvevőket, hogy gondolkodjanak el a tapasztalataikon.		

1. szöveg – A pszichológiai biztonság mint a tanulás és az önmegvalósítás alapja

A pszichológiai biztonság a hatékony tanulás, az együttműködés és az innováció kulcsfontosságú feltétele. Arra a csoporton belüli közös meggyőződésre utal, hogy biztonságos interperszonális kockázatokat vállalni, például kérdéseket feltenni, hibákat beismerni, kétségeket megosztani vagy új ötleteket felvetni (Edmondson, 2018). Oktatási kontextusokban – különösen a vállalkozói oktatásban – a pszichológiai biztonság elengedhetetlen, mivel a tanulás gyakran jár bizonytalansággal, kísérletezéssel és kudarccal.

Amikor a tanulók nem érzik magukat pszichológiai biztonságban, hajlamosak hallgatni, elkerülni a kihívásokat, vagy az ötletek feltárása helyett a „helyes” válaszok megadására koncentrálni. Ez korlátozza mind az egyéni fejlődést, mind a csoportos tanulást. Ezzel szemben a pszichológiai biztonságot nyújtó környezet ösztönzi a részvételt, a reflexiót és a folyamatos fejlődést (Edmondson, 2018).

A pszichológiai biztonság nem egyenlő a kényelemmel vagy az alacsonyabb elvárásokkal

Gyakori tévhit, hogy a pszichológiai biztonság a kényelmetlenség, a konfliktusok vagy a kritikus visszajelzések elkerülését jelenti. A valóságban a pszichológiailag biztonságos környezet igényes és kihívásokkal teli lehet. Ami megkülönbözteti őket, az az, hogy a kihívás tisztelettel és bizalommal párosul. A tanulókat arra ösztönzik, hogy feszegessék határaikat, de anélkül, hogy attól kellene tartaniuk, hogy megalázzák vagy megbüntetik őket, ha valami rosszul sül el.

A PsychSafety.com a pszichológiai biztonságot olyan dologként írja le, amelyet szándékosan kell megteremteni és fenntartani, és nem feltételezhető, hogy automatikusan létezik. Ezt a mindennapi viselkedés, a kommunikációs minták és a hibákra adott reakciók befolyásolják (PsychSafety, n.d.-a).

Gyakorlati keretrendszer a pszichológiai biztonság kiépítéséhez

A pszichológiai biztonsági keretrendszer egy folyamatos ciklust javasol: **tanulmányozás, mérés, kiépítés, fenntartás és reflexió** (PsychSafety, n.d.-a).

- **Tanulmányozás:** Az oktatóknak először közös megértésre van szükségük arról, hogy mi is az a pszichológiai biztonság, és miért fontos.
- **Mérés:** A biztonság szintjét megfigyelések, informális beszélgetések vagy egyszerű reflektáló kérdések segítségével lehet felmérni.
- **Kialakítás:** A világos normák, az inkluzív moderálás és a tiszteletteljes visszajelzési gyakorlatok segítik a biztonság megteremtését.
- **Fenntartás:** A biztonságot meg kell erősíteni, különösen stressz, konfliktusok vagy határidők idején.
- **Reflektálás:** A rendszeres reflektálás segít a csoportoknak felismerni, mi erősíti vagy gyengíti a biztonságot, és ennek megfelelően alkalmazkodni.

Ez a ciklus rávilágít arra, hogy a pszichológiai biztonság nem egyszeri beavatkozás, hanem folyamatos munka.

Az oktató szerepe

Az oktatók központi szerepet játszanak a pszichológiai biztonság kialakításában. Az, ahogyan a kérdésekre, hibákra vagy nézeteltérésekre reagálnak, erős jelzéseket küld arról, hogy mi elfogadható. A nyugodt, kíváncsi és tiszteletteljes válaszok ösztönzik a további részvételt, míg a lenéző vagy ítélkező reakciók gyorsan elzárják az utat.

A vállalkozói oktatásban, ahol a kockázatvállalás a tanulási cél, a pszichológiai biztonság az önállóság előfeltételévé válik. Azok a tanulók, akik biztonságban érzik magukat, nagyobb valószínűséggel vállalnak kezdeményezést, kísérleteznek és mélyen bekapcsolódnak a tanulási folyamatba.

2. szöveg – A pszichológiai biztonságot teremtő coaching-viselkedésformák

A coaching és a pszichológiai biztonság szorosan összefügg. A coaching megköveteli a tanulóktól, hogy hangosan gondolkodjanak, reflektáljanak a bizonytalanságra, és feltárják a befejezetlen ötleteket. Ezek a viselkedésformák csak akkor jelentkeznek, ha a tanulók elég biztonságban érzik magukat ahhoz, hogy nyilvánosságra hozzák gondolataikat (Garratt, n.d.).

Ugyanakkor a coaching-viselkedésmódok aktívan hozzájárulnak a pszichológiai biztonság kialakításához. Ahelyett, hogy a tekintélyre vagy az irányításra támaszkodna, a coaching a bizalmat, a kíváncsiságot és a közös felelősségvállalást hangsúlyozza.

A figyelmes hallgatás mint alapvető biztonsági jel

Az egyik leghatásosabb coaching-magatartás az aktív hallgatás. Amikor az oktatók figyelmesen hallgatnak – megszakítás, javítás vagy ítélkezés nélkül –, azt közvetítik, hogy a tanulók szempontjai fontosak. Ez a meghallgatottság érzése növeli az elkötelezettséget és a részvételi hajlandóságot (Garratt, n.d.).

A figyelmes hallgatás nem csupán egy technika; egy kapcsolati üzenet. A tanulók gyorsan észreveszik, hogy a kérdéseket valódi megértés céljából teszik-e fel, vagy csupán a tudás felmérésére.

A csend szerepe

A csend gyakran kényelmetlen az oktatók számára, különösen csoportos helyzetekben. A coaching gyakorlat azonban a csendet a gondolkodás értékes terének emeli ki. A csend megengedése időt ad a tanulóknak a feldolgozásra, a reflexióra és a válaszok megfogalmazására. A csend túl gyors kitöltése akaratlanul is azt sugallhatja, hogy a gyorsaságot többre értékelik, mint a mélységet (Garratt, n.d.).

Kíváncsiság az irányítás helyett

A coaching szemléletmód az ítélkezést kíváncsisággal váltja fel. Ahelyett, hogy a válaszokat helyesnek vagy helytelennek értékelnék, a pedagógusok olyan feltáró kérdéseket tesznek fel, mint például:

- *Miért gondolod ezt?*
- *Mi lehetne egy másik megközelítési mód?*
- *Mit próbálnál ki legközelebb?*

Az ilyen kérdések csökkentik a kudarctól való félelmet, és mélyebb elmélkedésre ösztönöznek. Ez különösen fontos a vállalkozói tanulás során, ahol többféle megoldás is lehetséges.

Az irányítás feladása és a hatalmi távolság csökkentése

A pszichológiai biztonság növekszik, ha az oktatók hajlandók megosztani az irányítást, és elismerik, hogy nem tudnak mindenre választ adni. A coaching abból indul ki, hogy a tanulók megfelelő támogatás mellett képesek maguk is új felismerésekre jutni (Garratt, n.d.).

A hatalmi távolság csökkentésével – azaz a tanulók bevonásával a döntéshozatalba, a reflexióba és a problémamegoldásba – az oktatók olyan tanulási környezetet teremtenek, amely inkább a partnerségen, mint a hierarchián alapul.

Következmények a tanulást elősegítő környezetekre nézve

Az „Empowering” (Felhatalmazás) egységben a coaching-viselkedésmódokat nem csupán el kell magyarázni, hanem be is kell mutatni. Az, ahogyan a pedagógusok hallgatnak, reagálnak és kezelik a bizonytalanságot, a pszichológiai biztonság gyakorlati megvalósításának élő példájává válik.

3. szöveg – Pozitív és hatékony visszajelzési kultúra kialakítása

A visszajelzés az egyik legerőteljesebb tényező, amely befolyásolja a tanulást, de hatása nagymértékben függ attól, hogyan adják át és hogyan építik be a tanulási környezetbe. Pozitív visszajelzési kultúra akkor alakul ki, ha a visszajelzés gyakori, konstruktív és

egyértelműen kapcsolódik a tanulási célokhoz, ahelyett, hogy csupán az osztályzatokra vagy a végső értékelésekre korlátozódna (FeedbackFruits, n.d.).

Visszajelzési kultúra kontra elszigetelt visszajelzés

Az elszigetelt visszajelzési pillanatok – például az értékelés utáni megjegyzések – ritkán vezetnek érdemi tanuláshoz. A visszajelzési kultúra ezzel szemben a visszajelzést folyamatos párbeszédként kezeli, amely a folyamat egészében támogatja a tanulást (FeedbackFruits, n.d.).

Az erős visszajelzési kultúrához pszichológiai biztonságra van szükség. A tanulóknak biztonságban kell érezniük magukat ahhoz, hogy bemutassák a befejezetlen munkájukat, tisztázást kérjenek, és a visszajelzések alapján cselekedjenek anélkül, hogy attól tartanának, hogy kínos helyzetbe kerülnek.

A hatékony visszajelzési kultúra alapelvei

A FeedbackFruits által összefoglalt kutatások kiemelik az oktatásban a hatékony visszajelzést támogató néhány alapelvet:

1. **A magasabb rendű tanulásra való összpontosítás:** A nyitott végű feladatok gazdagabb lehetőségeket kínálnak a visszajelzésre, mint az egyszerű felidézési feladatok.
2. **Az elvárások egyértelműsége:** A tanulóknak meg kell érteniük a célokat és a kritériumokat, hogy értelmet nyerjen számukra a visszajelzés.
3. **Konkrét és megvalósítható visszajelzés:** A visszajelzésnek egyértelműen jeleznie kell, mi és hogyan javítható.
4. **Időszerűség:** A visszajelzés akkor a leghatékonyabb, ha a tanulók még felhasználhatják azt.
5. **Folyamatos visszajelzés:** A folyamatos visszajelzés jobban támogatja a tanulást, mint az egyszeri megjegyzések.
6. **A tanulók aktív bevonása:** Az önértékelés és a társaktól kapott visszajelzés segít a tanulóknak a minőségi szabványok elsajátításában (FeedbackFruits, n.d.).

A visszajelzés mint önállóságot elősegítő eszköz

Ha a visszajelzés konstruktív és tiszteletteljes, erősíti a tanulók önbizalmát és önszabályozását. A rosszul megfogalmazott visszajelzés azonban ronthatja a motivációt és a bizalmat. Ezért a visszajelzési gyakorlatoknak az önmegvalósítás céljához kell igazodniuk, nem pedig az ellenőrzéshez.

A vállalkozói oktatásban a visszajelzésnek támogatnia kell a kísérletezést és az iterációt. A tanulóknak meg kell érteniük, hogy a visszajelzés nem ítélet a képességeikről, hanem a fejlődéshez szükséges információ.

4. szöveg – A pszichológiai biztonságot támogató gyakorlati visszajelzési stratégiák

A visszajelzési kultúrán túlmenően az oktatóknak konkrét stratégiákra van szükségük ahhoz, hogy a visszajelzést olyan módon adják át, amely biztonságosnak és hasznosnak tűnik. A gyakorlati visszajelzési készségek segítenek a jó szándékokat a mindennapi oktatási magatartásba átültetni (Edustaff, n.d.).

A hatékony visszajelzés alapelvei

A hatékony visszajelzés:

- **Időszerű**, így a tanulók cselekedhetnek is az alapján
- **Konkrét**, a megfigyelhető viselkedésre összpontosító
- **Célorientált**, a tanulási célokhoz kapcsolódó
- **Tiszteletteljes**, elválasztja a személyt a teljesítménytől

Ezek az alapelvek csökkentik a védekező magatartást, és növelik annak valószínűségét, hogy a visszajelzést figyelembe veszik.

Hat gyakorlati visszajelzési stratégia

Az Edustaff (n.d.) több olyan stratégiát is felvázol, amelyet a pedagógusok azonnal alkalmazhatnak:

1. **Használjon konkrét példákat** a visszajelzés egyértelművé tételéhez, és kerülje a homályos ítéleteket.
2. A motiváció fenntartása érdekében **egyensúlyt teremtsen az erősségek és a fejlesztendő területek között**.
3. A tanuló méltóságának védelme érdekében **a viselkedésre, nem pedig a személyiségre összpontosítson**.
4. **Használjon egyszerű szerkezeteket** (pl. helyzet–viselkedés–hatás) az érthetőség növelése érdekében.
5. A visszajelzés megadása előtt **ösztönözzük az önreflexiót**, támogatva ezzel a tanuló felelősségvállalását.
6. **Teremtsen lehetőségeket a visszajelzés alkalmazására**, például javítások vagy újbóli kísérletek formájában.

Visszajelzés, biztonság és önszabályozás

Ezek a stratégiák elősegítik a pszichológiai biztonságot azáltal, hogy a visszajelzést kiszámíthatóvá, méltányossá és a tanulásra, nem pedig az értékelésre összpontosítóvá teszik. Emellett erősítik az önszabályozást is, mivel arra ösztönzik a tanulókat, hogy reflektáljanak saját teljesítményükre és megtervezzék a következő lépéseket.

A tanulást elősegítő környezetekben a visszajelzés egyirányú ítélet helyett közös tanulási eszközzé válik.

Hivatkozások

PsychSafety. (n.d.). *Pszichológiai biztonsági keretrendszer.* https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/

PsychSafety. (n.d.). *Coaching és pszichológiai biztonság: Figyelés, bizalom és az irányítás feladása*. https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/

FeedbackFruits. (n.d.). *Hogyan alakítsunk ki pozitív és hatékony visszajelzési kultúrát*. https://feedbackfruits.com/blog/how-to-create-a-positive-effective-feedback-culture

Edustaff. (n.d.). *6 stratégia a hatékony visszajelzéshez az oktatásban*. https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/

Carless, D., & Boud, D. (2018). *Pozitív visszajelzési kultúra kialakítása: Nyolc gyakorlati alapelv a hallgatók tanulásának javításához*. *Higher Education Research & Development, 37*(7), 1315–1329. https://doi.org/10.1080/07294360.2018.148505

YouTube. (n.d.). *Mi az a pszichológiai biztonság?* [Videó]. https://youtu.be/GZgmoxOgfig

YouTube. (n.d.). *A pszichológiai biztonság magyarázata* [Videó]. https://youtu.be/zZYaI2MomI4

2. EGYSÉG – GONDOLKODÁSMÓD

A **Gondolkodásmód fejezet** a C-ENTRE program átalakító magját képezi. Célja, hogy a szakképzési oktatók szemléletét a hagyományos „tudásátadó" szerepről a „növekedés elősegítője" szerepre változtassa. Az **EntreComp** keretrendszer és a **növekedési gondolkodásmód** pszichológiai alapjainak feltárása révén a résztvevők megtanulják, hogy a vállalkozói szellem nem csupán az üzleti életről szól. Ez egy életkompetencia. Ez a fejezet a tapasztalati tanulás módszerét alkalmazza, hogy segítse az oktatókat abban, hogy a bizonytalanságot és az értékteremtést a hallgatók önállóságának elősegítését szolgáló eszközként fogadják el

2.1 – CÉL

A fejezet célja, hogy a szakképzési oktatók a vállalkozói gondolkodásmód alapvető pilléreinek elsajátításával átálljanak a hagyományos oktatói szerepről a vállalkozói segítő szerepre.

2.1.1. ISMERETEK

A vállalkozói szellem meghatározása, mint az értékteremtésre irányuló széles körű életkompetencia, az **EntreComp keretrendszer** felhasználásával annak megkülönböztetése a szűk értelemben vett vállalkozásalapítástól.

2.1.2. KÉSZSÉGEK

Alkalmazzuk **az Effectuation logikáját** azáltal, hogy felhatalmazzuk a hallgatókat arra, hogy azonnal elérhető „eszközeik" (kik ők, mit tudnak és kiket ismernek) alapján cselekedjenek.

A **növekedési gondolkodásmód** elősegítése olyan pedagógiai technikák alkalmazásával, amelyek a kudarcot alapvető tanulási adatként értelmezik újra.

2.1.3. HOZZÁÁLLÁS

Vegyük fel a **facilitátor-coach** szerepét, és a tudás átadásáról térjünk át a folyamat irányítására aktív hallgatás és hatékony kérdések segítségével.

2.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

Ahhoz, hogy az oktatókból vállalkozói facilitátor-coach-ok válhassanak, alapjaiban kell átalakítani a kompetenciák meghatározását, értékelését és fejlesztését. A hagyományos szakképzésben az oktatás nagymértékben a lineáris utánzásra, a szabványosított értékelési rendszerekre és a technikai szakértelemre összpontosít. A vállalkozói szemléletmód elterjedése a rendszerszintű rugalmasság, a kognitív reziliencia, valamint a nagyfokú bizonytalanság közepette zajló értékteremtő alkalmazkodás irányába történő elmozdulást teszi szükségessé.

A 2. egységben szereplő tevékenységek szilárd alapjainak megteremtése érdekében ez az elméleti rész a coaching-gyakorlatokat közvetlenül az Európai Vállalkozói

Kompetenciakeretbe (EntreComp) ágyazza. Kifejezetten feltérképezi, hogy a tapasztalati képzés tervezése hogyan váltja ki és aktiválja az EntreComp konkrét alképességeit, átalakítva az elvont kognitív-pszichológiai elveket megfigyelhető, gyakorlati cselekvésekké a szakképzési környezetben..

2.2.1 AZ ENTRECOMP-KERET, MINT OKTATÁSI DIAGNOSZTIKAI TÉRKÉP

Az Európai Bizottság által kidolgozott Európai Vállalkozói Kompetenciakeret (EntreComp) megállapítja, hogy a vállalkozói szellem egy transzverzális életkompetencia, amely a személyes, társadalmi, polgári és szakmai fejlődés minden területén alkalmazható. A vállalkozói szellemet tág értelemben úgy határozza meg, mint a lehetőségek és ötletek alapján cselekvés képességét, amely mások számára értékké alakítja azokat – függetlenül attól, hogy ez az érték kulturális, társadalmi, környezeti vagy kereskedelmi jellegű.

A keretrendszer három szorosan összekapcsolt kompetenciaterületre tagolódik, amelyek 15 különálló kompetenciát tartalmaznak, amelyek 60 fogalmi szálra bonthatók, és egy 8 szintből álló fejlődési modellbe illeszkednek, amely 442 konkrét tanulási eredményt ölel fel:

1. **Ötletek és lehetőségek:** Ide tartoznak a Lehetőségek felismerése, a Kreativitás, a Jövőkép, az Ötletek értékelése, valamint az Etikus és fenntartható gondolkodás.
2. **Erőforrások:** Ide tartoznak az önismeret és az önhatékonyság, a motiváció és a kitartás, az erőforrások mozgósítása, a pénzügyi és gazdasági ismeretek, valamint mások mozgósítása.
3. **Cselekvés:** Ide tartoznak a kezdeményezés, a tervezés és menedzsment, a bizonytalansággal, a kétértelműséggel és a kockázattal való megbirkózás, a másokkal való együttműködés, valamint a tapasztalatokon keresztül történő tanulás.

Az útmutatót használó szakképzési oktató számára az EntreComp keretrendszer oktatási diagnosztikai térképként működik. Ahelyett, hogy a hallgatói projekt technikai teljességét osztályozná, vagy a szűk értelemben vett vállalkozásalapításra koncentrálna, a mentor e 15 kompetencia szemszögéből vizsgálja a helyzetet, hogy olyan tanulási élményeket tervezzen, amelyek célzottan kihívást jelentenek és mérik a konkrét vállalkozói magatartásformákat. Szakmai szókincset biztosít az oktatók számára ahhoz, hogy értékeljék, hogyan oldja meg a hallgató a problémákat, hogyan működik együtt nyomás alatt, és hogyan áll talpra a nehézségek után.

A keretrendszer 8 szintből álló fejlődési rácsa az Alapszinttől (1–2. szint: Felfedezés, Feltárás) és a Középfoktól (3–4. szint: Kísérletezés, Merészkedés) a Haladó szintig (5–6. szint: Tökéletesítés, Megerősítés) és a Szakértői szintig (7–8. szint: Bővítés, Átalakítás) terjed. A szakképzés keretében a coach a tanulót az alapfokról – ahol csupán felismeri az igényeket – a középfokra vezeti, ahol a tanuló „kísérletezik” az értékteremtéssel, és „mer” valódi felelősséget vállalni egy többértelmű projektért.

2.2.2. AZ ÚT KULCSFONTOSSÁGÚ BEAVATKOZÁS A SZAKOKTATÁSI COACH SZÁMÁRA

Bár mind a 15 kompetencia szorosan összefonódik, a 2. egység öt konkrét EntreComp-mérőszámot emel ki, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy az oktatók a „tudásátadók" szerepéből a folyamatok elősegítőivé váljanak.

I. A bizonytalansággal, a kétértelműséggel és a kockázattal való megbirkózás (terület: Cselekvésbe lépés)

A hagyományos oktatás a bizonyosságot jutalmazza, az eltérést pedig bünteti. A vállalkozói coaching pontosan az ellenkezőjét követeli meg: előrehaladást akkor is, ha az adatok hiányosak, az eredmények kiszámíthatatlanok, és a szabályok íratlanok. E kompetencia alapvető elemei megkövetelik a tanulóktól, hogy döntéseket hozzanak, amikor a rendelkezésre álló információk részlegesek vagy kétértelműek, azonnal reagáljanak a gyorsan változó helyzetekre, valamint strukturált módszereket alakítsanak ki a prototípusok korai tesztelésére a kritikus kudarc kockázatának csökkentése érdekében. Ez az elsődleges kompetencia azoknak az oktatóknak, akik az üzleti életről való „tanítástól" a vállalkozói tapasztalatokon keresztüli „tanításra" térnek át.

A coach szándékosan korlátozza az utasításokat a sprintgyakorlatok során. Amikor a hallgatók frusztrációt mutatnak, a facilitátor nyitott kérdésekkel tükrözi vissza a szorongást, ahelyett, hogy közbelépne, hogy „megmentse" őket, vagy egyértelmű útmutatást adna. Ez felépíti a valós üzleti ingadozások kezeléséhez szükséges viselkedési kitartást, és ösztönzi az önmeghatározott tanulás (heutagógia) felé történő elmozdulást, ahol a hallgatók maguk találják ki, hogyan kezeljék a projektjeikben felmerülő „ismeretleneket".

II. Öntudat és önhatékonyság (Terület: Erőforrások)

Ez a kompetencia képezi Carol Dweck „növekedési gondolkodásmód" kutatásának pszichológiai magját. Az önhatékonyság az egyén hite abban, hogy képes megszervezni és végrehajtani a cselekvéseket, amelyekkel konkrét eredményeket érhet el. A rögzült gondolkodásmódú hallgató a kudarcot tehetségének állandó kritikájaként értelmezi. Ezzel szemben a növekedési gondolkodásmódú hallgató a kudarcot ideiglenes viselkedési adatnak tekinti, amely gyakorlással javítható.

A keretrendszer megköveteli a tanulóktól, hogy alaposan vizsgálják meg személyes erősségeiket és gyengeségeiket, miközben szilárdan hisznek abban, hogy képesek befolyásolni az események menetét a bizonytalanság, a kudarcok és az átmeneti sikertelenségek ellenére is. A facilitátor a visszacsatolási ciklusok során a „Power of Yet" technikát alkalmazza. Ha egy diák azt mondja: „Ez a modell nem fog működni", a mentor átfogalmazza a mondatot: „Még nem igazoltad, hogy ez egy eredményes iteráció". Ez elválasztja az önértékelést a projekt azonnali eredményeitől, elősegítve a hosszú távú kognitív rugalmasságot és azt a hitet, hogy erőfeszítéssel fejlődni tudnak.

III. Erőforrások mozgósítása (Terület: Erőforrások)

Ez a kompetencia közvetlenül alátámasztja Saras Sarasvathy „Effectuation" elméletét és a „Bird-in-Hand" elvet. Az ok-okozati rendszerek abból indulnak ki, hogy a cél rögzített, és a cselekvés megkezdése előtt rendkívül specifikus, gyakran drága külső erőforrások összegyűjtésére van szükség. Az effektuációs rendszerek ezt a logikát teljesen felforgatják: közvetlenül a rendelkezésre álló eszközökkel indulnak – azzal, hogy ki vagy, mit tudsz és kiket ismersz –, és azt vizsgálják, milyen egyedi eredményeket lehet ezekkel az erőforrásokkal létrehozni.

Az EntreComp referenciaérték megköveteli a tanulóktól, hogy felfedezzék, összegyűjtsék és kezeljék azokat az anyagi, digitális és humán erőforrásokat, amelyek szükségesek az ötletek cselekvéssé alakításához, kifejezetten arra összpontosítva, hogy a rendkívül korlátozott erőforrásokból a lehető legtöbbet hozzák ki. Amikor a hallgatók azt állítják, hogy nincs elég költségvetésük vagy eszközük a haladáshoz, a mentor korlátok közötti innovációs gyakorlatokat vezet be. Ez arra kényszeríti őket, hogy alaposan vizsgálják meg, mivel rendelkeznek, és feltérképezzék az épületben már meglévő rejtett humán- és fizikai tőkét – például egy kolléga technikai szakértelmét vagy egy szakképzési műhelyből származó, már kidobott anyagokat –, ahelyett, hogy külső finanszírozásra várnának.

IV. Tapasztalaton keresztül történő tanulás (Terület: Cselekvésbe lépés)

David Kolb tapasztalati tanulási ciklusán alapulva ez a kompetencia a cselekvést tekinti a fogalmi fejlődés alapvető hajtóerejének. Vállalkozói környezetben a hibák nem elkerülendő tévedések; hanem szükséges stratégiai mérföldkövek és alapvető adatpontok a tanulási ciklusban.

A keretrendszer célja, hogy segítse a hallgatókat abban, hogy bármely értékteremtő kezdeményezést tanulási lehetőségként használjanak fel, értékeljék a teljesítményt, és nyomon kövessék, hogyan reflektálnak a valós világból érkező visszacsatolási ciklusokra, hogy dinamikusan átalakítsák az értékteremtési koncepciót. A facilitátor gyakori visszacsatolási ciklusokat szervez. Egy olyan gyors tempójú gyakorlatot követően, mint a korlátok közötti innovációs sprint, a coach részletes reflektív megfigyelési ülést vezet. Ez segít a hallgatóknak abban, hogy szisztematikusan nyerjenek ki cselekvésre alkalmas betekintéseket az érzelmi, nagy stresszel járó élményekből, megmutatva nekik, hogyan használhatják fel a frusztráció vagy az áttörés érzéseit alapvető tanulási anyagként.

V. Kreativitás és lehetőségek felismerése (Terület: Ötletek és lehetőségek)

A lehetőségeket ritkán fedezik fel passzív megfigyelés útján. Ezeket aktívan alakítják ki a meglévő ötletek kombinálásával, a felhasználói problémák elemzésével és alternatív útvonalak feltárásával szigorú korlátok között. Ehhez túl kell lépni az első, kézenfekvő gondolaton, hogy felfedezzük a mélyebb ügyfél-súrlódási pontokat.

A referenciaérték célja az innovatív megközelítések feltárása és kipróbálása, új kapcsolatok létrehozása a szétszórt elemek összekapcsolása érdekében, valamint a tudás és az erőforrások ötvözése értékes eredmények elérése érdekében. A tréner időnyomás alatt zajló szimulációkat és véletlenszerű tárgyakat tartalmazó „rejtélyes

dobozokat" használ a hagyományos gondolkodási minták felborítására. Az idő és az anyagok korlátozásával a facilitátor arra készteti a hallgatókat, hogy túllépjenek a biztonságos, eredetiséget nélkülöző koncepciókon, és kényszeríti őket a tervezői gondolkodás módszereinek alkalmazására, hogy gyorsan felismerjék a kéznél lévő erőforrások alternatív felhasználási lehetőségeit, és a korlátot innovatív eszközzé alakítsák át.

2.2.3. HIVATKOZÁSOK

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: A vállalkozói kompetenciák keretrendszere*. Luxemburg: Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: A siker új pszichológiája*. Random House.
- Hase, S., & Kenyon, C. (2000). *Az andragógiától a heutagógiáig*. Ulti-BASE In-Service.
- Kolb, D. A. (1984). *Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása*. Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Ok-okozati összefüggés és hatáskeltés: A vállalkozói kutatás elméleti irányváltása felé. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

2.3 – GYAKORLATI PÉLDÁK

A „Gondolkodásmód" egységhez teljes körű, gyakorlatban alkalmazható útmutatást nyújtandó, az alábbi részletes operatív szimulációk szemléltetik, hogyan lehet a szakképzési oktató szerepét a hagyományos „tartalomszakértőből" egy folyamatvezérelt „facilitátor-coach"-csá alakítani. Ezek a példák Kolb tapasztalati tanulási ciklusának négy szakaszát használják fel az EntreComp konkrét referenciaértékeinek aktiválására, megfigyelésére és mérésére valós szakképzési központok körülményei között.

2.3.1. A „KÉTHATATLAN ERŐFORRÁS" KIHÍVÁSA (A FORRÁSOK MEGVALÓSÍTÁSA ÉS MOBILIZÁLÁSA)

- **A szakképzési kontextus:** Az oktatók és a szakképzésben részt vevő diákok gyakran szembesülnek működési akadályokkal, mivel úgy vélik, hogy kezdeti költségvetés, speciális műhelygépek vagy dedikált munkaterület hiánya miatt nem tudnak előrelépni projektötleteik megvalósításában. Ez az ok-okozati akadály hátráltatja őket abban, hogy azonnali lépéseket tegyenek.
- **A feladat (konkrét gyakorlat):** Szigorúan 15 perces időkereten belül a kezdő csapatokat olyan erőforrás-korlátozott helyzetbe helyezik, ahol az internet, a mesterséges intelligencia eszközök használata, illetve a pénzügyi költségvetés tervezése teljesen tilos. A csapatok egyetlen feladatot kapnak: azonnali

„erőforrás-kincskeresést" kell végrehajtaniuk a közvetlen fizikai környezetükben, azaz az épületben, hogy pontosan öt olyan helyi erőforrást fedezzenek fel, ellenőrizzenek és dokumentáljanak, amelyek nulla euróba kerülnek, de közvetlenül megoldhatják a hallgatók projektjének akadályát. A hallgatóknak különböző dimenziók szerint kell azonosítaniuk és kategorizálniuk az erőforrásokat:

  - *Emberi erőforrások:* Egy kolléga rejtett, magas szintű Excel- vagy adatbázis-kezelési jártasságának feltérképezése.
  - *Fizikai erőforrások:* Elhagyott faanyag, fémek vagy maradékok beszerzése egy közeli szakképzési építőipari műhelyből.
  - *Társadalmi erőforrások:* Személyes, közvetlen kapcsolat kihasználása egy helyi vállalkozóval vagy közösségi partnerrel.

- **A facilitátor-coach szerepe és beavatkozásai:** A coach végigjárja a termet, hogy betartassa a korlátozásokat. Ha egy hallgató azt állítja: „Átnéztük a környezetünket, és szó szerint semmi sem áll rendelkezésünkre ebben a teremben", a coach nem ad ötleteket. Ehelyett strukturált kérdésekkel igyekszik átirányítani a hallgatók perspektíváját a hiányról a bőségre:

„Ki az a konkrét személy ebben az intézményben, akihez minden egyes alkalmazott fordul, amikor egy kritikus fontosságú műszaki berendezés meghibásodik, és a javítási költségvetés nulla?"

Ez a kérdés arra készteti a résztvevőt, hogy a humán tőkét aktív, mozgósítható erőforrásként ismerje fel.

- **EntreComp-aktiválás:** Ez a tevékenység **az erőforrások mozgósítását** (terület: Erőforrások) és **a kezdeményezésvállalást** (terület: Cselekvésbe lépés) célozza meg. Átvezeti az oktatót az ok-okozati gondolkodásmódból („Külső tőkére van szükségem ahhoz, hogy elindítsam Y-t") az effektuáció középfokára („Az A, B és C eszközök azonnal a rendelkezésemre állnak; milyen értéket tudok most azonnal teremteni?").

2.3.2. A „MÉG NEM" VISSZACSATOLÁS SZIMULÁCIÓJA (NÖVEKEDÉSI MENTALITÁS ÉS UNHATÓKONYSÁG)

- **A szakképzési kontextus:** Egy hallgató olyan projektötletet mutat be, amely iránt rendkívül lelkes, de amely a jelenlegi iskolai infrastruktúrával technikailag kivitelezhetetlen, vagy mélyen hibás, nem igazolt feltételezéseken alapul.
- **A feladat (aktív kísérletezés szerepjáték formájában):** A hallgatókat párokba osztják egy 15 perces, részletes viselkedési szerepjáték-szimulációra. Az egyik résztvevő egy elbátortalan, rendkívül védekező szakképzési hallgatót játszik, aki készen áll arra, hogy feladja az ötletét, míg a másik az oktató szerepét vállalja, aki megpróbálja őt irányítani. A gyakorlat két különálló fázisra oszlik, hogy bemutassa az eredmények közötti kontrasztot:

- *A. fázis (A rögzített pálya):* 5 percig az oktató hagyományos tekintélyével reagál, pontosan elmagyarázza, miért lehetetlen az ötlet, felsorolja azokat az iparági szabályozásokat, amelyeket az megsért, és 20 éves szakmai tapasztalatára hivatkozva kifejti, miért fog kudarcot vallani.
- *B fázis (A fejlődési pálya):* A párok szerepet cserélnek. Az oktatónak mostantól teljesen tilos értékelő vagy elutasító kijelentéseket használnia. A „Power of Yet" keretrendszer alkalmazásával kell fenntartania a pszichológiai biztonságot, hogy új keretbe helyezze a beszélgetést.

- **A moderátor-coach szerepe és beavatkozásai:** A coach figyelemmel kíséri az egyes párok nyelvhasználatát. Ha egy oktató visszacsúszik a tanácsadásba vagy a hibák kiemelésébe, a coach leállítja a szimulációt, és a megfogalmazás megváltoztatására ösztönzi:

„Fogalmazza át azt a kritikát! Ahelyett, hogy elmagyarázná nekik, miért nem fog ez pénzt hozni, használja a „Power of Yet" keretrendszert, és fogalmazza át a problémát egy még nem igazolt hipotézis formájában."

Az oktató módosítja a válaszát:

„Még nem találtál ki egy nyereséges változatot ennek a célközönségnek. Milyen apró, alacsony kockázatú kísérletet tudnánk ma délután megtervezni, hogy leteszteljük, egyáltalán szembesülnek-e ezzel a problémával?"

- **EntreComp-aktiválás:** Ez a szimuláció **az önismeretre és az önhatékonyságra**, valamint **a motivációra és a kitartásra** (terület: erőforrások) irányul. Megtanítja az oktatókat arra, hogyan használjanak strukturált visszajelzési nyelvet, amely elválasztja a hallgató személyes identitását a projekt eredményeitől, és a kezdeti kudarcot tiszta, objektív adatként kezeli egy folyamatos tanulási ciklusban.

2.3.3. A "REJTÉLYES DOBOZ" KORLÁTOZÁS SPRINT (A BIZONYTALANSÁGGAL VALÓ MEGBIRKÓZÁS)

- **A szakképzési kontextus:** Ahhoz, hogy a pedagógusok sikeresen segítsék a tanulókat a projektfrissítések és kudarcok okozta érzelmi stressz kezelésében, saját bőrükön kell megtapasztalniuk pontosan ugyanazt a kreatív nyomást, a bizonytalanságot és a világos utasítások hiányát.
- **A feladat (konkrét tapasztalat és reflektív megfigyelés):** A résztvevők a kijelölt induló csapatokban dolgoznak. Minden csapat kap egy fizikai „rejtélyes dobozt", amely véletlenszerű, olcsó tárgyak gyűjteményét tartalmazza (pl. egy kártyacsomag, egy műanyag palack, gumiszalagok, gemkapcsok). A kezdeti utasítás minimális: *„Pontosan 10 percetek van arra, hogy elkészítsétek egy interaktív tanulási eszköz működőképes prototípusát a szakképzési osztályotok számára."*
- **A váratlan paraméterváltozás:** Pontosan az 5. percben a moderátor figyelmeztetés nélkül hirtelen változást vezet be. A coach körbejárja a termet, és minden asztalról eltávolít egy kulcsfontosságú tárgyat, vagy hirtelen bejelenti: *„A*

célközönség megváltozott; az eszközötöknek mostantól teljes mértékben használhatónak kell lennie egy látássérült diák számára is."

- **A moderátor-coach szerepe és beavatkozásai:** A coach hátralép, és beavatkozás nélkül szigorúan figyeli a csoportdinamikát. A következő értékelési kör során a coach a „Mi, Na és, Most mi?" reflexiós keretrendszert alkalmazza, hogy a végső prototípusok helyett a viselkedési és testi reakciókra összpontosítson:

„Mi volt az azonnali fizikai és érzelmi reakciótok, amikor a sprint közepén megváltoztattam a szabályokat? Elvesztette-e a csapatotok a lendületét azzal, hogy a korlátozás igazságtalanságán panaszkodtatok, vagy azonnal felmértétek a megmaradt elemeiteket, hogy átalakítsátok az ötleteteket?"

- **EntreComp-aktiválás:** Ez a sprint **a bizonytalansággal, a kétértelműséggel és a kockázattal való megbirkózásra** (terület: Cselekvésbe lépés) és **a kreativitásra** (terület: Ötletek és lehetőségek) irányul. Segít a pedagógusoknak megtapasztalni a nyomás alatt jelentkező kognitív disszonanciát, lehetővé téve számukra, hogy elképzeljék, hogyan kezeljék diákjaik érzelmi reakcióit, amikor a valós világbeli projektparaméterek megváltoznak.

2.3.4. A FEJLŐDÉSI KERÉK ÁBRÁZOLÁSA (TAPASZTALATON KERESZTÜL TARTÓ TANULÁS)

- **A szakképzési kontextus:** A gyors ütemű, kaotikus osztálytermi élmények összekapcsolása a hivatalos európai keretszabványokkal elengedhetetlen a szakmai kompetenciák kiépítéséhez és a strukturált értékelések megvalósításához.
- **A feladat (absztrakt fogalmi rendszerezés):** A „Mystery Box" sprintre vonatkozó reflexiót követően a csoportok egy nyomtatott, üres EntreComp kompetenciakör sablont kapnak.
- **A facilitátor-coach szerepe és beavatkozásai:** A résztvevőket arra irányítják, hogy keressék fel a keretrendszer dokumentációját (például az entrecomp.eu oldalt). Feladatuk az, hogy a sprint során tanúsított konkrét viselkedéseiket az EntreComp 15 kompetenciájához rendeljék hozzá. A coach irányítja a csapatokat munkájuk elemzése során:
    - Ha egy csapat vitatkozik egy eltávolított elemről, a coach segít nekik azt a viselkedést a *„Másokkal való együttműködés"* vagy a *„Kétértelműségek kezelése"* témakörökhöz rendelni.
    - A résztvevőknek meg kell határozniuk jelenlegi szintjüket a fejlődési rácson, és el kell dönteniük, hogy a korlátozott körülmények között zajló sprint során tanúsított reakciójuk a „Kísérletezés" *középhaladó* szintjét vagy a rendszerek nyomás alatt történő „Tökéletesítése" *haladó* szintjét tükrözte-e.

EntreComp-aktiválás: Ez a gyakorlat aktiválja **a „Tapasztalaton keresztüli tanulás”** (terület: Cselekvésbe lépés) és **az „Ötletek értékelése”** (terület: Ötletek és lehetőségek) **kompetenciákat**. A gyakorlat biztosítja az oktatók számára a szakmai szókincset és a konkrét referenciaértékeket, amelyekre szükségük van a vállalkozói gondolkodásmód értékeléséhez a szakképzési központjaikban, biztosítva, hogy értékeléseik elismert oktatási szabványokon alapuljanak, nem pedig szubjektív véleményeken.

2.4 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

	TEVÉKENYSÉG	IDŐKERET	TOVÁBBI INFORMÁCIÓ K

1. Konkrét tapasztalat	**A „Bird-in-Hand Sprint” - hozott anyagból építkezés** A csapatokat szigorú korlátokkal rendelkező, azonnali végrehajtást igénylő környezetbe helyezzük, hogy szimuláljuk a vállalkozói találékonyságot. **EntreComp fókusz:** Erőforrások mozgósítása, kreativitás, kezdeményezőkészség Utasítások: **Csoportok kialakítása:** A résztvevőket osszuk be a képzés során kialakított állandó startup-csapatokba (csoportonként 3–5 résztvevő). **A kihívás feladata:** Adjon minden csapatnak egy azonos, rendkívül homályos feladatleírást: *„A csapatotoknak pontosan 15 perc áll rendelkezésre arra, hogy megtervezzenek és bemutassanak egy működőképes szolgáltatást vagy terméket, amely megoldást nyújt az oktatási intézményetekben tapasztalható mindennapi problémákra. Szigorúan tilos külső tőkét, online kutatást vagy jövőbeli költségvetések tervezését igénybe venni.”* **Anyagok kiosztása:** Osztson ki egy kis, korlátozott mennyiségű tárgyakat tartalmazó készletet (pl. post-it cetlik, filctollak és gumiszalagok). Alternatívaként közölje velük, hogy csak azokat a tárgyakat használhatják, amelyek éppen náluk vannak, vagy karnyújtásnyira elérhetők. **A visszaszámlálás:** Indítson el egy jól látható időzítőt. A 7. percnél jelentse be a feltételek hirtelen megváltozását: *„A célcsoport megváltozott; megoldásuknak most már mozgáskorlátozott vagy látássérült felhasználók igényeit kell kielégítenie.”* **A prezentáció végrehajtása:** Pontosan a 15. percnél rendelje el a felkészülés teljes leállítását. Minden csapatnak 1 perces szóbeli prezentációt kell tartania a prototípus-koncepciójáról, közvetlenül a teremben.	**30 perc** (5 perc utasítások, 15 perc bemutatás, prezentáció)	**Cél**: A növekedési gondolkodásmód kiváltó tényezőinek (frusztrációs pontok) azonosítása és azok szóbeli bemutatóban történő dokumentálása A káoszra adott belső reakciók feltérképezése és a kudarcok tanulási adatokként való újraértelmezése. **Eredmény**: A növekedési gondolkodásmód kiváltó tényezőinek dokumentált, csoportos listája. Tippek a tréner számára a gyakorlat lebonyolításához: • Ellenálljon a „megmentési” késztetésnek: A résztvevők valószínűleg azonnal frusztrációt fognak mutatni, és magyarázatot fognak kérni az értékelési kritériumokkal kapcsolatban. Válaszoljon semlegesen: „Az utasítások teljes körűek; a paramétereket csapatként kell kezelniük.” • Szigorúan tartsa be az időkorlátokat: Pontosan 60 másodperc után állítsa le a prezentációkat. Ez a strukturált sürgősség szimulálja a valódi vállalkozók által tapasztalt gyors tempót és nyomást. • Ne javítsa ki a hibás szabályokat: Ha egy csapat irreális vagy technikailag kivitelezhetetlen koncepciót dolgoz

			ki, ne bírálja azt. A cél az, hogy értékelje, hogyan használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat nyomás alatt, nem pedig egy kész üzleti ötlet értékelése.
2. Reflektív megfigyelés	**TUDATOS FRUSZTRÁCIÓ – UTÓELEMZÉS** Egy strukturált csapatbeszélgetés, amelynek célja a nyitó sprint során kiváltott érzelmi és stratégiai adatok feltárása. **EntreComp fókusz:** Tapasztalaton keresztül történő tanulás, önismeret 1. **Párbeszédes megfigyelés:** A belső csapatértékelés megkezdése előtt kérje meg a résztvevőket, hogy 5 percig vizsgálják meg a szomszédos csoportok által készített vizuális prototípusokat. 2 **Strukturált csapatbeszélgetés:** Utasítsa a csapatokat, hogy gyűljenek össze egy flipchart körül, és végezzenek el egy strukturált elemzést a Gibbs-féle vagy a „Mi? Na és? Most mi legyen?” reflexiós keretrendszer alapján. A következő kérdésekre kell válaszolniuk: • *Mi?* Milyen konkrét fizikai és érzelmi viselkedésformák jelentek meg, amikor a 7. percben megváltoztak a projekt irányelvei? • *So What?* Hogyan befolyásolták ezek a belső érzelmi reakciók a döntéshozatali sebességet és az együttműködési stílust? • *Most mi legyen?* Amikor jövőbeli szakképzési hallgatóik hasonló érzelmi gátakba ütköznek nyitott végű feladatok során, hogyan tudnak segíteni nekik feldolgozni ezt a frusztrációt? **3. A kiváltó tényezők rögzítése:** Minden csoportnak fel kell írnia a „fix gondolkodásmódot kiváltó tényezőit” egy flipchart-lapra, és azt jól látható helyen ki kell ragasztania a terem falára.	**30 perc**	**Cél:** A káoszra adott belső reakciók feltérképezése és a kudarcok tanulási adatokként való újraértelmezése. **Eredmény:** A csoport által összeállított, dokumentált lista a növekedési gondolkodásmód kiváltó tényezőiről. **Tippek a tréner számára:** • **Összpontosítson a folyamatra, ne az eredményre:** Amikor a csoportok között járkál, avatkozzon be, ha a csapatok a prototípusuk kereskedelmi potenciáljáról vitatkoznak. Terelje el a figyelmüket azzal a kérdéssel: *„Hogyan reagált a testetek fizikailag, amikor elvettem a várt iránymutatásokat?”* • **Mutass példát a sebezhetőségre:** Ha egy csoport csendes, vagy nehezen osztja meg nyíltan a gondolatait, mesélj el egy rövid, könnyed történetet arról, amikor te magad is átéltél egy szakmai változást vagy hibát. Ez normalizálja a küzdelmet, és csökkenti a védekező magatartást a teremben.

3. Összefoglalás Koncepcióalkotás	**AZ ENTRECOMP AUDIT ÉS MEGJEGYZÉS-MATRIX** Csendes, tisztán analitikus keretrendszer-térképezési ülés, ahol az egyes résztvevők viselkedési adataikat közvetlenül az európai keretrendszerre vetítik. **EntreComp-fókusz:** Az ötletek értékelése, a tapasztalatokon keresztül történő tanulás 1. Ossza ki minden egyes résztvevőnek az EntreComp keretrendszer kerék formájú sablonját és egy üres, három oszlopos elemzőlapot. 2. Utasítsa a résztvevőket, hogy nyissák meg mobilkészülékeiket, és keressék meg a hivatalos keretrendszer-definíciókat az entrecomp.eu oldalon. 3. Feladat: A résztvevőknek csendben kell értékelniük saját konkrét cselekedeteiket az 1. tevékenység során, és össze kell vetniük azokat a keretrendszer fogalmi szálaival. 4. A mátrixlapjukra egyénileg írják fel: **A oszlop:** A pontos viselkedési esemény (pl. *„Megdermedtem, amikor a célközönség megváltozott”*); **B oszlop:** A pontos EntreComp-kompetencia és a hozzá tartozó szál (pl. *„A bizonytalansággal való megbirkózás -> 2. szál”*); **C oszlop:** A becsült fejlettségi szint (alapfok vs. középfok).	**30 perc**	**Cél:** Egy nyers érzelmi élmény átalakítása formális, szabványosított oktatási referenciaértékekké egyéni adatelemzés segítségével. **Eredmény:** Egy kitöltött, személyes, három oszlopos EntreComp-auditmátrix, amely összekapcsolja az egyéni viselkedéseket a hivatalos keretrendszer mutatóival. * **Tartsa be a „csendkúpot”:** Ne engedje, hogy a résztvevők beszéljenek, egymással konzultáljanak vagy csoportos prezentációkat tartsanak. Ez egy egyéni metakognícióra és a belső keretrendszerhez való igazodásra irányuló gyakorlat. * **Kezelje az analitikai szorongást:** A résztvevők panaszkodhatnak arra, hogy az EntreComp 442 konkrét tanulási kimenetele túl sűrű ahhoz, hogy egyedül elemezzék. Emlékeztesse őket arra, hogy nem kell megtanulniuk a keretrendszert; csak azt az egy szálat kell megtalálniuk, amely pontosan leírja a kaotikus sprint során tapasztalt reakciójukat.

4. Aktív kísérletezés	**A KÉTÉRTELMŰ KIHÍVÁS TERVEZÉSE - Megküzdés az ismeretlennel** A résztvevők felhasználják a megszerzett ismereteiket, hogy saját diákjaik számára egy nagyfokú bizonytalansággal járó tanulási tevékenységet tervezzenek. **EntreComp-fókusz:** Tervezés és menedzsment, Kezdeményezés Utasítások: 1. Egyéni **tervkészítés:** A hallgatók egyénileg dolgoznak ki egy 15 perces kihívást, amelyet saját szakképzési osztályuk körülményeihez igazítanak. A kihívásnak *nem* lehet *előre meghatározott helyes válasza,* és csak *korlátozott utasításokat* tartalmazhat, hogy szándékosan tesztelje a vállalkozói gondolkodásmódot. 2. **A tervezési kritériumok ellenőrzőlistája:** Az írásbeli tervnek kifejezetten ki kell térnie a következőkre: 1. A feladat leírását vagy a korlátozó paramétereket. 2. A hallgató számára kijelölt, értékeken alapuló célt. 3. Három folyamatközpontú coaching-feladatot, amelyek a hagyományos utasítások helyébe lépnek (pl.: *„Mi a legegyszerűbb módja annak, hogy ezt a feltételezést kizárólag a rendelkezésedre álló eszközökkel teszteld?”*). 3. **Párbeszédes coaching (GROW-körök):** A hallgatók párokba vagy hármas csoportokba szerveződnek, hogy bemutassák kihívás-terveiket. A partner a GROW-modellt alkalmazva áttekinti a tervet, biztosítva, hogy a tevékenység cselekvésre ösztönözzön, ne pedig passzív online kutatásra.	**45 perc** (20 perc egyéni tervkészítés, 15 perc társas tesztelés, 10 perc összefoglalás)	**Cél:** A kockázatmentes, nagyfokú bizonytalansággal járó tanulási terek tudatos kialakításának elsajátítása. **Eredmény:** Írásos, megvalósítható, 15 perces tanulói kihívás-terv. **Tippek a képző számára:** • **Tiltassa a „kutatási feladatokat”:** Azonnal avatkozzon be, ha egy résztvevő olyan kihívást tervez, amelyben a diákoknak a Google-on kell keresniük, vagy üzleti tervet kell írniuk. Ösztönözze őket valós cselekvésekre, például egy kolléga megkérdezésére vagy egy papírból készült makett elkészítésére. • **Kezelje a chartát élő eszközként:** Hivatkozzon vissza az 1. egységben közösen kidolgozott csoportmegállapodásokra. Ha egy résztvevő túl enyhe vagy túl szigorú visszajelzést ad a társ-coaching során, emlékeztesse őt arra, hogy észrevételeit igazítsa a csoport által megállapított pszichológiai biztonsági normákhoz.

KÖTELEZŐ PORTFÓLIÓ-ELEMEK (A KÉPZÉSBEN RÉSZTVEVŐK ÁLTAL BENYÚJTANDÓ ANYAGOK)

A 2. egység sikeres teljesítéséhez a résztvevőknek dokumentálniuk kell munkájukat, és a következő három konkrét anyagot kell benyújtaniuk a képzési mappájukba:

1. Az EntreComp viselkedési térkép

- Feladat: A csapat által kitöltött EntreComp-térkép-sablon fényképe vagy digitális másolata.
- Követelmény: A térképnek kifejezetten össze kell kapcsolnia legalább három, a *Bird-in-Hand Sprint* során megfigyelt valós cselekvést a keretrendszer konkrét szálaihoz (pl. hogyan illeszkedett a csapat nyomás alatt végzett szereposztása a „Másokkal való együttműködés" szálhoz).

2. A diákok számára készült „Ambiguity Challenge" terv - Megküzdés az ismeretlennel

- Feladat: Egyoldalas útmutató az *aktív kísérletezési* fázis során kidolgozott, 15 perces osztálytermi kihíváshoz.
- Követelmény: A dokumentumnak fel kell vázolnia a kihívás problémáját, meg kell határoznia a korlátozó paramétereket (idő, korlátozott anyagok), meg kell fogalmaznia a kifejezett értékteremtési célt, és részletesen le kell írnia három folyamatorientált coaching-kérdést, amelyeket az oktató fog használni a diákok frusztrációjának kezelésére.

3. A növekedést elősegítő nyelvhasználatról szóló reflexiós napló

- Feladat: Egyéni reflexiós napló, amely nyomon követi a pedagógiai nyelvhasználat személyes változásait.
- Követelmény: A résztvevőknek három gyakori „fix/ok-okozati" osztálytermi választ (pl. *„Az az üzleti modell kudarcot fog vallani, mert nincs marketingbüdzséd"*) kell átfogalmazniuk „növekedésorientált/hatékony" coaching-feladattá a *„Power of Yet"* keretrendszer felhasználásával.

4. Az egyéni EntreComp-auditmátrix

- Feladat formátuma: Az egyes képzésben résztvevők 3 oszlopos, jegyzetekkel ellátott mátrixának gépelt vagy beolvasott másolata.
- Követelmény: A dokumentumnak tartalmaznia kell egy egyéni, önálló értékelést, amely legalább három különböző viselkedési cselekvést emel ki a nyitó erőforrás-sprintből. Minden cselekvést kifejezetten hivatkozni kell a hivatalos Európai Vállalkozói

Kompetenciakeret megfelelő szálazonosítójára és szintleírójára, bizonyítva, hogy az oktató képes objektíven felismerni és mérni a gondolkodásmódbeli változásokat anélkül, hogy külső együttműködésen alapuló visszajelzésekre támaszkodna.

3. EGYSÉG – SZERKEZET

Az előző egységben arra összpontosított, hogyan lehet kialakítani és fenntartani a vállalkozói gondolkodásmódot és hozzáállást. Most megértetheti velük, hogy az új gondolkodásmód ugyan elengedhetetlen, de a vállalkozói sikerhez bizonyos szakmai készségekre és keretekre is szükség van. Ebben az egységben azt vizsgáljuk, hogyan segíthetünk a hallgatóknak rendszerezni ötleteiket, és azokat konkrétabbá és reálisabbá tenni. Megismerkednek olyan egyszerű eszközökkel és módszerekkel, amelyek támogatják a lehetőségek felismerését, a megvalósíthatósági gondolkodást és az üzleti modellezést. A rendszerezés nem a kreativitás korlátozásáról szól, hanem arról, hogy olyan formát adjon neki, amely valódi cselekvéshez vezethet.

3.1 – CÉLKITŰZÉS

3.1.1. HÁTTÉR

A vállalkozói oktatásban az inspiráció és a kreativitás gyakran könnyen jön, a szisztematikus kidolgozás (strukturálás) viszont nem. Ez a fejezet az ötletek lehetőségekké, a lehetőségek strukturált tervekké történő átalakítására összpontosít. Az oktatók kulcsszerepet játszanak abban, hogy segítsék a hallgatókat felismerni az ötleteikben rejlő potenciált, értékelni a megvalósíthatóságot, és megérteni, hogyan jön létre és hogyan kerül átadásra az érték. Az alapvető vállalkozói eszközök és keretrendszerek bemutatásával az oktatók a hallgatókat stratégiai és reálisabb gondolkodás felé irányíthatják anélkül, hogy elfojtanák kreativitásukat.

3.1.2. CÉLKITŰZÉSEK

Ez a fejezet a következőket tűzi ki célul:

- ✓ A résztvevőket olyan eszközökkel ellátni, amelyek segítségével a diákok az ötletek kidolgozásától a strukturált tervezésig juthatnak el.
- ✓ Bizalom építése az alapvető üzleti modellezési módszerek, például a Business Model Canvas használatában.
- ✓ A résztvevők azon képességének erősítése, hogy támogassák a lehetőségek felismerését és a megvalósíthatóság értékelését.
- ✓ Olyan szemlélet kialakítása, amely a kritikus gondolkodást, a strukturáltságot és az iterációt a vállalkozói folyamat részeként értékeli.

3.1.3. ISMERETEK

A modul végére a résztvevők:

- ✓ Megértik az üzleti modellek alapvető elemeit (pl. értékajánlat, ügyfélszegmensek, bevételi források).
- ✓ Tudni fogják, hogyan kell használni az olyan eszközöket, mint a Business Model Canvas és a Lean Canvas az oktatási környezetben.
- ✓ Felismerik a lehetőségek azonosításának és az ötletek validálásának módszereit és mutatóit.

3.1.4. KÉSZSÉGEK

A résztvevők képesek lesznek:

- ✓ Bevezetni és alkalmazni rendszerezett módszereket, amelyek segítenek a tanulóknak az üzleti ötletek megtervezésében és értékelésében.
- ✓ Egyszerű kutatások és megvalósíthatósági értékelések lebonyolítására.
- ✓ Támogatni a tanulókat abban, hogy kreatív ötleteiket megvalósítható, strukturált koncepciókká alakítsák át.

3.1.5. HOZZÁÁLLÁS

A résztvevők:

- ✓ Értékelik a strukturált gondolkodást, mint a kreativitás és az intuíció elengedhetetlen kiegészítőjét.
- ✓ Arra ösztönzik a tanulókat, hogy ötleteiket reális és kritikus szemmel vizsgálják meg.

3.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

3.2.1. ELMÉLETI HÁTTÉR

A vállalkozói ötletek gyakran kreativitással, inspirációval vagy intuícióval indulnak. Bár ezek az elemek elengedhetetlenek, önmagukban nem elegendőek. Rendszerezés nélkül az ötletek homályosak, irreálisak maradnak. A strukturálás az a folyamat, amelynek során az ötleteket világosabb, megvalósíthatóbb koncepciókká alakítják, amelyeket tesztelni, fejleszteni és potenciálisan megvalósítani is lehet.

A vállalkozói oktatásban a strukturálás nem a kreativitás korlátozásáról szól. Inkább olyan támaszt nyújt, amely segít a tanulóknak az elképzelésből a megvalósításba lépni.

3.2.2. AZ ÖTLETEKTŐL A LEHETŐSÉGEKIG

Egy ötlet akkor válik lehetőséggé, ha egy valós problémát old meg, értéket teremt egy konkrét csoport számára, és fenntartható. Sok tanuló küzd ebben a szakaszban, mert:

- túl széles körre koncentrálnak,
- figyelmen kívül hagyják a megvalósíthatósági szempontokat,
- vagy beleszeretnek a megoldásokba, mielőtt megértenék a problémát.

Az oktatók kulcsszerepet játszanak abban, hogy egyszerű keretrendszerek bemutatásával végigvezessék a tanulókat ezen az átmeneti szakaszon, amelyek segítenek lebontani a komplexitást és támogatják a kritikus gondolkodást.

3.2.3. MIÉRT TÁMOGATJA A STRUKTÚRA A TANULÁST?

A struktúra segít a tanulóknak:

- a feltételezések tisztázásában,

- az ötleteket láthatóvá és megvitathatóvá tenni,
- a hiányosságok és gyengeségek korai felismerésében,
- és ötleteiket másokkal megosztani.

A szakképzésben a struktúra különösen értékes, mivel a tanulók gyakran az elméleti elméletek helyett a gyakorlati egyértelműséget részesítik előnyben. Az olyan vizuális eszközök, mint a vázlatok, diagramok és lépésről lépésre felépített keretrendszerek, csökkentik a kognitív túlterhelést, és elősegítik a közös megértést a csapatokon belül.

3.2.4. AZ ÜZLETI MODELLEZÉS MINT TANULÁSI ESZKÖZ

Az olyan eszközök, mint az üzleti modell-vázlat, az értékajánlat-vázlat vagy a személyiségprofil-vázlat, nem arra szolgálnak, hogy tökéletes üzleti terveket készítsenek. Oktatási környezetben fő értékük abban rejlik, hogy támogatnak:

- a vita elősegítésében,
- a folyamatos finomítás ösztönzésében,
- valamint abban, hogy segítik a tanulókat megérteni, hogyan kapcsolódnak össze egy ötlet különböző elemei.

Az üzleti modellezés segít a tanulóknak megérteni, hogy a vállalkozói tevékenység nem csupán a termékről vagy szolgáltatásról szól, hanem az ügyfelekről, az értékről, az erőforrásokról és a fenntarthatóságról is.

3.2.5. MEGVALÓSÍTHATÓSÁG ÉS KRITIKUS GONDOLKODÁS

A strukturálás bevezeti a tanulókat a megvalósíthatósági gondolkodásba anélkül, hogy elvenné a kedvüket a kreativitástól. A megvalósíthatóság nem azt jelenti, hogy biztosan megjósoljuk a jövőt; hanem azt, hogy jobb kérdéseket teszünk fel:

- Kinek szól ez pontosan?
- Miért érdekelné őket?
- Mi szükséges ahhoz, hogy ez működjön?
- Melyek a legnagyobb bizonytalansági tényezők?

Ezek a kérdések fejlesztik a kritikus gondolkodást, és segítenek a tanulóknak abban, hogy a vágyálmok világából átlépjenek a reális feltárás felé.

3.2.6. TANULÁS SZIMULÁCIÓ ÉS IDŐKÉNYSZER SEGÍTSÉGÉVEL

Az olyan szimulációk, mint a rövid startup-kihívások vagy a „nyomás alatt” végzett feladatok, szembesítik a tanulókat a vállalkozói döntéshozatal valóságával. Az időkényszer szükségessé teszi a prioritások felállítását, az egyszerűsítést és a csapatmunkát. A hibák gyorsan láthatóvá válnak, ami hatékony tanulási helyzetet teremt.

Ennek a folyamatnak a megtapasztalása segít az oktatóknak jobban megérteni a hallgatóik előtt álló kihívásokat, és felkészíti őket arra, hogy hatékonyabban támogassák a tanulókat.

3.2.7. FOLYAMATOS FINOMÍTÁS ÉS A VÁLTOZÁSBAN LÉVŐ TANULÁS

A vállalkozói kompetenciák egyik kulcsfontosságú eleme az iteráció képessége – azaz az ötletek visszajelzések, reflexiók és új betekintések alapján történő kiigazítása. A strukturáló eszközök azáltal támogatják az iterációt, hogy láthatóvá teszik a változásokat. A tanulók összehasonlíthatják ötleteik korábbi és későbbi verzióit, és egyértelműen láthatják a fejlődést.

Ez megerősít egy fontos gondolkodásmódot: **az ötlet megváltoztatása nem kudarc, hanem előrelépés**.

3.2.8. AZ OKTATÓ SZEREPE A STRUKTURÁLÁSBAN

A strukturálási tevékenységek lebonyolításakor az oktatók:

- kerüljék az eszközök „helyes” vagy „végleges” bemutatását,
- az alkalmazkodást ösztönözzék a szigorú betartás helyett,
- a kifinomult eredmények helyett a tanulási kimenetelekre összpontosítsanak.

A cél nem az, hogy a tanulókból üzleti szakértőket faragjunk, hanem hogy segítsünk nekik világosabban, reálisabban és magabiztosabban gondolkodni az ötleteikről.

3.2.9. A STRUKTURÁLÁS MINT LÉNYEGI SEGÍTŐ FELKÉSZÍTÉS

Végső soron a strukturálás is a felhatalmazás egyik formája. Amikor a tanulók eszközöket kapnak gondolkodásuk rendszerezéséhez, képesebbnek érzik magukat arra, hogy ötleteiket megvalósítsák. A struktúra a bizonytalanságot valami nyomasztóból kezelhetővé alakítja át.

A vállalkozói oktatásban a rendszerezés lehetővé teszi a tanulók számára, hogy ne csak elképzeljék a változást, hanem meg is tegyék az első konkrét lépéseket annak megvalósítása felé.

3.2.10. HIVATKOZÁSOK

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *A startup-tulajdonos kézikönyve: Lépésről lépésre útmutató egy nagyszerű vállalat felépítéséhez*. K&S Ranch.

Brown, T. (2009). *Tervezéssel a változásért: Hogyan alakítja át a tervezői gondolkodás a szervezeteket és inspirálja az innovációt*. Harper Business.

Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). A mesterségtől a tudományig: Oktatási modellek és tanulási folyamatok a vállalkozói oktatásban. *Journal of European Industrial Training, 32*(7), 569–593. https://doi.org/10.1108/03090590810899838

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Üzleti modellalkotás: Kézikönyv látnokok, forradalmárok és kihívók számára*. Wiley.

Ries, E. (2011). *A lean startup: Hogyan használják a mai vállalkozók a folyamatos innovációt radikálisan sikeres vállalkozások létrehozására*. Crown Business.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Vállalkozói gondolkodás: A vállalkozók gondolkodásmódjának feltárása*. Springer

3.3 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

Az alábbiakban megtalálhatod az egységhez tartozó összes feladatot. Kérjük, vedd figyelembe: a feltüntetett időkeretek csak általános iránymutatások. Ezért a saját edzésed alapján fontold meg, hogy a feladatot az igényeidhez igazítsd.

	FELADAT	IDŐKERET	TOVÁBBI INFORMÁCIY

1. Konkrét tapasztalat	**Gyorsfőző** **Cél**: Ez a szimuláció a résztvevőket a vállalkozói tevékenység sürgető jellegébe meríti. Az időkényszer, a hiányos információk és a csoportos döntéshozatal a hallgatók által a valóságban tapasztalt helyzetet tükrözik. Az Ön feladata, hogy megőrizze a lendületet és megakadályozza a túlzott elmélkedést. **A tréner felkészülése** • Készítsen elő csoportonként 3 világos, egymástól eltérő feladatleírást. (Példák a feladatokra a mellékletben: „Gyorsfőző” feladatlap) • Gondoskodjon arról, hogy az időmérő eszközök jól láthatóak legyenek. 1. Ebben a feladatban a résztvevők csoportokban dolgoznak, startup-csapatokként. Minden csapat három előre elkészített kihívást vagy problémát kap, közülük egyet kiválaszt, és kitalál egy kreatív, gyakorlati megoldást, amely valódi vállalkozói kezdeményezéssé alakítható. • értékajánlat • üzleti koncepció • célcsoport • erőforrásigény • piaci lehetőségek • bevételi lehetőségek A csoportok legfeljebb 2 perces bemutatóban ismertetik ötleteiket 2. Magyarázza el a szabályokat világosan és határozottan. 3. Hangsúlyozza a cselekvés fontosságát a tökéletesség helyett. 4. Aktívan tartassa be az időkorlátokat.	45 perc	**Mit kell figyelni** • Hogyan áll össze a megvalósíthatóság a kreativitással? • A vezetői képességek megjelenése. • Egyszerűsítési stratégiák nyomás alatt. **Tanácsok az oktatónak** • Határozottan állítsa le az internet vagy a mesterséges intelligencia használatát. • Ha a csoport elakad, emlékeztesse őket: „Válasszanak és lépjenek tovább!” • A tréner szerepe a moderálás és a megfigyelés. Csak akkor lépjen kapcsolatba a résztvevőkkel, ha eltérést vagy szabályszegést észlel. A cél az, hogy a résztvevők megtapasztalják az időnyomást, valamint a rendelkezésükre álló korlátozott tudást és erőforrásokat. Van-e valamelyik csoportnak saját kihívása? Bármikor engedélyezheti a résztvevőknek, hogy ebben a feladatban felhasználjanak egy általuk hozott ötletet vagy kihívást. Ebben az esetben ügyeljen arra, hogy ne legyen szó kidolgozott, kész üzleti tervről.

	5. A bemutatók során a logikára összpontosítson, ne a kivitelezésre.		

2. Reflektív megfigyelés	**A nyomáscsökkentés** **A tréner számára**: Ez a strukturált reflexió segít a résztvevőknek értelmet nyerni az intenzív élményből. A „Mi – Na és? – Most mi legyen?" keretrendszer támogatja a metakogníciót, és felkészíti őket arra, hogy a tanulást átültessék a tanítási gyakorlatba. 1. A csoportoknak 20 perc áll rendelkezésükre, hogy megvitassák és végigmenjenek az alábbi **három reflexiós szakaszon**. A résztvevők flipchartot vagy munkalapot használnak a reflexióik rögzítéséhez: ○ **MI?** – Mi történt a csoportodban a szimuláció során? ○ **NA ÉS?** – Miért fontos ez az élmény? ○ **MI LEGYEN MOST?** – Hogyan fogja ez az élmény befolyásolni a pedagógusként végzett munkádat? A csoportok kiválasztanak egy gondolatot a reflexiójukból, és megosztják azt a csoport többi tagjával. (1 perc/csoport, opcionális) Tegye ki a flipchart-lapokat a falra, és ösztönözze a résztvevőket, hogy a szünetekben szánjanak időt a többiek gondolatainak megismerésére. 2. **A moderálás lépései** • Röviden mutassa be a reflexió keretrendszerét. • Hagyja, hogy a csoportok maguk válasszák ki, mely kérdéseket szeretnék megvizsgálni. • Ösztönözze az őszinteséget a sikertörténetek helyett. • Az opcionális megosztás segít fenntartani az energia egyensúlyát.	20 perc	**Mit érdemes figyelni** • Képesség a tanulás eredményeken túli kifejezésére. • Empátia a hallgatói élmény iránt. • Átállás az „ötlet" alapú gondolkodásról a „folyamat" alapú gondolkodásra. **Tippek az oktatónak** • Járkáljon körbe és hallgasson; csak akkor avatkozzon be, ha az elmélkedés elmélyítését szolgálja. • Hangsúlyozza az osztálytermi helyzetekkel való párhuzamokat. A tevékenység reflexiós módszeréről további információkat itt talál: https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/what-so-what-now-what

3. Összefoglalás Koncepció	**Adjon szerkezetet az innovációjának!** **Cél a tréner számára**: A résztvevők a káosz átélése után most strukturáló eszközökkel találkoznak. Ez a sorrend szándékos. Az Ön feladata annak biztosítása, hogy az eszközöket a gondolkodás támogatásaként, és ne merev sablonként tekintsék. 1. A résztvevők átnézik a kiegészítő, egyoldalas Strukturáló eszköztárat, és fejenként egy modellt/keretrendszert választanak ki. Gondoskodjon arról, hogy az ugyanazon csoportba tartozó résztvevők mindannyian valami mást válasszanak. 2. A résztvevők online kutatást végeznek (internet, mesterséges intelligencia), hogy információt szerezzenek és megértsék a kiválasztott eszközt. (25 perc) 3. A résztvevők megosztják eredményeiket a startup-csapatokon belül, és megvitatják azokat! (3 perc/fő) **A moderálás lépései** 1. Gondoskodjon arról, hogy minden résztvevő más-más eszközt válasszon. 2. Tartsa rövidnek és célzottnak az egyéni kutatást. 3. Segítse elő a csapatokon belüli egymástól való tanulást. 4. Ösztönözzük az eszközök kritikus összehasonlítását.	40 perc	**Mit kell figyelni** • Az eszköz és a feladat közötti illeszkedésről szóló megbeszélések. • Kritikus hozzáállás a modellekhez. • Átvihetőség a szakképzési kontextusokba. **Tanácsok az oktatóknak** • A zavart tekintsük természetesnek, a modellek ugyanis leegyszerűsített ábrázolások. • Ösztönözzük a szkepticizmust és az alkalmazkodást A feladat egyéni online kutatást igényel. A résztvevők mesterséges intelligenciát is felhasználhatnak a kiválasztott modell/keretrendszer magyarázatához, de elengedhetetlen hangsúlyozni, hogy a mesterséges intelligencia hibázhat és félrevezető lehet. Az információkat mindig ellenőrizni kell. A következő oldalon számos üzletfejlesztési vázlatot talál, amelyeket felhasználhat: https://www.designabetterbusiness.tools/tools

4. Aktív kísérletezés	**Átalakítás és finomítás!** **A tréner számára:** Ez a záró feladat az iterációt, a vállalkozói kompetenciák egyik alapvető elemét szemlélteti. A résztvevők megtapasztalják, hogy a struktúra nem korlátozza, hanem éppen hogy tisztázza a kreativitást. 1. A csapatok visszatérnek a „Pressure Cooker” feladat során kidolgozott eredeti ötletükhöz. 2. Csapatként kiválasztanak egy, a fejezetben bemutatott eszközt, amellyel újragondolják és átdolgozzák koncepciójukat. A kiválasztott eszközt (modellt/keretrendszert) alkalmazzák a korábban kidolgozott startup-ötletükre. 3. A csapatok rövid (3 perces) összefoglalót tartanak arról, hogyan változott az ötletük. **A moderálás lépései** 4. Vezesse vissza a csoportokat az eredeti ötletükhöz. 5. Támogassa az eszközök kiválasztását a szükségletek alapján, ne a népszerűség vagy az egyszerűség alapján. 6. Ösztönözze a látható változásokat az 1. verziótól a 2. verzióig. 7. A prezentációk középpontjában a tanulás álljon, ne az eladás.	30 perc	**Mit kell figyelni** • A finomítás minősége. • A fejlesztések megfogalmazásának képessége. • Reális megvalósíthatósági gondolkodás. **Tanácsok az oktatónak** • Kérdezze meg: „Mi lett világosabb?” • Hangsúlyozza, hogy az iteráció siker, nem kudarc.

Strukturáló eszköztár

	Üzleti modell vázlat	Persona-vázlat	Ügyfélút-vázlat	5 miért	5W + 1H
Cél **MIÉRT ÉRDEMES HASZNÁLNI?**	Használja, ha szeretné **felvázolni egy vállalkozás** vagy projekt **általános logikáját**. Segít megérteni, hogyan jön létre, hogyan kerül átadásra és hogyan marad fenn az érték.	Használja, ha jobban **meg** akarja **érteni a célcsoportját**. Segít empátiát kialakítani és a felhasználók valós igényei alapján döntéseket hozni.	Használja, ha meg akarja **érteni, hogyan élik meg az ügyfelek** egy terméket vagy szolgáltatást az elejétől a végéig. Segít azonosítani a pozitív élményeket és a problémás pontokat egyaránt.	Használja, ha **egy probléma valódi okát** szeretné **azonosítani,** ahelyett, hogy csak a tüneteit kezelné. Támogatja a mélyebb elemzést és a jobb döntéshozatalt.	Használja, ha **egy helyzetet vagy problémát egyértelműen** szeretne **meghatározni,** mielőtt megoldásokat keresne. Segít strukturált módon összegyűjteni az összes lényeges információt.
Az üzletfejlesztés szakasza **MIKOR HASZNÁLJA?**	Használja új üzleti ötlet kidolgozásakor, egy meglévő vállalkozás fejlesztésekor, vagy a megvalósításra és a növekedésre való felkészülés során.	Használja a fejlesztési folyamat elején, amikor meg kell értenie, kik az ügyfelei és mire van szükségük.	Használja szolgáltatások, termékek vagy ügyfélélmény tervezésekor vagy fejlesztésekor. Különösen hasznos egy megoldás bevezetése vagy átalakítása előtt.	Használja, amikor ismétlődő probléma merül fel, vagy amikor egy probléma oka nem egyértelmű. Hasznos a fejlesztési és értékelési folyamatok során.	Használja a projekt kezdetén, a tervezés során, vagy bármikor, amikor döntéshozatal előtt elemeznie kell egy helyzetet.
Eredmény **MIT VÁRHAT?**	Világos áttekintés arról, hogyan működik a vállalkozás, kiket szolgál ki, hogyan teremt értéket, és hogyan válhat fenntarthatóvá.	Az ideális ügyfél részletes leírása, amely segít relevánsabb termékek, szolgáltatások és kommunikáció kialakításában.	Vizuális áttekintés az ügyfélélményről, kiemelve a fontos interakciókat, a frusztrációkat és a fejlesztési lehetőségeket.	A probléma kiváltó okának jobb megértése, ami hatékonyabb és fenntarthatóbb megoldásokhoz vezet.	Egy jól meghatározott probléma vagy helyzet, amelyben minden fontos információ rendszerezve van, így könnyebb kiválasztani a megfelelő

					megoldásokat és a következő lépéseket.

„Gyorsfőző” kihíváslap

Az emberek elfelejtik a fontos találkozókat és határidőket	Sokan elmulasztanak találkozókat, fizetéseket vagy határidőket, mert az emlékeztetők szétszóródnak az e-mailekben, alkalmazásokban és jegyzetekben. Ez stresszt, többletköltségeket és frusztrációt okoz.
A sorban állás és a várakozási idő időpazarlás	Az emberek sok időt veszítenek azzal, hogy sorokban állnak (üzletekben, szolgáltatásoknál, hivatalokban), anélkül, hogy tudnák, mennyi ideig fog tartani. A várakozás hatékonyságtalannak és bosszantónak tűnik.
Nehéz megbízható helyi szolgáltatókat találni	Az emberek gyakran nehezen találnak megbízható vízvezeték-szerelőket, takarítókat, magántanárokat vagy javítószolgáltatásokat. A vélemények megbízhatatlanok vagy elavultak.
A túl sok előfizetés kezelése nehéz	Az emberek elfelejtik, milyen előfizetéseik vannak, és mennyit fizetnek havonta. Azok lemondása vagy nyomon követése erőfeszítést és időt igényel.
A közös lakóterek apró konfliktusokat szülnek	A közös házakban vagy diáklakásokban a takarítási feladatok, a számlák és a közös felelősségek gyakran nem egyértelműek. Ez feszültséghez és vitákhoz vezet.
Az emberek elveszítik vagy elfelejtik személyes tárgyaikat	A kulcsokat, töltőket, dokumentumokat vagy táskákat gyakran eltévesztik otthon, a munkahelyen vagy az iskolában. Pótlásuk időt és pénzt igényel.
A csoportos tevékenységek ütemezése bonyolult	Ha sokan vesznek részt, frusztráló lehet időpontot találni találkozókra, sportolásra vagy társasági tevékenységekre. A végtelen üzenetváltás lassítja a döntéshozatalt.
Az emberek nem tudják, mit főzzenek abból, ami otthon van	Sokan tartanak otthon élelmiszert, de nem tudják, milyen ételeket készíthetnek belőle. Ez élelmiszer-pazarláshoz vagy felesleges bevásárláshoz vezet.
Nehéz rátalálni a helyi eseményekre	Az emberek gyakran túl későn hallanak a helyi eseményekről, vagy egyáltalán nem hallanak róluk. Az információk különböző platformokon szétszórva találhatók.

A mozgalmas napokon az egyszerű feladatok is elfeledésbe merülnek	A kicsi, de fontos feladatok (növények öntözése, gyógyszerek szedése, tárgyak visszajuttatása) könnyen feledésbe merülnek. A feledékenység kellemetlenségeket vagy károkat okoz.
A szülők és a gondozók lemaradnak fontos információkról	Az iskolákból, klubokból vagy gondozási szolgáltatásoktól érkező üzenetek elvésznek az e-mailek és csevegések között. Fontos frissítéseket nem vesznek észre.
Az emberek nem tudják, hol kaphatnak gyors segítséget	Ha apróbb problémák merülnek fel (törött kerékpár, technikai hiba, űrlap kitöltése), az emberek nem tudják, kitől kérjenek segítséget, vagy hova forduljanak gyorsan.
A felesleges tárgyak otthon hevernek	Az embereknek vannak olyan tárgyaik, amelyeket ritkán használnak, de nem akarnak eladni vagy kidobni. A tárolóhelyek tele vannak felesleges holmikkal.
Az újonnan érkezők nem tudják, hogyan működnek a dolgok	Azok, akik új városba vagy iskolába költöznek, nehezen boldogulnak az alapvető információkkal: tömegközlekedés, szolgáltatások, szabályok vagy szokások. Kínosnak érzik, ha kérdeznek.
Az emberek elfelejtik végigvinni a céljaikat	Az emberek kis célokat tűznek ki maguk elé (testmozgás, tanulás, adminisztratív feladatok), de néhány nap után elveszítik a fonalat. Emlékeztetők és támogatás nélkül a motiváció elhalványul.

4. EGYSÉG – CÉLKITŰZÉS

A szakképzési oktatók felkészítése olyan rugalmas célkitűzési technikákra, amelyeket nagy bizonytalansággal járó környezetekre terveztek. A hangsúly a merev tervezésről a dinamikus „validált tanulásra" való áttérésen van, ahol a célok hipotézisekként szolgálnak, amelyeket coaching, kísérletezés és folyamatos alkalmazkodás révén kell tesztelni.

4.1 – CÉLKITŰZÉS

A fejezet végére a szakképzési oktatók képesek lesznek:

4.1.1. AGILIS COACHING (GROW-MODELL) ALKALMAZÁSA:

- **Feladat:** Alkalmazzák a Cél-Valóság-Lehetőségek-Akarat modellt a tanulói felfedezés elősegítése érdekében.
- **EntreComp-kapcsolat:** *A bizonytalansággal, a kétértelműséggel és a kockázattal való megbirkózás.* (A GROW használatával az oktató segít a tanulónak eligazodni az ismeretlenben anélkül, hogy „térképet" adna neki, ezzel elősegítve az önállóságot).

4.1.2. A KITARTÁS ÉRDEKÉBEN MEGKÜLÖNBÖZTETNI A CÉLOK TÍPUSAIT:

- **Feladat:** Különbséget tenni **a teljesítménycélok** (eredmények) és **a tanulási célok** (kompetenciák) között a diákok szorongásának kezelése érdekében.
- **EntreComp-kapcsolat:** *Öntudat és önhatékonyság.* (A tanulási célokra való összpontosítás megerősíti a diákok hitét saját képességeikben, hogy a kezdeti kudarcok ellenére is fejlődjenek és sikeresek legyenek).

4.1.3. A BIZONYTALANSÁG KEZELÉSE STRATÉGIAI TÉRKÉPZÉSSEL:

- **Intézkedés:** Használja a **cél-bizonytalansági mátrixot** annak meghatározásához, hogy mely elemek igényelnek kísérleti tesztelést, és melyek rögzített tervezést.
- **EntreComp-kapcsolat:** *Jövőkép.* (A bizonytalanság kezelésének megértése lehetővé teszi az oktatók számára, hogy segítsék a diákokat abban, hogy egy átfogó jövőképet kezelhető, tesztelhető lépések sorozatává alakítsanak).

4.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

A nagy bizonytalansággal járó környezetekben, mint például a vállalkozói oktatás, a lineáris tervezés és a statikus célkitűzés hagyományos módszerei gyakran kudarcot vallanak. Amikor a szakképzésben részt vevő diákokat arra ösztönzik, hogy változékony körülmények között teremtsenek értéket, a merev, hosszú távú referenciaértékekre való támaszkodás fokozhatja a szorongást és működési bénuláshoz vezethet.

Ennek ellensúlyozására a 4. egység a hangsúlyt a hagyományos, előrejelző jellegű végrehajtásról egy olyan keretrendszerre helyezi át, amelyben a célok tesztelhető hipotézisekként működnek. Azáltal, hogy elsajátítja, hogyan kell konkrét vállalkozói modellek segítségével rugalmas mérföldköveket megfogalmazni és strukturálni, a

mentor felkészíti a hallgatókat arra, hogy fenntartsák a projekt lendületét, és dinamikusan alkalmazkodjanak a valós piaci visszajelzésekhez.

4.2.1. CÉLOK A SMART-RENDSZER „FAST GOALS" KERETRE

Évtizedek óta az oktatási tantervek a SMART (konkrét, mérhető, elérhető, releváns, határidőhöz kötött) keretrendszerre támaszkodnak. Bár ez rendkívül hatékony a stabil, kiszámítható feladatok esetében, a SMART „elérhető" és „határidőhöz kötött" elemei akaratlanul is arra ösztönözhetik a hallgatókat, hogy alacsonyabb szintre állítsák ambícióikat a szabályok betartásának garantálása érdekében, vagy csapdába ejthetik őket egy hibás terv végrehajtásában pusztán azért, mert határidőt tűztek ki.

A vállalkozói oktatásban a piaci paraméterek és a fogyasztói magatartás gyorsan változik, ezért a célokat a **FAST-keretrendszer** alapján kell megfogalmazni:

- **Gyakran megvitatott:** Az írásbeli céloknak a heti coaching-ülések szerkezeti középpontját kell képezniük, nem pedig egyszeri értékelési szempontokat kell jelentenie, lehetővé téve a hallgatók számára, hogy a folyamatos adatgyűjtés alapján irányt váltsanak vagy kitartóan haladjanak tovább.
- **Ambiciózus:** A céloknak kifejezetten ki kell terjeszteniük a hallgatók által érzékelt technikai és operatív képességeit, hogy elősegítsék az innovatív problémamegoldást és áttörjék a hagyományos strukturális határokat.
- **Konkrét:** A mérföldköveknek konkrét, megfigyelhető cselekvésekhez és viselkedési eredményekhez kell kapcsolódniuk (pl. ahelyett, hogy „marketinggel foglalkozni" írna, a hallgató azt írja, hogy „2 aláírt szándéknyilatkozatot szerez be helyi beszállítóktól").
- **Átlátható:** A célokat jól látható helyen teszik közzé a szakképzési inkubátoron vagy központban, kihasználva a társak közötti átláthatóságot az elszámoltathatóság és az együttműködésen alapuló támogató hálózatok előmozdítása érdekében.

A coaching legfontosabb tanulsága: A célok FAST-keretrendszer szerinti megfogalmazása a hallgató tervezéshez fűződő pszichológiai viszonyát egy merev szerződésről egy aktív, folyamatosan fejlődő irányító mechanizmusra változtatja.

4.2.2. A CÉLOK ÁTFORMÁLÁSA TESZTELHETŐ HIPOTÉZISEKKÉ (A LEAN STARTUP MODELL)

Ahhoz, hogy olyan célokat fogalmazzanak meg, amelyek egy rendkívül bizonytalan piacon vagy környezetben is megállják a helyüket, a hallgatókat meg kell tanítani arra, hogy a hagyományos, feladatalapú tanulmányi mérföldköveket a Lean Startup elvein alapuló, egyértelmű, validált tanulási kísérletekké alakítsák át.

Amikor egy hallgató olyan szokványos feladatcélokat fogalmaz meg, mint *„Írj egy 20 oldalas marketingtervet"* vagy *„Indíts el egy teljes körű e-kereskedelmi weboldalt"*, ok-okozati logikát alkalmaz – feltételezve, hogy előre tudja jelezni, mit akar a fogyasztó. A vállalkozói coach arra kényszeríti a hallgatót, hogy szabaduljon meg ezektől a nem

validált feltételezésektől, és a mérföldkövet szigorú szerkezeti formátumot követve írja át **Lean hipotézis** formájában:

Hipotézis-cél formátum: *„Úgy gondolom, hogy [konkrét célközönség] [mérhető, valós cselekvés] fog tenni a [legfontosabb értékajánlat] miatt."*

Miután ezt a formátumot alkalmazták, a cél természetesen meghatározza a saját végrehajtási mutatóit. A sikert már nem az alapján mérik, hogy a hallgató elvégezte-e egy bürokratikus feladatot (pl. a dokumentum megírását), hanem az alapján, hogy valós interakciók révén **érvényesített tanulást** eredményezett-e.

4.2.3. A CÉL-BIZONYTALANSÁGI MATRIX ÉS A CÉL EGYÉRTELMŰSÉGE

A szakképzési tantervben szereplő mérföldkövek nem mindegyike hordozza ugyanolyan mértékű kockázatot. Annak érdekében, hogy segítsék a hallgatókat annak meghatározásában, hogyan kell megfogalmazni és ellenőrizni egy célt, az oktatók a **cél-bizonytalansági mátrixot** használják, egy két-két oszlopból álló táblázatot, amely a „cél egyértelműségét" a „bizonytalansági szinttel" vetíti össze.

- **Alacsony bizonytalanság / Magas egyértelműség kvadráns:** Szabványos operatív feladatokként vannak megfogalmazva (pl. domainnév regisztrálása, alapanyagköltségek kiszámítása). Ezek előre jelezhető útvonalakat követnek, és nem igényelnek hipotézis-tesztelést.
- **Magas bizonytalanság / alacsony egyértelműség kvadráns:** Kizárólag **tanulási célként** fogalmazandók **meg**, nem pedig teljesítménycélként. Például, ha egy csapatnak nagy a bizonytalansága a szállítási modelljét illetően, egy olyan teljesítménycél megfogalmazása, mint *„50 egység eladása online"*, intenzív szorongást vált ki. Ha átfogalmazzuk és tanulási célként írjuk meg – *„Ellenőrizzük, hogy a célközönségünk mobil fizetési felületet vagy asztali platformokat használ-e"* –, az teljesen megváltoztatja a viselkedési motivációt.

Főbb tanulság a coaching szempontjából: Ha az írásbeli célt *a teljesítmény* helyett *a tanulásra* összpontosítjuk, az megóvja a tanulók önhatékonyságát, normalizálja a hibákat, és a kudarcokat adatpontokként kezeli, nem pedig személyes kudarcokként.

4.2.4. A CÉLKÖZPONTÚ GROW-MODELL MATRIX

Annak érdekében, hogy az írásbeli célok azonnali eredményekké váljanak, a coach a strukturált **GROW-modell** (Cél, Valóság, Lehetőségek, Akarat) segítségével segíti elő a mérföldkövek elérését, különös hangsúlyt fektetve a „Akarat" fázis végrehajtására:

- **Cél:** Az általános értékteremtési mérföldkő azonosítása.
- **Valóság:** A jelenlegi erőforrás-korlátok és kötöttségek elemzése.
- **Lehetőségek:** Alternatív lean kísérletek vagy prototípusok ötletelése.
- **Akarat:** Konkrét, megingathatatlan elkötelezettség megfogalmazása az alacsony kockázatú cselekvés mellett a következő 7 napra vonatkozóan.

Nagy bizonytalanság kezelése esetén a végleges, írásbeli cselekvési tervnek el kell kerülnie a passzív „kutatási" magatartásformákat (például a versenytársak googolását vagy cikkek olvasását), és elő kell írnia egy **egylépéses MVP (Minimum Viable Product, minimálisan életképes termék) tesztet**. A cselekvési lépést úgy kell megfogalmazni, hogy **24 órán** belül megvalósítható legyen, így kényszerítve a hallgatókat arra, hogy elhagyják az elméleti elemzést, és közvetlenül alacsony kockázatú, azonnali, valós körülmények közötti validációba lépjenek.

4.2.5. HATÉKONY CÉLKITŰZÉS (A „MADÁR A KÉZBEN" MODELL - MEGLÉVŐ ERŐFORRÁSOKRA ÉPÍTŐ MODELL)

A hagyományos üzleti tervezés során a vállalkozók egy idealizált jövőbeli eredmény alapján fogalmazzák meg céljaikat, majd megpróbálják előteremteni a cél eléréséhez szükséges eszközöket. Az effektuációs elmélet felforgatja ezt a paradigmát. A hatékony célkitűzés a **„madár a kézben" elvre** épül, amely előírja, hogy a vállalkozó céljait kizárólag a közvetlen, rendelkezésre álló eszközei alapján határozza meg:

- **Kik ők:** személyes tulajdonságaik, ízlésük és egyedi képességeik.
- **Mit tudnak:** konkrét szakértelmük, műszaki képzettségük és tapasztalati tudásuk.
- **Kiket ismer:** közvetlen szakmai és személyes hálózata.

Ahelyett, hogy olyan célt fogalmazna meg, mint *„5 000 euró összegyűjtése a gyártáshoz",* az effektuális célkitűzést alkalmazó vállalkozó eszközorientált célt fogalmaz meg: *„Három olyan helyi partnert kell találni a meglévő hálózatunkon belül, akik ingyen biztosíthatnak nyersanyagokat a műhely számára."* Ez a célt a közvetlen végrehajtáshoz köti, kiküszöbölve a külső erőforrásoktól való függőséget.

4.2.6. HIVATKOZÁSOK

- Blank, S. (2020). *A megvilágosodás négy lépése: Sikeres stratégiák a győztes termékekhez*. Wiley.
- Kerr, S., és Landauer, S. (2004). A nagyratörő célok felhasználása a szervezeti hatékonyság és a személyes fejlődés elősegítésére. *Academy of Management Executive*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Osterwalder, A. és társai (2014). *Értékajánlat-tervezés*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *A Lean Startup: Hogyan használják a mai vállalkozók a folyamatos innovációt radikálisan sikeres vállalkozások létrehozására*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Ok-okozati összefüggés és effektuáció: a vállalkozói kutatás elméleti irányváltása felé. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

- Sull, D., & Sull, C. (2018). Célok tekintetében a FAST felülmúlja a SMART-ot. *MIT Sloan Management Review*.
- Whitmore, J. (2017). *Teljesítményorientált coaching: A coaching és a vezetés elvei és gyakorlata*. Nicholas Brealey Publishing.

4.3 – GYAKORLATI PÉLDÁK

A vállalkozói oktatásban ezek a gyakorlatok elvezetik a hallgatókat **az ok-okozati gondolkodástól** (a jövő előrejelzése) **a hatékony cselekvés** felé (a jövő megteremtése)

4.3.1. A „10 ÁGYÚ KÁVÉJA” (ÉRVÉNYESÍTÉSI CÉL)

- **Elméleti alap: Ügyfélfelfedezés és probléma–megoldás illeszkedés.** Ez a példa azon az előfeltevésen alapul, hogy a vállalkozóknak „ki kell lépniük az épületből”, hogy validálják a probléma létezését, mielőtt megoldást dolgoznának ki.
- **Tudományos hivatkozás:**

Blank, S. (2020). A megvilágosodás négy lépése: Sikeres stratégiák a nyertes termékekhez. Wiley. Osterwalder, A. és társai (2014). Értékajánlat-tervezés. Wiley. (Különösen a „Vásárlói profil” és az „Értékajánlat igazolása” című fejezetek).

4.3.2. A „ÁLTESZT” CÉLOLDAL (ELKÖTELEZETTSÉGI CÉL)

- **Elméleti alap: A Lean Startup és a minimálisan életképes termék (MVP).** Ez a tevékenység a „validált tanulásra” összpontosít. Ahelyett, hogy megkérdeznénk az ügyfeleket, mit tennének, a cél az, hogy megmérjük, mit tesznek *valójában* (egy kattintás az elkötelezettség viselkedésbeli mutatója).
- **Tudományos hivatkozás:**

Ries, E. (2011). A Lean Startup: Hogyan használják a mai vállalkozók a folyamatos innovációt radikálisan sikeres vállalkozások létrehozására. Crown Business. Maurya, A. (2012). Running Lean: Ismételje meg az A tervet egy olyan tervvel, ami működik. O'Reilly Media.

4.3.3. A „MADÁR A KÉZBEN” PARTNERSÉG (ERŐFORRÁS-CÉL)

- **Elméleti alap: Effectuation Theory.** Ez a példa a „Bird-in-Hand” elvet alkalmazza, amely szerint a vállalkozó a saját eszközeivel (ismerőseivel és rendelkezésére álló erőforrásaival) indul el, ahelyett, hogy külső tőkére várna (ok-okozati logika).
- **Tudományos hivatkozás:**

Sarasvathy, S. D. (2001). Ok-okozati összefüggés és effektuáció: A vállalkozói kutatás elméleti irányváltása felé. Academy of Management Review, 26(2), 243–263. Read, S. és társai (2016). Effectual Entrepreneurship. Routledge.

4.3.4. A „PIVOT OR PERSEVERE” SPRINT (AGILIS CÉL)

- **Elméleti alap: Agilis célkitűzés és pivot-elmélet.** A vállalkozói céloknak „FAST”-nak (gyakoriaknak, ambiciózusaknak, konkrétaknak és átláthatóknak) kell lenniük, nem pedig „SMART”-nak és statikusaknak. A „pivot” képessége önmagában is stratégiai cél, ha a bizonytalanság magas.
- **Tudományos hivatkozás:**

Sull, D., & Sull, C. (2018). A célok tekintetében a FAST felülmúlja a SMART-ot. MIT Sloan Management Review. Kerr, S., & Landauer, S. (2004). A nagyra törő célok felhasználása a szervezeti hatékonyság és a személyes fejlődés elősegítésére. Academy of Management Executive.

4.3.5. A GROW-MODELL ALKALMAZÁSA

- **Elméleti alap: Az önmeghatározás elmélete és a coaching pszichológia.** A GROW-modell alkalmazásával a tréner támogatja a hallgató **autonómiáját** és **kompetenciáját**, amelyek a vállalkozói tanulás belső motivációjának elsődleges mozgatórugói.
- **Tudományos hivatkozás:**

Whitmore, J. (2017). Teljesítményorientált coaching: A coaching és a vezetés elvei és gyakorlata. Nicholas Brealey Publishing. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Az önmeghatározás-elmélet és a belső motiváció, a társadalmi fejlődés és a jóllét elősegítése. American Psychologist

4.4 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

	TEVÉKENYSÉG	IDŐKERET	TOVÁBBI INFORMÁCIÓK

1. Konkrét tapasztalat	**A JÓSLAT CSAPDÁJA** A csapatok kénytelenek egy teljesen ismeretlen feladathoz szigorú teljesítménycélt megfogalmazni és vállalni, mielőtt bármilyen kiindulási adatot gyűjtenének, ami rámutat a jósló tervezés hibáira. Utasítások: 1. Ossza szét a résztvevőket a kijelölt kezdő képzési csapatokba. 2. Mutasson be egy ismeretlen, kétértelmű, kézzel elvégezhető feladatot (pl. egy címkézetlen, szétszórt szakképzési anyagokat tartalmazó konténer pontos költségének, eredetének vagy súlyának kitalálása, vagy egy összetett, véletlenszerűen kevert kritériumkártya-pakli rendezése). 3. **A statikus korlát:** Mielőtt megérintenék az anyagokat vagy kipróbálnák a feladatot, a csapatoknak pontosan 5 percük van arra, hogy leírják pontos, megváltoztathatatlan, mennyiségi mérföldkő teljesítménycéljukat. 4. A csapatoknak azonnal el kell végezniük a feladatot egy szigorú, 10 perces visszaszámlálás alatt, hogy pontosan elérjék az írásban rögzített célértéket. BECSOMAGOLANDÓ ANYAGOK: * Címkézetlen dobozok, amelyek véletlenszerűen elrendezett szakképzési műhelyelemekkel, eszközökkel vagy nyersanyagokkal vannak megtöltve. * Filctollak és nagy, célkitűzésre szolgáló indexkártyák. * Jól látható visszaszámláló óra.	**45 perc**	**Cél:** Közvetlen tapasztalat arról, hogy a nem validált környezetekben a prediktív célkitűzés hogyan vall kudarcot, ami az erőfeszítések jelentős rossz elosztásához vezet. **Eredmény:** Írásbeli, nem validált teljesítménycél, összehasonlítva a valós végrehajtási mutatókkal. Tippek az oktatók számára: Közvetlen tapasztalat a frusztrációról és a célok valós idejű kiigazításának szükségességéről. **A előzetes elkötelezettség érvényesítése:** A résztvevők megpróbálnak majd tárgyalni egy próbafutásról, vagy először adatokat gyűjteni. Minden kérést semlegesen utasítson el: *„Pontosan le kell írnia a célmutatóját, kizárólag a jelenlegi feltételezései alapján.”* **Ne módosítsa a szabályokat:** A végrehajtási fázis során tartsa a szabályokat teljesen változatlanul. A tanulás teljes mértékben abból fakad, hogy milyen nagy eltérés van az írásbeli, előre jelzett cél és a váratlan valóság között.

2. Reflektív megfigyelés	**Reakció a változásra - Utólagos értékelés** Csapatértékelés, amely elemzi a viselkedési és stratégiai mintákat önkényes mérföldkövek kezelése során. Utasítások: 1. Ösztönözze a csoportokat, hogy a *„Mi? Na és? Most mi lesz?”* reflexiós keretrendszer segítségével értékeljék a folyamatukat. 2. Utasítsa a csapatokat, hogy vitassák meg a következő konkrét kérdéseket: *„A leírt cél motiválta Önöket, vagy pánikot okozott, amikor a valóság eltért az eredeti becslésüktől?”* és *„Hogyan változtatta meg a csapat taktikai fókuszát az, hogy elkötelezték magukat egy nem igazolt becslés mellett?”* 3. Gondoskodjon arról, hogy minden résztvevő alaposan átgondolja saját kognitív alapbeállításait. Szükséges anyagok: * A „Mi? Na és? Most mi legyen?” reflexiós útmutató másolatai. * Egyéni reflexiós naplók vagy munkafüzetlapok. * Táblafilcek és flipchart-papírok.	**40 perc**	**Cél:** A tudatosítás elősegítése az ismeretlen előrejelzésének kísérlete során felmerülő szorongásról és stratégiai vakságról. **Eredmény:** Rövid bejegyzés az egyéni reflexiós naplókban, amely nyomon követi a nem validált mérési követelményekre adott reakciókat. **Tippek a tréner számára:** **A célcsoport azonosítása:** Keresse meg azokat a csapatokat, amelyek a feladat valós fizikai tulajdonságaihoz való alkalmazkodás helyett a tetszőlegesen leírt becslésük elérését tartották szem előtt. Segítsen nekik felismerni az összefüggést a tetszőleges számok és a munkavégzéssel kapcsolatos szorongás között. **Nyers adatok rögzítése:** Gondoskodjon arról, hogy a résztvevők leírják pontos kezdeti feltételezéseiket és a végső eredményeket, mielőtt áttérnének az elméletre.

3. Összefoglalás Koncepcióalkotás	**HIPOTÉZIS-KIALAKÍTÓ MŰHELY** Egy objektív keretalkotó műhely, ahol a résztvevők önkényes, spekulatív céljaikat tesztelhető tanulási hipotézisekké alakítják át. Utasítások: 1. Készítsen egy nagy „ 2×2 ” mátrixot a falra, amelyen a „Cél egyértelműsége” és a „Bizonytalansági szint” feliratok szerepelnek. 2. Kérje meg a résztvevőket, hogy az 1. gyakorlatból származó kezdeti spekulatív céljaikat helyezzék el a magas bizonytalansági kvadránsba. **3. A beavatkozás:** Kényszerítse a résztvevőket, hogy távolítsák el a becsült számokat, és írják át pontosan ugyanazt a célt kizárólag **tanulási célként,** a szigorú Lean Startup sablon használatával. Szükséges eszközök: * Ragasztószalag (a nagy „2×2 ” padló-/falmátrix felrajzolásához). * Színkódolt post-it cetlik (zöld a kezdeti feltételezésekhez, rózsaszín az átírt hipotézisekhez). * Digitális fényképezőgépek vagy okostelefonok a mátrix eredményeinek lefényképezéséhez.	**45 perc**	**Cél: Elsajátítani, hogyan kell olyan célokat megfogalmazni, amelyek az eredményekkel kapcsolatos szorongást egyértelmű érvényesítési mutatókkal váltják fel.** **Eredmény:** Egy lefényképezett mátrix, amelyben a nagyfokú bizonytalansággal járó spekulatív mutatókat hipotézisekké alakítottuk át. **Cél:** **Tippek a tréner számára a gyakorlat végrehajtásához:** * Szigorúan tartassa be a formátumot: Ne engedje meg a résztvevőknek, hogy általános feladatokat írjanak le. Pontosan ezt a szerkezetet kell használniuk: *„Úgy gondolom, hogy [Cél] [Művelet] fog tenni, mert [Érték]*'. * Hangsúlyozza a szemléletváltást: Hangsúlyozza, hogy a cél átfogalmazása tanulási mérföldkővé a helytelen tippelés kudarcát tiszta adatok gyűjtésének lehetőségévé alakítja át.

4. Aktív kísérletezés	**A CÉL-KIVÁLTÓ KÖRÖK** Egy gyors tempójú coaching kör, ahol a résztvevők az átfogalmazott céljaik alapján azonnali, valós körülmények között zajló, alacsony kockázatú validációs kísérleteket terveznek. Utasítások: 1. Oszd fel a résztvevőket hármas csoportokra (coaching körökre). 2. Minden résztvevő kiválasztja a 3. gyakorlatból átírt hipotézisét. 3. A résztvevőknek 25 perc áll rendelkezésükre, hogy kitöltsék a szigorú, **egylépéses MVP-tesztterv** sablont, amelyet azonnali végrehajtásra terveztek, előre meghatározott időbeli késedelem nélkül. 4. A csapatok a GROW coaching keretrendszert használják a terv finomítására és stressztesztelésére. Szükséges anyagok: * **Kinyomtatott „Egylépéses MVP tesztterv" sablonok** (a Lean hipotéziskerettel, a viselkedési mutató oszloppal és a cselekvési/irányváltási küszöbértékekkel). * **GROW coaching napló és forgatókönyv-mátrix útmutató** (előre kinyomtatott, hangosan felolvasandó coaching-utasításokkal a Cél, Valóság, Lehetőségek és Akarat témákhoz). * **„Cselekvés vs. passzív kutatás" ellenőrző lista ponttáblák** (az asztalok közepére). * **Az 1. egység tanulási chartája,** jól látható helyen kifüggesztve a teremben.	**60 perc**	**Cél:** Az elméleti tantermi tervezésből való átmenet megvalósítása alacsony kockázatú, azonnali, valós cselekvésbe. **Eredmény:** Egy kitöltött, megvalósítható, egyoldalas GROW coaching napló és MVP teszt vázlat. **Végrehajtási tippek az oktatók számára:** **Tiltja a passzív feladatokat:** Azonnal avatkozzon be, ha egy résztvevő olyan feladatot javasol, mint „a versenytársak googolása" vagy „piaci jelentések olvasása". Írjon elő aktív interakciós feladatokat, mint *például „versenytárs felhívása"* vagy *„potenciális ügyfél megkérdezése"*. **Ellenőrizze a helyettesítő mutatókat:** Gondoskodjon arról, hogy az érvényesítési küszöbértékek fizikai *cselekvést* vagy elkötelezettséget mérjenek, ne pedig általános felhasználói *véleményt*.

5. EGYSÉG – TAPASZTALATSZERZÉS

Az előző egységben a résztvevők megtanulták, hogyan kell célokat kitűzni a GROW-modell és egyéb eszközök segítségével. Átgondolták saját döntéseiket, és megtapasztalták, milyen csapatban dolgozni, hogy a papíron megfogalmazott ötleteket a valós életbe ültessék át.

Ez a fejezet a tapasztalati tanulásra összpontosít, amelynek keretében a résztvevők túllépnek az elméleti gyakorlatokon, és saját magukévá teszik a valós vállalkozói tapasztalatokat. A cél az, hogy megértsék, mit jelent vállalkozóként cselekedni, szembenézni a kihívásokkal, bizonytalan helyzetekben döntéseket hozni, valamint tanulni az eredményekből (mind a sikerekből, mind a kudarcokból).

5.1 – CÉL

A résztvevők átlépnek a koncepcionális üzleti tervezésről a tapasztalati vállalkozói cselekvésre. Oktatóként az Ön feladata olyan strukturált tanulási élmények elősegítése, amelyek során a résztvevők valós üzleti kihívásokkal szembesülnek, és reflektálnak döntéseikre, viselkedésükre és az eredményekre.

Ebben a fejezetben a résztvevők:

- kis csoportokban tesztelik üzleti ötleteik megvalósíthatóságát és jövedelmezőségét;
- bizonytalanság és időnyomás alatt hoznak döntéseket;
- szembesülnek a kudarcokkal és módosítják stratégiáikat;
- reflektálnak mind a szakmai (tervezés, pénzügyi gondolkodás, végrehajtás), mind a személyes készségekre (csapatmunka, kezdeményezőkészség, rugalmasság);
- elemzik, hogy a tapasztalati folyamatok hogyan alakítják a vállalkozói gondolkodást és viselkedést.

A modul végére a résztvevők jobban megértik a vállalkozói szellemet nem csupán üzleti koncepcióként, hanem kognitív, érzelmi és viselkedési folyamatként is.

5.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

Ez a fejezet a tapasztalati és konstruktivista tanulási elméleteken alapul. David Kolb (1984) szerint a tanulás a konkrét tapasztalat, a reflektív megfigyelés, az absztrakt fogalmi rendszer kialakítása és az aktív kísérletezés ciklikus folyamatán keresztül valósul meg. A vállalkozói oktatás különösen alkalmas erre a modellre, mivel a lehetőségek felismerése és a vállalkozás létrehozása iteratív cselekvést és reflexiót igényel.

Kognitív szempontból a vállalkozói szellem a bizonytalanság közepette történő döntéshozatalt jelenti. Saras Sarasvathy (2001) bevezette az „Effectuation Theory” elméletet, amely bemutatja, hogy a tapasztalt vállalkozók nem elsősorban a jövőt jósolják meg, hanem a rendelkezésre álló eszközök alapján cselekszenek, partnerségeket alakítanak ki és kihasználják a váratlan lehetőségeket. Ez ellentétben áll

a tisztán előrejelző, tervezésen alapuló modellekkel, és elméleti alapot nyújt a szimulációkhoz és az adaptív gyakorlatokhoz.

Az innovációorientált gyakorlatok a Design Thinking módszertanra (Brown, 2009) épülnek, amely a felhasználói empátiát, a gyors prototípus-készítést és az iteratív tesztelést helyezi előtérbe. Ezek az elvek összhangban állnak a kortárs vállalkozói folyamatmodellekkel, amelyek a vállalkozásalapítást inkább kísérleti jellegűnek, mint lineárisnak tekintik.

A motivációs dinamikát Frederick Herzberg kétfaktoros elmélete (1959) határozza meg, amely megkülönbözteti a higiéniai tényezőket és a belső motivátorokat, mint például a teljesítmény, a felelősség és a fejlődés. A tapasztalati jellegű kihívások aktiválják a belső motivációt azáltal, hogy a résztvevőknek felelősséget és döntéshozatali jogot biztosítanak.

Ezen felül a vállalkozói oktatással kapcsolatos kutatások kiemelik az önhatékonyság (Bandura, 1997) fontosságát a vállalkozói szándék és kitartás kialakításában. A gyakorlati kihívások erősítik az észlelt viselkedéskontrollt és az önbizalmat, amelyek a vállalkozói cselekvés kulcsfontosságú előrejelzői.

A szimulációk és a strukturált reflexió ezért nem csupán pedagógiai eszközként működnek, hanem a vállalkozói gondolkodás, érzelmek és cselekvőképesség fejlesztésének mechanizmusaként is. Az irányított reflexió révén a résztvevők összekapcsolják a megélt tapasztalatokat az elméleti konstrukciókkal, így a tevékenységet tanulássá alakítják.

Források:

- Bandura, A. (1997). *Önhatékonyság: Az irányítás gyakorlása.* W. H. Freeman.
- Brown, T. (2009). *Tervezés általi változás: Hogyan teremt a tervezői gondolkodás új alternatívákat az üzleti élet és a társadalom számára.* Harper Business.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *A munkavégzés motivációja* (2. kiadás). John Wiley & Sons.
- Kolb, D. A. (1984). *Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása.* Prentice Hall.
- 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. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

5.3 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

A fejezetben szereplő összes gyakorlat a következő tanulási eredményhez kapcsolódik: *A résztvevők képesek lesznek olyan tapasztalati tanulási lehetőségeket teremteni, amelyek lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy felelősséget vállaljanak, bemutassák ötleteiket és a cselekvésen keresztül tanuljanak.*

Megjegyzés: a feltüntetett időkeretek általános iránymutatások. Kérjük, fontolja meg a tevékenység igényeihez való igazítását.

	TEVÉKENYSÉG	IDŐKERET	TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

1. Konkrét tapasztalat	**AZ ÖTLET NYERESÉGESSÉTÉTELE** Az előző fejezetben a hallgatók egy konkrét eszköz segítségével dolgoztak ki egy üzleti ötletet. Kérje meg őket, hogy ugyanazokban a csoportokban dolgozzanak, mint az előző gyakorlat során. Kezdésként állítson kihívás elé a résztvevőket azzal, hogy teljesen önállóan, elméletek, modellek vagy lépésről lépésre szóló útmutatások nélkül találják ki, hogyan tehetik nyereségessé üzleti ötletüket. Ez ösztönzi a kreativitást, a kísérletezést és a valós életre irányuló gondolkodást. Ennek az első lépésnek a feladata nyitott: minden csoportnak brainstormingot kell tartania a jövedelmezőségről, és felvázolnia, hogyan tudna üzleti ötletük nyereséget termelni, miközben önállóan feltárják a lehetőségeket, a kockázatokat és a gyakorlati megközelítéseket. Miután elkészültek, kérje meg a hallgatókat, hogy a munkafüzetben található sablon segítségével írják le ötletüket és a tevékenység során nyert eredményeiket. Oktató: kérjük, tanítsa meg a hallgatóknak egy olyan ötletgyűjtési módszert, amelyet Ön ismer, vagy használjon egyet a jobb oldali oszlopban, a „További információk” részben említettek közül. Az ötletgyűjtés során semmilyen körülmények között ne avatkozzon be, csak figyeljen. Ezzel elősegíti a konkrét tapasztalatszerzést.	30 perc • 5 perc utasítás • 20 perc brainstorming • 5 perc a sablon kitöltése	Anyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelyben a résztvevők egyénileg leírják, hogyan válhat nyereségessé az üzleti ötletük, beleértve a könnyű és nehéz témák megjelölését is. Alternatív módszerek: az ötletelés helyett a következő módszerekkel is meghatározható, hogyan lehet az üzleti ötletet nyereségessé tenni: • Előzetes értékesítés a megvalósítás előtt (Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hipotézisalapú vállalkozás: A Lean Startup. *Harvard Business School Working Paper No. 12-092.*) • Versenytársak visszafejtése (Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review, 21*(1), 100–134. https://doi.org/10.2307/258631) • „Bemutatnál?” teszt (Cialdini, R. B. (2009). *Befolyás: Tudomány és gyakorlat* (5. kiadás). Pearson.)

2. Reflektív megfigyelés	**REFLEXIY : SZEMÉLYES ÉS SZAKMAI KÉSZSÉGEK** Ezután vezesse be a résztvevőket egy strukturált reflexióba az imént átélt folyamatról. A cél az, hogy segítsen nekik felismerni, mi történt a csapatukban; mind az üzleti tartalom, mind az interperszonális dinamika szempontjából. Kérje meg az egyes csoportokat, hogy tekintsék át, hogyan közelítették meg az üzleti ötletük jövedelmezővé tételét. Kérje meg őket, hogy két szempontból reflektáljanak: • Szakmai készségek. Vegyék figyelembe a konkrét eredményeket: az üzleti modell leírásának minőségét, az ötlet megvalósíthatóságát, a következtetéseik egyértelműségét, valamint azt, hogy szerintük mi a koncepciójuk logikus következő lépése. • Személyes készségek. Kérje meg őket, hogy értékeljék, hogyan működtek csapatként: a csoport kohézióját, a lelkesedést, a proaktív hozzájárulást, a hajtóerőt, a kommunikációt, valamint azt, hogy ezek hogyan befolyásolták a folyamatukat és az eredményüket. Miután mindkét oldalt áttekintették, kérje meg őket, hogy beszéljék meg a szakmai és a személyes készségek között észlelt különbségeket, és kapcsolják össze ezeket a felismeréseket azzal, hogy szerintük mire kell képesnek lennie egy vállalkozónak. A cél az, hogy felismerjék: a vállalkozói sikerhez nem csupán analitikai eszközökre van szükség. Utasítsa a résztvevőket, hogy a munkafüzetükben található sablon segítségével fogalmazzanak meg egy konkrét felismerést. Oktató: Az Ön szerepe a kérdések feltevése, nem pedig az információk átadása. Kérdéseit összpontosítsa a szoft készségekre, az előző ötletelési üléshez (1. lépés) kapcsolódóan:	30 perc • 5 perc utasítások • 5 perc a kemény készségekről való elmélkedés • 5 perc a szoft készségekről való elmélkedés • 10 perc a különbségek átgondolása	Reflexió: kérjük, ösztönözze a résztvevőket, hogy Gibbs reflexiós módszerét alkalmazzák a tapasztalataik alapos átgondolásához: 1. Leírás | 2. Érzelmek | 3. Értékelés 4. Elemzés | 5. Következtetés | 6. Cselekvési terv További információk Gibbsről és a fent említett 6 lépésről: *https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/gibbs-reflective-cycle* Feladat minden hallgató számára: tekintsék át és reflektáljanak a szakmai és személyes készségekre. Segédanyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelybe a résztvevők egyénileg feljegyzik a megfigyeléseikhez és felismeréseikhez kapcsolódó elemeket.

	• Hogyan működött együtt a csoport? • Mi adott nekik lendületet? • Hol akadt el a lendület? Így a résztvevők tudatára ébrednek az esetleges hiányosságoknak vagy hiányzó elemeknek. Kerülje a magyarázatok adását; hagyja, hogy a felismerés a saját elemzésükből fakadjon.		

3. Összefoglalás Koncepció	**BEJÁRATOTT GYAKORLATOK** A vállalkozó szellemű hallgatóknak nem csupán az üzleti modellek ismeretére van szükségük. Fejleszteniük kell olyan szoft készségeket is, mint a stressz kezelése, a nyomás alatt történő döntéshozatal, a kockázatkezelés és a kihívásokra való reagálás. Ahhoz, hogy hatékonyan tudják támogatni a hallgatókat, a résztvevőknek maguknak is meg kell érteniük ezeket a kihívásokat. A valós vállalkozói helyzetek átélése révén betekintést nyernek abba, hogy a hallgatók min mennek keresztül, és így jobban tudják őket támogatni. Ez a fejezet tapasztalati tanulási módszereket alkalmaz, például üzleti prezentációs szimulációt, versenyszerű kihívásokat vagy időkorlátos gyakorlatokat, hogy hiteles vállalkozói élményt teremtsen. Ahol lehetséges, a szakmai gyakorlatok biztosítják a legerőteljesebb tanulási hatást; ha ez nem megvalósítható, a szimulációs játékok kiváló alternatívát nyújtanak. A meglévő programok, például a JA Europe programjai, bevált keretrendszereket kínálnak ehhez a tanulási típushoz. Használja a mellékelt PowerPoint-prezentációt a különböző módszerek bemutatásához és azok előnyeinek és hátrányainak megvitatásához. Ezután magyarázza el a modulban alkalmazott üzleti prezentációs szimulációt. Oktató: először a mellékelt PowerPoint-prezentáció segítségével mutassa be az általános módszereket és eszközöket, majd adjon részletes utasításokat az üzleti prezentációra vonatkozóan. Végül kérje meg a résztvevőket, hogy a munkafüzetük segítségével írják le, mire szeretnének összpontosítani az üzleti prezentációjuk során.	30 perc • 15 perc általános elmélet • 10 perc a Shark Tank utasításai • 5 perc: a résztvevők a terven dolgoznak	Oktatói anyag: kérjük, olvassa el a „5. egység – Tapasztalati tanulási módszerek” című PowerPoint-prezentációt. Egyéb anyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelyben a résztvevők leírják a tanulási elemeket, és elkészítik a vállalkozási prezentációhoz szükséges cselekvési tervet. Források: az alábbiakban olyan forrásokat talál, amelyek segítenek az elmélet mélyebb megértésében. • Üzleti prezentáció: McSweeney, Jordan J. & McSweeney, Kevin T. & Allison, Thomas H. & Anglin, Aaron H., 2025. „The entrepreneurial pitching process: A systematic review using topic modelling and future research agenda,” Journal of Business Venturing, Elsevier, 40. évf. (5. sz.). • Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása. Prentice Hall. • Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül: Útmutató a tanítási és tanulási módszerekhez. Oxford Polytechnic. • A JA Europe programjai és a hozzájuk tartozó nemzeti partnerek: *https://jaeurope.org/*

4. Aktív kísérletezés	**TAPASZTALJON MEG A VÁLLALKOZÓI SZELLEMET** Kérje meg a résztvevőket, hogy készítsenek egy üzleti prezentációt, amelyben bemutatják üzleti ötletük jövedelmezőségét. A prezentáció csoportonként legfeljebb 2 percig tarthat. Kifejezetten emelje ki, hogy ha a prezentáció ennél hosszabb lesz, akkor megszakítja azt, ahogyan az egy hivatalos üzleti prezentáción is történne. Ez feszültséget kelt, amit a valódi vállalkozók is megtapasztalnak a mindennapi életükben. Minden csoport megnézi a többi csoport prezentációját. Minden prezentáció után az oktató (vagy a résztvevők) befektetőként feltesznek kérdéseket. Tippek a motiváció fenntartásához: • Helyezze a hangsúlyt a tanulásra, a kreativitásra és az erőfeszítésre, ne csak a győzelemre. • Egy kis díj opcionális; ha adnak, legyen szimbolikus (pl. „a legkreatívabb ötlet” vagy „a legjobb csapatmunka”). • Adjon pozitív visszajelzést, hogy elismerje mindenki hozzájárulását. Az összes prezentáció után gondolkodjanak el csoportként az élményeikről. A munkafüzetben található egy reflexiós űrlap. Az űrlap kitöltése után indítsanak csoportbeszélgetést, amelyben a résztvevők megosztják egymással a gondolataikat. Fókuszáljanak a következőkre: • Mi működött jól? • Hogyan kezelték a csapatok a nyomást vagy a kihívásokat? • Milyen készségek vagy stratégiák alkalmazhatók valós vállalkozói helyzetekben? Így a tevékenység szórakoztató, biztonságos és motiváló marad, miközben valós vállalkozói élményt szimulál. Oktató: elsősorban a vállalkozói tapasztalatszerzés központi témájára összpontosítson; mit tanultak a résztvevők, mik a legfontosabb tanulságok, hogyan tudják a modulból szerzett	90 perc • 20 perc az üzleti prezentációk előkészítése • 30–45 perc: prezentációk, beleértve az oktató kérdéseit is *(az időtartam a csoportok számától függ)* • 25–35 perc: a prezentációk átgondolása • 5 perc: az 5. egység összefoglalása	Segédanyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelyben a résztvevők reflektálhatnak a prezentációikra, és leírhatják a legfontosabb tanulságokat.

	ismereteket és/vagy a bevált gyakorlatok közül néhányat saját óráikban alkalmazni? Ezzel lezárul a modul.		

6. FEJEZET – A HALLGATÓK IRÁNYÍTÁSA -COACHING

Az előző fejezetben a hallgatóknak ízelítőt adott abból, hogy mit jelent igazán vállalkozónak lenni. Megismerkedtek az önálló döntéshozatallal, azonban megfelelő utasítások és/vagy iránymutatás nélkül. Ez az utolsó fejezet arra összpontosít, hogyan lehet a hallgatókat arra ösztönözni, hogy maguk vállaljanak felelősséget a saját fejlődésükért, ahelyett, hogy megmondanánk nekik, mit kell tenniük.

6.1 – CÉLKITŰZÉS

Ebben a fejezetben az Ön feladata, mint oktató, hogy fejlessze a hallgatók képességét arra, hogy hatékonyan irányítsanak másokat. Arra fog összpontosítani, hogy segítse őket megérteni a tanulóközpontú irányítás elveit, hogyan adjanak konstruktív visszajelzést, és hogyan támogassák társaikat abban, *hogy felelősséget vállaljanak* saját tanulásukért. A fejezet során a következőket nyújtja a hallgatóknak:

- betekintést az irányítási szakaszok elméleti alapjaiba, pl. a coachingba;
- gyakorlati technikákat a hatékony kérdések feltevéséhez és a reflexió ösztönzéséhez;
- eszközöket a világos, célorientált visszajelzés adásához;
- módszereket a támogatás fokozatos visszavonásának képességének fejlesztésére;
- gyakorlatokat, amelyek során a résztvevők valós helyzetekben alkalmazzák a coaching technikákat;
- lehetőséget a visszajelzések alapján saját megközelítésük átgondolására.

A modul végére a résztvevők jobban meg fogják érteni az előadás és az irányítás/coaching közötti különbséget. Ezen felül képesek lesznek vállalkozó szellemű hallgatókat coacholni, és ezáltal lehetővé tenni számukra, hogy felelősséget vállaljanak saját fejlődésükért. Kérjük, ügyeljen arra, hogy oktatóként coachként lépjen fel. Így a résztvevők megtapasztalhatják, mit is jelent ez valójában, és a modul során tanulhatnak Öntől.

6.2 – ELMÉLETI HÁTTÉR

A hatékony útmutatás és coaching egyértelmű tanulási elveken alapul. Ellentétben a tudásátadásra összpontosító tanítással vagy a tapasztalatmegosztásra épülő mentorálással, a hatékony útmutatás tanulóközpontú, és támogatja az egyéneket abban, hogy felelősséget vállaljanak saját fejlődésükért. A felnőttek legjobban tapasztalatok, reflexió és kísérletezés révén tanulnak, ami a tapasztalati tanulás alapja (Kolb, 1984). A coach ezt kérdések feltevésével, a reflexió ösztönzésével és a tanulók támogatásával segíti elő, miközben azok új készségeket alkalmaznak.

A közeli fejlődési zóna (Vygotsky, 1978) rámutat arra, hogy a tanulók akkor fejlődnek a legjobban, ha a jelenlegi szintjükön kissé túlmutató kihívásokkal szembesülnek, miközben a támogatás fokozatosan csökken. A vállalkozói oktatásban központi jelentőségű ez az igény, hogy az útmutatást a tanulók fejlődő képességeihez igazítsák.

A szituációs útmutatás keretrendszere (Luimes, 2015) leírja, hogyan váltanak szerepet a tanárok (oktatóból coach-csá, majd facilitátorrá) a tanuló fejlődési szakaszától függően.

A visszajelzés a coaching egyik alapvető eszköze: konkrétnak és a célokhoz kapcsolódónak kell lennie. Gibbs reflexív ciklusának (Gibbs, 1988) alkalmazása segít a képzésben résztvevőknek strukturált reflexió révén értékelni és finomítani coaching-megközelítésüket.

Források:

- Gibbs, G. (1988). Tanulás a cselekvésen keresztül: Útmutató a tanítási és tanulási módszerekhez. Oxford Polytechnic.
- Kolb, D. A. (1984). Tapasztalati tanulás: A tapasztalat mint a tanulás és a fejlődés forrása. Prentice Hall.
- Luimes, M.D. (2015). Helyzetalapú útmutatás. Hogyan támogassa a tanár a mai diákokat az önszabályozás folyamatában.
- Vygotsky, L. S. (1978). Az elme a társadalomban: A magasabb rendű pszichológiai folyamatok fejlődése (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner és E. Souberman, szerk.). Harvard University Press.

6.3 – GYAKORLATOK ÉS FELADATOK

A fejezetben szereplő összes gyakorlat a következő tanulási eredményhez kapcsolódik: *A résztvevők képesek lesznek coaching-technikákat alkalmazni a diákok tanulásának támogatására, valamint megkülönböztetni a coaching, a mentorálás és a tanítás szerepeit.*

Megjegyzés: a feltüntetett időkeretek általános iránymutatások. Kérjük, fontolja meg a feladat igényeihez való igazítását.

	TEVÉKENYSÉG	IDŐKERET	TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

1. Konkrét Tapasztalat	**Gyakorlati coaching** Ossza fel az osztályt 3 fős csoportokra, és magyarázza el a feladatot. Hagyja, hogy a csoporttagok szabadon döntsék el, ki melyik szerepet vállalja: • Coachee: Az a munkavállaló/hallgató, akinek munkahelyi vagy tanulmányi problémája van, és megoldást keres. Például: koncentrációs nehézségek, korlátozott költségvetés kezelése, a tanulás/munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, ügyfelek szerzése stb. • Coach: Az oktató/coach, akinek a célja, hogy kérdések feltevésével és a reflexió irányításával segítse a coachee-t a megoldás megtalálásában. • Megfigyelő: Figyeli a beszélgetést, és jegyzeteket készít arról, mi segít a coachee-nak, valamint az alkalmazott coaching technikákról. Tipp: a megfigyelőnek annak a résztvevőnek kell lennie, aki a legtöbb coaching-tapasztalattal rendelkezik. Utasítások a résztvevőknek: • A coach azzal kezdi a beszélgetést, hogy megkéri a coachee-t, magyarázza el a problémát. • Ezt követően megkezdődik a megoldáskeresésről szóló beszélgetés. • A harmadik személy csak megfigyel és jegyzetel, de nem avatkozik be. • Minden beszélgetés körülbelül 10 percig tart, utána mindenki szerepet cserél. • Kérje meg a résztvevőket, hogy a munkafüzetben található sablon segítségével írják le a coaching-beszélgetés során szerzett tapasztalataikat. Oktató: Ön a coaching-ülés során semmilyen körülmények között nem avatkozik be, csupán megfigyel.	30 perc • 5 perc utasítások • 10 perc gyakorlati beszélgetési kör #1 • váltás • 10 perc gyakorlati beszélgetés, 2. kör	Feladat a megfigyelő számára: állapítsa meg, ki irányítja a probléma megoldását: a coach vagy a coachee? A megfigyelő hasznos útmutatásokat találhat a munkafüzetben. Segédanyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont különböző szintjelzőkkel, amelyet minden résztvevőnek egyénileg ki kell töltenie.

2. Reflektív megfigyelés	**GONDOLKODJ EL A FOLYAMATON** Tartsák meg a 3 fős csoportokat. Utasítások az első gyakorlati beszélgetés reflektálásához: • Először a megfigyelő osztja meg a tapasztalatait a sablon segítségével. • Ezt követően mind a coach, mind a tanítvány reagál a visszajelzésre. • Mindenki reflektáljon a coaching-ülés hatékonyságára (lásd alább). Oktató: vegyen részt az értékelési folyamatokban, tegyen fel kérdéseket a hatékonyságról, és adjon rövid példákat a továbbfejlesztett coaching-technikákra. Ossza el az idejét a lehető legjobban az összes csoport között. Az első reflexiókör után ossza meg ezeket a gondolatokat az osztállyal: • Coach: aktívan nyújtottál megoldást a problémára, vagy a coachee találta ki azt a beszélgetés során? • Coachee: úgy gondolod, hogy ha egyszer egy teljesen más problémával találod szemben magad, akkor a beszélgetés során szerzett tapasztalataid alapján képes leszel azt az oktató/coach segítsége nélkül is megoldani? A megosztás után hagyja, hogy minden csoport reflektáljon a második gyakorlati coaching-beszélgetésre. Hangsúlyozza azonban, hogy vegyék figyelembe az előző betekintéseket. • Először a megfigyelő a munkafüzet segítségével megosztja a megállapításait. • Ezt követően mind a coach, mind a coachee reagálhat a visszajelzésre. • Mindenki elgondolkodik a coaching-ülés hatékonyságán (a hatékonysági kritériumokat lásd a sablonban). Végül kérje meg az összes csoportot, hogy osszák meg a legfontosabb felismeréseiket az osztállyal. Hagyja, hogy mindenki jegyzetelje le, mit tanult vagy mire jött rá.	45 perc • 15 perc: elmélkedés az 1. beszélgetésről • 5 perc: gondolatok megosztása • 15 perc: a 2. előadás átgondolása • 10 perc a felismerések megosztására	Reflexió: kérjük, ösztönözze a résztvevőket, hogy John reflexiós modelljét használják az élményük alapos átgondolásához: 1. Az élmény leírása | 2. Reflektálás 3. Befolyásoló tényezők | 4. Kontextusbeli kérdések | 5. Tanulás További információk John modelljéről és a fent említett 5 lépésről: *https://www.toolshero.com/personal-development/johns-model-of-reflection/* Feladat minden hallgató számára: írják le a legfontosabb felismeréseiket a gyakorlati beszélgetések átgondolása során. Segédanyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelybe a résztvevők egyénileg írhatják be a pontokat.

3. Összefoglalás Koncepció	**PROFESSZIONÁLIS COACHING MEGFIGYELÉSE** Ebben a lépésben **a szakmai iránymutatás és a gyakorlati coaching** témáját fogják részletesen tárgyalni. Az osztály először elméleti ismereteket sajátít el, majd ezt követően aktívan részt vesz egy coaching-ülésen az egyik hallgatóval. Gondoskodjon arról, hogy a hallgató(k) magukévá **tegyék** a folyamatot. Az első részben kérjük, használja a mellékelt PowerPoint-prezentációt, amellyel elmagyarázhatja a serdülők fejlődésének különböző szakaszait. Minden szakasz sajátos iránymutatást igényel, ezért az oktatónak képesnek kell lennie a hallgatók fejlődési szakaszának meghatározására, és az iránymutatását ahhoz igazítania. Ezt a keretrendszert **szituációs iránymutatásnak** nevezik. Ennek segítségével a hallgatók megértik, milyen különböző módszerekkel fejleszthetik azt a képességüket, hogy fokozatosan csökkentsék a támogatást. A szakaszok megértése után beszéljenek azokról a gyakorlati technikákról, amelyekkel hatékony kérdéseket tehetnek fel és ösztönözhetik a reflexiót. Az elmélet bemutatása után kérjen meg valakit az osztályból, hogy tartson egy coaching-ülést az egész csoport előtt. Mivel most Ön fogja betölteni a coach szerepét, vizsgálja meg a problémát, és kezdje el a coachee-t a problémával kapcsolatban (lehetőleg egy oktatással kapcsolatos problémával) támogatni. Próbáljon meg példákat hozni a coachingra az iránymutatás típusai alapján. A foglalkozás célja, hogy **a coachee kerüljön a vezetőülésbe**: ügyeljen arra, hogy ne adjon megoldást, hanem hagyja, hogy a coachee maga fedezze fel a következő lépést. Ezt úgy érheti el, hogy **kizárólag kérdéseket tesz fel**. *(ha kényelmetlenül érzed magad a coaching során, kérjük, nézd meg a jobb oldalon található példákat a jó coaching-kérdésekre)*	**45 perc** • 10 perc elmélet • 25 perc szakmai coaching-ülés • 10 perc reflexió	**Oktatói anyag:** kérjük, olvassa el a „6. egység – Helyzeti útmutatás” című PowerPoint-prezentációt. **A coach kérdései**: próbáljon konkrét, de nyitott megfogalmazásokat használni, amelyek ösztönzik a coachee proaktív hozzáállását, például: • „Mesélne nekem többet arról, mi jelent kihívást az Ön számára?” • „Milyen lehetőségeket fontolt meg eddig?” • „Hogyan szeretnéd, ha ideális esetben alakulna a helyzet?” • „Milyen erőforrások vagy készségek segíthetnének abban, hogy előrelépj?” • „Mi lesz a következő lépése ezután a beszélgetés után?” • „Hogyan illeszkedik ez a megoldás az Ön céljaihoz vagy értékeihez?” **Egyéb anyagok**: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelyben a résztvevők egyénileg leírhatják a tanulási elemeket és a cselekvési tervet. **Források**: az alábbiakban olyan forrásokat talál, amelyek segítenek a elmélet mélyebb megértésében. • Johns, C. (2022). *Becoming a reflective practitioner* (6. kiadás). Wiley-Blackwell. • Graf, E.-M., Dionne, F., & Fleischhacker, M. (2025). *Hogyan tesznek fel kérdéseket a*

	A coaching-ülés befejezése után kérdezze meg a csoportot, hogy milyen tapasztalatokat szereztek, és emelje ki a legfontosabb tanulságokat. Minden résztvevőnek el kell készítenie egy rövid cselekvési tervet a saját coaching-stílusának fejlesztésére az elméletből nyert ismeretek felhasználásával. Ezt a cselekvési tervet felhasználhatják arra, hogy leírják, hogyan szeretnének coachingolni a következő lépésben, de a jövőre nézve is hasznos tanulságként szolgálhat.		*coachok és a kliensek a coaching során, Kutatás és gyakorlat, 1–25*. • Luimes, M.D. (2015). Situational Guidance.

4. Aktív kísérletezés	**ALKALMAZZA A PROFESSZIONÁLIS COACHINGOT** Ossza fel az osztályt új, egyenként 3 fős csoportokra, és magyarázza el az alábbi gyakorlatot. Hangsúlyozza, hogy a coachee ne próbáljon megoldásokat adni, hanem csak coacholjon. Hagyja, hogy a csoporttagok szabadon válasszák ki, ki melyik szerepet tölti be: • Coachee: Az a munkavállaló/hallgató, akinek munkahelyi vagy tanulmányi problémája van, és megoldást keres. Például: koncentrációs nehézségek, korlátozott költségvetés kezelése, a tanulás/munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, ügyfelek szerzése stb. • Coach: Az oktató/coach, akinek a célja, hogy kérdések feltevésével és a reflexió irányításával segítse a coachee-t a megoldás megtalálásában. • Megfigyelő: Figyeli a beszélgetést, és jegyzeteket készít arról, mi segít a coachee-nak, valamint az alkalmazott coaching-technikákról. Utasítások: • Hangsúlyozza, hogy minden résztvevő próbálja alkalmazni az új coaching-ismereteit. • A coach úgy kezdi a beszélgetést, hogy megkéri a coachee-t, magyarázza el a problémát. • Ezt követően megkezdődik a megoldáskeresésről szóló beszélgetés. • A harmadik személy csak megfigyel és jegyzetel, de nem avatkozik be. • Minden beszélgetés körülbelül 10 percig tart, utána mindenki szerepet cserél. • Kérje meg a résztvevőket, hogy a munkafüzetben található sablon segítségével írják le a coaching-beszélgetés során szerzett tapasztalataikat. Oktató: Ön bármikor aktívan beavatkozhat a coaching-ülésbe annak optimalizálása és a coachok technikájának fejlesztése érdekében. Cél: a coachee-nak végül magáénak kell éreznie a folyamatot.	60 perc • 5 perc utasítások • 15 perc gyakorlás 1. beszélgetési kör • cserélés • 15 perc gyakorlás, 2. beszélgetési kör • váltás • 15 perc gyakorlati beszélgetés, 3. kör • 10 perces összefoglalás a 6. egységről	Egyéb anyagok: a munkafüzet tartalmaz egy sablont, amelyben a résztvevők egyénileg felsorolják a tételeket és megfogalmazzák a cselekvési tervet.

	Miután minden csoporttag gyakorolta a feladatot, szánjon egy percet a folyamat értékelésére az egész csoporttal. Melyek a legfontosabb tanulságok, van-e valami, amit megosztanának? Adjon mindenkinek egy percet, hogy átnézze a korábbi cselekvési tervét, és módosítsa a jövőbeli cselekvési tervét. Ezzel lezárul ez a fejezet.		

ZÁRÓ GONDOLATOK

A C-ENTRE képzési program azon az elképzelésen alapul, hogy a szakképzésben a vállalkozói oktatás akkor a leghatékonyabb, ha az oktatók a strukturált tanulási tervet coaching-orientált megközelítéssel kombinálják. A program hat fejezete – Felhatalmazás, Vállalkozói gondolkodásmód, Célkitűzés, Strukturálás, Tapasztalatszerzés és Coaching – együttesen koherens keretrendszert alkot, amely támogatja az oktatókat abban, hogy a tanulókat a kezdeti ötletektől a reflektív vállalkozói gyakorlatig vezessék.

A képzés során a résztvevőket arra ösztönzik, hogy lépjenek túl a hagyományos, tanárközpontú oktatáson, és kísérletezzenek olyan módszerekkel, amelyek a tanulókat alkotókká, problémamegoldókká és reflektív tanulókká aktiválják. Pszichológiailag biztonságos tanulási környezet megteremtésével, a kísérletezés támogatásával és a strukturált reflexió elősegítésével az oktatók segíthetnek a tanulóknak abban, hogy kialakítsák a vállalkozói lehetőségek feltárásához szükséges önbizalmat és kompetenciákat.

A képzés kiemeli a kreativitás és a struktúra közötti egyensúly fontosságát is a vállalkozói oktatásban. Míg a vállalkozói gondolkodáshoz nyitottságra van szükség a kísérletezés és a bizonytalanság iránt, a hatékony tanulási folyamatok számára előnyös a világos célok meghatározása, az iteratív tesztelés és a reflektív értékelés. A képzésen bemutatott eszközök és módszerek célja, hogy segítsék a pedagógusokat ennek az egyensúlynak a kezelésében saját oktatási gyakorlatukban.

Végül a program hangsúlyozza, hogy az oktatásban a coaching nem a kész megoldások nyújtásáról szól. Ehelyett arra összpontosít, hogy támogassa a tanulókat abban, hogy jobb kérdéseket tegyenek fel, elemezzék tapasztalataikat, és felelősséget vállaljanak saját tanulásukért és fejlődésükért. Ezen megközelítések alkalmazásával az oktatók olyan tanulási környezetet teremthetnek, ahol a diákok nemcsak megértik a vállalkozói szellemet, hanem felfedezés, együttműködés és folyamatos tanulás folyamataként is megtapasztalják azt.

A C-ENTRE projekt reméli, hogy a képzés során bemutatott ötletek és módszerek inspirálják a pedagógusokat a szakképzésben a vonzó, gyakorlatorientált vállalkozói oktatás továbbfejlesztésére, valamint arra, hogy saját környezetükben továbbra is kísérletezzenek a coaching-alapú pedagógiai megközelítésekkel.

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