

ENTRE

Az Un inspirбciyja a szakkйpzйsben folytatott vбllalkozyi oktatбs terйn vйgzett coachinghoz

HOGYAN HOZZUNK LЙTRE VБLLALKOZYI KЦZPONTOT A SZAKKЙPZЙSBEN

GYAKORLATI Ъ TMUTATY



ELŐSZY

Üdvözöljük a C-ENTRE projekt „How to HUB” útmutatójában.

Ez az útmutató 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. Ez az útmutató arra a helyre összpontosít, ahol ez a tanulás megvalósulhat: az Entrepreneur HUB-ra. Összefogja a diákokkal és tanárokkal közösen szervezett alkotóműhelyeket, a Magyarországon, Hollandiában és Portugáliában végzett irodai kutatást, valamint a hollandiai HUB-okhoz tett tanulmányutakat. Ezen anyagok alapján gyakorlati útmutatást nyújt egy HUB létrehozásához a szakképzés (VET) keretében.

Az útmutató a szakképzési vezetők, tanárok, projektmenedzserek, döntéshozók és partner szervezetek számára készült. Ahelyett, hogy egyetlen modellt írna elő, olyan kérdéseket, példákat, ellenőrzőlistákat és sablonokat kínál, amelyek különböző oktatási kontextusokhoz igazíthatók. Az útmutató a többi C-ENTRE képzési anyag kiegészítője: míg azok az oktatókat támogatják az osztályteremben, ez az útmutató az intézményeket segíti a környezeti feltételek megteremtésében.

Az anyagokat a projektpartnerek közösen fejlesztették ki, a vállalkozói oktatás, a coaching módszertanok, valamint a szakképzés terén szerzett szakértelmükre alapozva.

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

TARTALOMJEGYZйK

Bevezetés 3
Olvasási útmutató 4
1 – MIKROSZINT: Intézményi igények 6
1.1 – Közös alkotás a diákokkal és a tanárokkal 6
1.2 – Főbb megállapítások 8
1.3 – Prioritások meghatározása a MoSCoW módszerrel 12
1.4 – A HUB tervezési alapelvei 14
1.5 – Az üzleti tanácsadók szerepe 16
1.6 – Végrehajtási ellenőrzőlista 17
2 – MESO szint: Regionális ökoszisztéma 19
2.1 – Irodai kutatás és összehasonlító elemzés 19
2.2 – Regionális eredmények 20
2.3 – Az érdekelt felek feltérképezése és partnerségi modellek 22
2.4 – Politikai, finanszírozási és intézményi illeszkedés 25
2.5 – A HUB funkciói regionális kontextusban 28
2.6 – Végrehajtási ellenőrzőlista 32
3 – MAKRO szint: európai összehasonlító elemzés 36
3.1 – Nemzetközi helyszíni látogatások 36
3.2 – A siker legfontosabb európai tényezői 43
3.3 – Alkalmazkodás kontra replikáció 47
3.4 – Végrehajtási ellenőrzőlista 50
4 – Integrált HUB architektúra 52
4.1 – Irányítási és vezetési struktúra 52
4.2 – Tanulási modell 53
4.3 – Fenntarthatósági modell 54
4.4 – Üzleti tanácsadók 54
4.5 – Végrehajtási ellenőrzőlista 55
5 – Végrehajtási folyamat 56
5.1 – 1. szakasz: Előkészítés és tervezés 56
5.2 – 2. szakasz: Kísérleti megvalósítás 56
5.3 – 3. szakasz: Finomítás és kiterjesztés 57
5.4 – Folyamat- ellenőrző lista 57
6 – Eszközök, sablonok és vizuális összefoglaló 58
6.1 – Gyakorlati eszközök és sablonok 58
6.2 – Egyoldalas vizuális összefoglaló 61
Záró gondolatok 62
Jegyzetek és szerzői jogok 64
1. melléklet – Egy közös alkotási ülés megszervezése 65

BEVEZETŬƁ

Ez az útmutató inspirációt, tippeket, trükköket és gyakorlati eszközöket kíván nyújtani egy vállalkozói HUB létrehozásához egy szakképzési intézményben. A C-ENTRE projekt kutatási eredményeit, közös alkotói műhelyeit és tanulmányútjait gyakorlati útmutatóvá alakítja át, amely az első ötlettől a működő HUB-ig vezet, függetlenül a kiindulási ponttól vagy a régiótól.

Nincs egyetlen modell a HUB-ra. Az, hogy mi működik, a hallgatók és a tanárok igényeitől, az intézmény stratégiájától és a környező ökoszisztémától függ. Az útmutató ezért nem ad konkrét megoldást. Példákat mutat be Hollandiából, Magyarországról és Portugáliából, valamint eszközöket nyújt a saját döntések meghozatalához.

KEZDJE AZ ONLINE LLNŬRTŬKELŬƁSEL



A c-entre.eu/hub-test oldalon található teszt kitöltése körülbelül 7–10 percet vesz igénybe. 30 állításból áll, amelyekre „Igen”, „Talán” vagy „Nem” lehetőséggel kell válaszolni. Az állítások az útmutató három szintjét fedik le:

- MIKRO: hallgatók és oktatók
- MEZO: regionális és országos ökoszisztéma
- MAKRO: európai referenciaértékek

Az eredmény megmutatja, melyik szint az Ön számára prioritás, és hol érdemes elkezdeni az útmutató olvasását.

OLVASБSI SEGHTSйG

KIKNEK SZY L EZ AZ Ъ TMUTATY

Szakoktatásban dolgozó vezetőknek, tanároknak, projektmenedzsereknek, döntéshozóknak és partnerszervezeteknek, akik vállalkozói tanulási környezetet fejlesztenek, működtetnek vagy bővítenek. Alkalmas mindazoknak az intézményeknek, amelyek a nulláról indulnak, és azoknak, amelyek egy meglévő kezdeményezést fejlesztenek tovább.

AZ Ъ TMUTATY FELйPHTйSE

Az útmutató három szinten működik, amelyet összefoglalás és gyakorlati eszközök követnek:

1. **MIKRO**: diákok és tanárok, a mindennapi tanulási gyakorlat és a felhasználói igények.
2. **MESO**: a regionális és nemzeti ökoszisztéma, politikák, partnerségek és finanszírozás.
3. **MAKRO**: európai referenciaértékek és átültethető modellek.
4. **Integrált HUB-architektúra**: hogyan kapcsolódik össze a három szint az irányítás, a tanulási modell, a fenntarthatóság és a mentorok terén.
5. **A megvalósítás útja**: három fázis, az előkészítéstől a kiterjesztésig.
6. **Eszközök, sablonok és vizuális összefoglaló**: közvetlenül felhasználható anyagok.

HOGYAN HASZNБLJA EZT AZ Ъ TMUTATY T

Elvégezte az online tesztet a c-entre.eu/hub-test oldalon? Ha igen, kérjük, folytassa a teszt eredményéhez kapcsolódó fejezettel:

A teszt eredménye a következőre utal	Kezdje ezzel
MICRO diákok és tanárok: szerepek, idő, tér és eszközök	1. fejezet
MESO regionális és országos ökoszisztéma: partnerségek, finanszírozás és hálózatok	2. fejezet
MACRO európai referenciaértékek: tanulás az európai példákból	3. fejezet

A teszt megnevezi azt a szintet, ahol a legnagyobb a fejlődési lehetőség. A többi szintet is elolvashatja; a 4. és 5. fejezet összefoglalja a hármat.

Természetesen elolvashatja az útmutatót elejétől a végéig, vagy ugorhat közvetlenül az Ön számára szükséges részhez. Az 1–5. fejezetek mindegyike ellenőrzőlistával vagy folyamat-tervvel zárul. Az 1–3. fejezetek legtöbb szakaszában megtalálhatók a

„Tanulság a HUB-jának” című blokkok, amelyek a példákat konkrét cselekvéssé alakítják, valamint sablonok, amelyeket saját igényeihez igazíthat.

Az útmutatóban szereplő példák három országból származnak. Tekintsen rájuk inspirációként, amelyet saját környezetéhez igazíthat, ne pedig másolandó mintaként.

1 – MIKRO SZINT: INTÉZMÉNYI IGÉNYEK

A MIKRO szint a HUB-ot használó emberekkel kezdődik: a szakképzésben részt vevő diákokkal és tanárokkal. Napi valóságuk, motivációik és korlátaik határozzák meg, hogy egy Vállalkozói HUB működőképes, inspiráló és kihasznált lesz-e. Ez a fejezet bemutatja, mit kértek a diákok és a tanárok a közös workshop-ok során, hogyan rangsorolták ezeket a kívánságokat, és mi következik ebből a saját HUB tervezése, a mentorok és a megvalósítás szempontjából.

A fejezet két célt szolgál. Egyrészt bemutatja, hogyan gyűjtött a C-ENTRE visszajelzéseket három országban (Hollandia, Magyarország és Portugália), másrészt eszközöket ad az olvasó kezébe saját intézménye mikrokörnyezetének feltérképezéséhez. Minden ország saját workshop-ot szervezett, így az eredmények részletekben eltérnek egymástól. Ezért ez a fejezet inkább inspirációként, mintsem kész tervként mutatja be a workshop-ok közös vonásait és a kiemelkedő elemeket.

A fejezet hat részből áll. Az 1.1. fejezet leírja, hogyan szervezték meg az eseményeket, és kérdéseket ad ahhoz, hogy Ön is lebonyolíthassa a sajátját. Az 1.2. fejezet a legfontosabb eredményeket ismerteti. Az 1.3. fejezet bemutatja, hogyan rangsorolták a kívánságokat a MoSCoW-módszer segítségével. Az 1.4. fejezet a prioritásokat tervezési elvekké alakítja. Az 1.5. fejezet a üzleti coachok szerepét írja le. Az 1.6. fejezet egy ellenőrzőlista, amelyet a saját csapatával használhat.

1.1 – KÜLSŐS ALKOTÁS A DIÁKOKKAL ÉS A TANÁROKKAL

Az a HUB, amelynek tervezésében a diákok és a tanárok is részt vettek, olyan HUB lesz, amelyet majd használni is fognak. Ahelyett, hogy találgattak volna, mire van szüksége egy szakképzési intézménynek, a partnerek műhelymunkát szerveztek azoknak az embereknek, akik nap mint nap abban a térben fognak dolgozni, kreatív gondolkodást segítő eszközök és vizuális ötletgyűjtő és rendszerező technikák alkalmazásával. Ugyanez a formátum bármely intézményben megismételhető.

KI VESZ RÉSZT

A műhely minősége attól függ, kik vannak jelen a teremben. A partnerek négy szempont alapján választották ki a résztvevőket:

- Részt vesznek a szakképzésben és a vállalkozói tevékenységben.
- Helyi, nem pedig nemzetközi háttérrel rendelkeznek.
- A csoport egyenlő arányban áll diákokból és tanárokból.
- Amennyiben lehetséges, más, a szakképzés és a vállalkozói munka területén érdekelt felek is csatlakoznak a programhoz, hogy szélesebb perspektívát nyújtsanak.

Például Szegeden (Magyarország) a műhelymunkán négy szakképzős diák és négy szakképzős tanár vett részt.

A KÉT ÓRÁS MŰHELYMUNKA

A műhelymunka két órán át tart, és öt fázisból áll. Ezek együttesen elvezetik a csoportot a közös gondolkodástól a prioritások szerint rendezett követelménylistáig.

Fázis	Mi történik	Eredmény
1. Bemelegítés és gondolkodásmód-elemzés	Nyílt csoportos beszélgetés arról, hogy mit jelent a gyakorlatban a vállalkozói gondolkodásmód: kreativitás, önállóság, a valós problémák megoldása és a kockázatok tudatosítása.	Közös nyelv
2. Kontextus és trendek meghatározása	Rövid bemutató az európai HUB-példákról, a szakképzési innovációs gyakorlatokról és a C-ENTRE projektről.	Közös referenciakeret
3. Páros igényfelmérés	A diák–tanár párok egy strukturált kérdőívet töltenek ki az akadályokról, a hiányzó erőforrásokról, a személyes motivációkról és a fizikai térrel kapcsolatos elvárásokról.	Szükségletek, akadályok és motivációk
4. Vizuális térkép és alaprajztervezés	A csoportok alaprajzokat és vizuális koncepciókat készítenek, amelyek bemutatják a zónákat, a felszerelést és a hangulatot.	Alaprajzok és hangulatlapok
5. MoSCoW prioritásrendezés	Az ötleteket témákba csoportosítják, és a „Kell”, „Kellene”, „Lehetne” és „(Még) nem kell” kategóriákba sorolják.	Átlátható, megvalósítható követelménylista

ESZKÖZÖK A SAJÁT MIKROKÖRNYEZET FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ

Ugyanezt a műhelymunkát saját intézményében is lebonyolíthatja. Használja az alábbi anyagot, és igazítsa a szöveget a saját kontextusához.

KÉRDÉSEK A PÁROS IGÉNYFELMÉRÉSHEZ

Adja át ezeket a kérdéseket papíron minden diák-tanár párosnak, és kérje meg őket, hogy írják le a válaszaikat külön-külön, mielőtt összehasonlítanák azokat.

- Mi ösztönözné Önt arra, hogy időt töltsön ebben a térben?
- Mi akadályozza ma az iskolában a saját projektjei megvalósítását? (hely, idő, szabályok, tárolási lehetőségek, pénz)
- Mire van szüksége ahhoz, hogy egy ötletet gyorsan és olcsón kipróbálhassanak?
- Kivel szeretnének találkozni vagy kitől szeretnének tanulni, és hogyan?
- Mi akadályozza Önöket leginkább abban, hogy valami konkrétat indítsanak el? (kockázat, jogi, pénzügyi, adózási szempontok)

- Mit várna a másik csoporttól (a diákok a tanároktól, a tanárok a diákoktól)?

LLTLETEK A HANGULATLAPHOZ ŐŐ AZ ALAPRAJZHOZ

- Milyen zónákra van szükség a térben? (nyitott, koncentrációra alkalmas, tárgyaló, társasági, tároló)
- Melyik három szó jellemzi legjobban a hangulatot?
- Hol ülnek a mentorok és a látogatók?
- Mit látnak az emberek, amikor belépnek?

EGYOLDALAS LLSSZEFOGLALY

A műhelymunka után írja le az eredményeket egy ilyen táblázatba:

Téma	Amit hallottunk	Kell / Kellene / Lehetne / (Még) nem fog	Felelős
Tér és elrendezés			
Eszközök és infrastruktúra			
Emberek és hálózat			
Támogatás és coaching			
Légkör és létesítmények			

Hasonlítsa össze a táblázatot az 1.2. fejezetben található közös alapokkal. Ahol hasonlóságot talál, ott jó társaságban van. Ahol eltér, az teszi a HUB-ot egyedivé.

KŐTY RŐS MŰHELYMUNKA LŐPŐŐRŐL LŐPŐŐRE

Az 1. melléklet tartalmazza a műhely teljes, facilitátorok számára készült változatát, az előkészítéssel, az anyagokkal, a részletes menetrenddel és tippekkel együtt. Ugyanazt az öt lépést követi, mint a fenti táblázat, de kissé eltérő időbeosztást alkalmaz. Az 1. melléklet táblázata mutatja, melyik kör melyik fázishoz tartozik. Használja a fejezetben szereplő időbeosztást gyors áttekintésként, a mellékletet pedig a foglalkozás tervezésekor és lebonyolításakor.

TANULSŐG A HUB SZŐMŐRA

A szükségletfelmérés során minden hallgatót párosítson egy tanárral. Így mindketten első kézből hallhatják a másik akadályait, és ez a közös pont teszi könnyebbé a későbbi prioritásokról való megegyezést. Az 1.6. fejezet ezt a formátumot követhető lépésekre bontja.

1.2 – FŐBB MEGŐLLAPŦŐSOK

A műhelymunkák során vizuális tervek, úgynevezett hangulatlapok, alaprajzok és hosszú kívánságlisták születtek. Mivel minden ország saját foglalkozást tartott, a listák eltérnek

egymástól. Az alábbi táblázat egymás mellé helyezi őket, és megmutatja, hol vannak átfedések. Ezek az átfedések jelentik a legmegbízhatóbb jelzést a saját HUB számára.

AHOL A MŰHELYEK EGYETÉRTENEK

Téma	Hollandia	Portugália és Magyarország	Közös pontok
Hangulat	Otthonos, természetes hangulat, üveg és fa elemekkel.	Természetes fény, növények és kényelmes ülőhelyek.	Stúdióhangulat az osztályterem helyett.
Rugalmas munkakörnyezet	Nyitott tér kisebb, egyéni munkára alkalmas területek mellett, fehér táblákkal, kréta táblákkal és csendes zónákkal.	Moduláris bútorok, mozgatható táblák, hirdetőtáblák és csendes koncentrációs zónák.	A nyitott és a koncentrációra alkalmas területek rugalmas kombinációja.
Tudás és emberek	Tapasztalt vállalkozók, tanácsadók, mesterkurzusok és könyvek.	Szervezett hozzáférés aktív vállalkozókhoz és mentorokhoz.	Igazi vállalkozók a közelben.
Egyenlőség és közösség	Mindenki „egyenlő”, van egy „ki kicsoda” tábla és egy kérésfal.	Lapos hierarchia, közösségi rendezvények és a tudásmegosztás kultúrája.	A hallgatók, a tanárok és a vállalkozók egyenrangúak.
Támogatás	Egy mentor, aki segít összehangolni az iskolát és a vállalkozást.	Egy központi kapcsolattartó és mentorálási zónák.	Egy jól látható személy, akitől tanácsot lehet kérni.
Közösségi tér	Kávézószerű terület, ingyenes kávé és tea, valamint pingpong és egyéb játékok.	Konyha- vagy kávésarok és kikapcsolódási lehetőségek.	Informális találkozási helyek.

Két elem csak egy workshop-sorozatban merült fel: zárható, hosszú távú tárolóhely a prototípusok számára, valamint megbízható Wi-Fi és áramellátás. Mindkettő praktikus, elengedhetetlen elem, ezért érdemes helyben ellenőrizni ezeket.

Az alábbi szakaszok részletesebben ismertetik az eredményeket.

MIT MUTATNAK A HANGULATLAPOK ЇБ AZ ALAPRAJZOK

A hangulatlapok egy modern irodát ábrázolnak: nyitott és átlátható, ahol helyet kap az egyéni munka és a megbeszélések is. Az információforrások és a kikapcsolódási lehetőségek kéznél vannak. Az üveg, a faelemek és a kreatív ötletelésre alkalmas lehetőségek visszatérő elemei a berendezésnek. Az alaprajzok egyértelműen elkülönítik a nyitott teret és a személyes munkára szánt kisebb, külön kialakított területeket, és mind a munkaterületek, mind a pihenő terek kialakítását elvárják.

A HUB ELVБRT FUNKCIY I

- **Rugalmas tér a gondolkodásra és a cselekvésre.** Kísérleti stúdió a hallgatók számára, valamint egy „tanári inkubátor", ahol a pedagógusok kipróbálhatják az aktív tanulási módszereket.
- **Mentori és együttműködési zónák.** Területek egyéni coachinghoz, közös asztalok, hirdetőtáblák, fehér táblák, kréta táblák és csendes koncentrációs zónák.
- **Hardver és olcsó prototípus-készítés.** Számítógépek, képernyők, projektorok és nyomtatók, valamint táblák, flipchartok, karton, ragasztó és kéziszerszámok.
- **Egy "központi elem".** Egyetlen kapcsolattartó személy a tantervi eszközkészletek, a jogi és adminisztratív útmutatások, a finanszírozás és az aktív vállalkozókhoz való hozzáférés tekintetében.

AKADБLYOK ЇБ KIHЊVБSOK

Akadály	Hogyan néz ki
Hely	A hagyományos, rögzített asztalokkal ellátott tantermek korlátozzák a tevékenységek változatossá tételét és a rugalmas csapatmunkát.
Tanterv és adminisztráció	Telezsúfolt órarendek, szigorú tantervi szabályok és a tanárokra nehezedő nagy adminisztratív terhelés.
Megszakított projektek	Nincs biztonságos, zárható, hosszú távú tárolóhely, így a prototípusok nem maradhatnak ott az órák között.
Bizonytalanság	A kudarctól való félelem, valamint a jogi, pénzügyi és adózási kérdésekkel kapcsolatos zavar, amikor az elméletből a valódi vállalkozásba lépnek át.

MOTIVБCIY S TЇNYEZŐK

- A kreativitás, az önállóság, a kockázattudatosság és a gyakorlati problémamegoldás fejlesztése.

- A szakképzésben részt vevő diákok felelősségteljes, önálló felnőtteként kezelése, akik magukévá teszik a projekteket.
- A hallgatók korábbi eredményeinek és prototípusainak bemutatása a helyszínen, inspiráló példaként.
- Biztonságos, alacsony kockázatú hely biztosítása a tanárok számára olyan módszerek kipróbálására, mint a Lean Startup és a Design Thinking.

A HALLGATY K KHVЪNSЪGAI

A hallgatók kívánságaikat hat témakörbe csoportosították:

Téma	Mit kértek a diákok
Munkahely	Elegendő íróasztal, személyes, kizárólagos helyek, táblák, fehér táblák, hirdetőtáblák, tárgyalók és csendes területek.
Létesítmények	Otthonos, természetes légkör, ingyenes kávé, tea és forró csokoládé, ingyenes parkolás és ötleteléshez szükséges eszközök.
Célok	Motiváló, komoly és ambiciózus környezet, önállósággal, célokkal és coachinggal.
Inspiráció és tudás	Tanácsadók, tapasztalt vállalkozók, könyvek, mesterkurzusok és szakemberek.
Hálózat	Tárgyalók, vállalkozókkal való találkozások, egymás segítése, „ki kicsoda” tábla, kérésfal, kávézószerű közösségi tér és játékok, például pingpong.
Támogatás	Egyértelmű határidők, reális értékelések és egy mentor, aki segít összeegyeztetni az iskolát és a vállalkozást.

A TANЪROK KHVЪNSЪGAI

A tanárok öt témakörbe csoportosították kívánságaikat:

Téma	A tanárok kérései
Egyenlőség	Mindenki „egyenlő”, proaktív szellemiséggel, hatékony munkamenettel, valamint visszajelzések adásával és fogadásával.
Inspiráció és tudás	Igazi vállalkozók az épületben, coaching és workshopok, számos tudásterület, valamint vállalkozók az összes szakképzési programból.

Téma	A tanárok kérései
Szervezettség	Egyértelmű szabályok és kijelölt időkeretek, rugalmassággal párosulva. A hallgatók és a tanárok egyaránt jelen vannak.
Kollégák	Találkozás egymással, egy kis magcsoporttal, amely a HUB „tulajdonosaként” működik.
Létesítmények	Nyitott tér, ahol sokféle ember találkozik – az iskolából és szabadúszók is–, és amely munkahelyként vagy tanteremként is használható.

A tanárok emellett rugalmas órarendet, az erőforrások hatékony kihasználását és strukturált segítséget várnak el ahhoz, hogy osztályaikat összekapcsolhassák vállalatokkal és regionális vállalkozókkal.

A HБROM LEGFONTOSABB SZEMPONT

A résztvevők három szempontot emeltek ki, mint kritikus fontosságút:

1. A diákok, tanárok, vállalkozók és mások közötti egyenlőség.
2. Kölcsönös inspiráció a tudás és tapasztalatok megosztása révén.
3. Olyan természetes légkör, amelyben *szívesen* dolgozik az ember.

TANULSБG A HUB SZБMБRA

A résztvevők kéréseinek nagy része alacsony költségű, és a légkörre, a rugalmasságra és az emberekre vonatkozik, nem pedig drága felszerelésre. Kezdje ezzel!

1.3 – PRIORITБSOK MEGHATБROZБSA A MOSCOW-MY DSZERREL

Egy hosszú kívánságlista még nem jelent tervet. A műhelymunka végén a résztvevők témákba csoportosították az összes eredményt, majd a MoSCoW-módszer segítségével rangsorolták a témákat. A MoSCoW minden ötletet négy szint egyikébe sorol, ami átláthatóvá és megvalósíthatóvá teszi a folyamatot, miközben a célkitűzés ambiciózus marad.

Szint	Jelentés
Elengedhetetlen	Enélkül a HUB nem működhet.
Kívánatos	Fontos, de a HUB ennek hiányában is megnyitható.
Lehetséges	Jó lenne, ha az idő és a költségvetés engedi.
(Egyelőre) nem lesz	Tudatosan elhalasztva, nem feledve.

A PORTUGÁLIAI ÉS MAGYARORSZÁGI MŰHELYTALÁLKOZÓK MEGHATÁROZOTT PRIORITÁSOK

Szint	Megállapítások
Elengedhetetlen	Átalakítható tér moduláris bútorokkal. Megbízható, nagy sebességű Wi-Fi és elegendő konnektor. Zárható, hosszú távú projekt-tárolóhely. Alapvető, olcsó prototípus-készítő eszközök (táblák, flipchartok, karton, ragasztó, kéziszerszámok). Alapvető prezentációs eszközök: számítógépek, monitorok, projektorok, nyomtatók. Szervezett hozzáférés mentorokhoz, például fogadóórák vagy gyorsmentorálás gyakorló vállalkozókkal. Egy központi kapcsolattartó vagy elérhetőség.
Kívánatos	Közös asztalok és egy második képernyő. Rendszeres közösségi események: találkozók, bemutató napok és pitch-bemutatók. Digitális platform az ötletek és dokumentumok megosztására a foglalkozások között. Coaching-eszköztárak és társaknak szóló útmutatók a tanárok számára.
Lehetséges	Kényelem és hangulat: ülőpárnák, pihenőülések, konyha- vagy kávésarok, növények, légkondicionálás. Párbeszédes visszajelzés, ahol a tanárok és a hallgatók egyenrangú partnerek. Hivatalos együttműködés külső vállalkozásfejlesztő és növekedést gyorsító szervezetekkel. Virtuális nemzetközi csereprogram.
(Egyelőre) nem lesz	Teljesen felszerelt, csúcstechnológiás alkotótér, mivel a kialakítása és karbantartása drága. Komplex jogi és adminisztratív szolgáltatások a helyszínen, amelyeket jobb, ha partnereken keresztül szerveznek meg. Kötelező részvétel, mivel a HUB-nak önkéntes alapon kell működnie a belső motiváció megőrzése érdekében.

A fejlett eszközöket, mint például a 3D-nyomtatókat és a lézervágókat, az egyik műhelyben a „Lehetséges” kategóriába, egy másikban pedig a „Még nem” kategóriába sorolták. A két táblázatnak nem kell egyeznie. Minden csoport a saját helyzetéhez viszonyítva rangsorolta az ötleteket, és a különbségek jól mutatják, mennyire függnek a helyes prioritások a kontextustól. Olvassa át a táblázatokat a közös minták azonosításához: a motiváció és a megosztott tudás mindenhol „Kötelező” vagy „Ajánlott” kategóriába tartozik, függetlenül attól, hogy hol rangsorolták őket; az egyenlőség pedig az „Ajánlott” és a „Lehetséges” kategóriák között mozog.

PRIORITÁSOK CSOPORTONKÉNT

A hollandiai műhelymunkán a témákat a diákok és a tanárok esetében külön rangsorolták.

Szint	Diákok	Tanárok
Elengedhetetlen	Motiváló környezet: elismerés, önállóság és szenvedély, amely céltudatosságot teremt.	Olyan tér, ahol megosztják a tudást és az ösztönzést.
Előnyös	Kapcsolatépítés az interakció révén: eszmecsere, kávézó vagy bár, tábla és kréta.	Nincs különbség a tanárok és a diákok között: egyenlő partnerek.
Lehetséges	Egy olyan hely, amely támogatja az interakciót, a visszajelzést és a tanárok és diákok közötti egyenlő partnerséget.	Jó felszereltség és a munkahely elrendezése.
(Egyelőre) nem lesz	Támogatás a határidők betartásában, a tervezésben és a reális célok kitűzésében.	Szervezettség, csapatszellem és piaci erők.

A GYAKORLATBAN

A két nézőpont nem áll ellentétben egymással. A hallgatók a motivációt és a célt helyezik előtérbe, a tanárok pedig a közös tudást és az inspirációt. Mindkét csoport ugyanazt a HUB-ot írja le: egy olyan helyet, ahol az emberek szívesen tartózkodnak, és ahol egymástól tanulnak.

TANULÁS A HUB SZÁMÁRA

Ahelyett, hogy lemásolná ezt a táblázatot, inkább tartsa meg a MoSCoW-ülést a saját műhelyében. A „Kötelező” elemek attól függenek, hogy mi áll már rendelkezésre az intézményben, például helyiségek, Wi-Fi vagy tárolóhely. Használja a fenti listákat kiindulási pontként, és írja le, mit halasztottak el, hogy a „(Még) nem” ne váljon „soha”-vá.

1.4 – A HUB TERVEZÉSI ALAPELVEI

Az eredmények és a prioritások egy sor tervezési alapelvhez vezetnek. Ezek lefedik, mit kell a HUB-nak nyújtania (funkcionális követelmények), milyen élményt kell adnia (élménybeli tulajdonságok) és kinek szól (hozzáférés és inkluzivitás).

FUNKCIONБLIS KLLVETELMйNYEK

Alapelv	Mit jelent
Dinamikus térkonfiguráció	Cseréljük le az asztalsorokat moduláris bútorokra, közös projektasztalokra, mobil táblákra, hirdetőtáblákra és külön mentorálási zónákra. Nyílt területek és olyan terek keveréke, amelyek alkalmasak a koncentrált munkára, megbeszélésekre és ötletelésre.
Digitális és fizikai infrastruktúra	Nagy sebességű Wi-Fi, rengeteg konnektor, monitorok, nyomtatók, prototípus-készítő anyagok, kéziszerszámok és zárható tárolóhely a prototípusok számára.
Közösségi és jóléti létesítmények	Informális találkozóhelyek, kávézó vagy konyhasarok, valamint szabadidős tevékenységek, például pingpong, a kapcsolatteremtés és a jóllét elősegítése érdekében.
Egészséges, kényelmes környezet	Természetes fény, szellőzés, növények és kellemes belső tér, hogy az emberek szívesen töltsék itt az idejüket ötleteik kidolgozásával.

JLMйNYKLLZPONTЪ TULAJDONSБGOK

- **Professzionális stúdióhangulat.** Nyitott, inspiráló tér, amely inkább egy coworking stúdióra hasonlít, mint egy iskolaépületre.
- **Motiváció és cél.** Olyan tér, amely ösztönzi az önállóságot, az elhivatottságot és a világos célkitűzést.
- **Inspiráció és tudásmegosztás.** Hozzáférés tanácsadókhoz, tapasztalt vállalkozókhoz, könyvekhez és mesterkurzusokhoz.
- **Hálózatépítés és együttműködés.** Informális kapcsolatok a hallgatók, a tanárok és a külső vállalkozók között, amelyet egy jól látható „ki kicsoda” tábla és egy kérésfal is támogat.
- **Párbeszédes tanulás.** A tagok megosztják saját szakértelmüket, és tanulnak egymástól a tanulmányi program határain túl is.

HOZZBFIйRHBS Йb INKLUZIVITBS

- **Egyenlőség.** A hallgatók, a tanárok és a külső partnerek egyenlő jogokkal vesznek részt a programban.
- **Önkéntes és nyitott.** A HUB egy lehetőség, nem kötelezettség, és minden szakképzési hallgató számára nyitott, függetlenül a szakiránytól, a szinttől vagy a tanulási stílustól.

- **Rugalmas hozzáférés.** Az időbeosztást és az erőforrásokat úgy kell megszervezni, hogy mindenki részt vehessen, függetlenül a programtól vagy a szereptől.
- **Látható bejárat.** Egy koordinátor vagy központi kapcsolattartó segít a különböző szakirányú hallgatóknak eligazodni.
- **Inkluzív tervezés.** Olyan terek és programok, amelyek megfelelnek a különböző tanulási stílusokkal, háttérrel rendelkező tanulóknak és képességeknek.

TANULSБG A HUB SZБMБRA

Ezen elvek többségét már a meglévő helyiségben is alkalmazhatja. Az asztalok átrendezése, egy zárható szekrény beszerzése és egy kapcsolattartó kijelölése alig kerül valamibe, és máris három alapvető követelményt teljesít.

1.5 – AZ Ъ ZLETI COACHOK SZEREPE

Az üzleti coachok összekötik az oktatást, a vállalkozói gondolkodást és a hallgatói támogatást. Szerepük közvetlenül a műhelymunkák során azonosított igényekből fakad: segítség a tervezésben, hozzáférés a tudáshoz, valamint híd az üzleti világ felé. Röviden: a coachok segítik a HUB-ot abban, hogy biztonságos, szervezett és inspiráló térként működjön.

FELADATOK Йб INTEGRБCIY

- Vezessék a hallgatókat az elméletből a gyakorlati üzleti szemlélet felé a projekttervezés, a tételköltség-számítás, az időgazdálkodás és a célkitűzés terén.
- Segítenek a hallgatóknak a Kolb-féle tanulási ciklus alkalmazásában, hogy a szakiskolai feladatokat megvalósítható mini-projektekké vagy mikrovállalkozásokká alakítsák át.
- Tudásforrásokat nyitnak meg, mind a HUB-on belül, mind külső partnereken keresztül.
- Gondoskodnak arról, hogy a hallgatók vállalkozói tevékenységei megfeleljenek az oktatási követelményeknek és a tanulási eredményeknek.

MENTORBLBS Йб TBMOGATBS

- Kínáljon egyéni coachingot és kis csoportos foglalkozásokat a kijelölt mentorálási zónákban.
- Szervezzen workshopokat, kihívásalapú projekteket és tudásmegosztó foglalkozásokat.
- Használjon cselekvésorientált módszereket: Lean Startup, Design Thinking, gyors prototípus-készítés és szimulált üzleti szerepjátékok.
- Támogassa a reflexiót, a visszajelzést és az iteratív tanulást. A rövid online kérdőívek vagy önértékelő eszközök segítenek a hallgatóknak felismerni tanulási stílusukat, erősségeiket és gyenge pontjaikat.
- Kockázatértékelő megbeszéléseket szervezünk, amelyek a hallgatók által említett kudarctól való félelemmel foglalkoznak.

EGYÜTTMŰKÖDÉS A TANÁROKKAL ÉS AZ IPARI PARTNEREKKEL

- Egyeztessen a hallgatók, a tanárok, a helyi kkv-k és a vállalkozók között.
- Szervezzen mentorálási időpontokat, gyorsmentorálási eseményeket és kihívásalapú projekteket regionális vállalatokkal.
- Ellenőrizze, hogy a vállalatok hozzájárulásai kölcsönösen előnyösek legyenek, és ne jelentsenek kizsákmányolást.
- Az iparági igényeket tanulási eredményekké alakítsa át, és ossza meg a tanárokkal a bevált gyakorlatokat.

COACH VAGY KOORDINÁTOR?

A coaching és a HUB vezetése két különböző feladat. A coachok mellett szükség lehet egy koordinátorra is, aki kezeli a hozzáférést, támogatja a közösséget, és szervezi a workshopokat, az eseményeket és a külső partnerségeket. Egy kis HUB-ban egy személy kezdetben mindkét szerepet betöltheti, de nevezzük meg őket külön, hogy egyik se maradjon el. A koordinátor egyben az a látható „kapu” is, amelyet a diákok kértek.

TANULÁS A HUB SZÁMÁRA

Ne várjon a tökéletes csapatra! Tanítson meg néhány érdeklődő tanárt a cselekvésorientált módszerekre, határozzon meg rögzített mentor-fogadóidőket, és nevezzen meg egy kapcsolattartót. Ezzel már lefedi a coach szerep lényegét.

1.6 – VÉGREHAJTÁSI ELLENŐRZŐLISTA

Használja ezt az ellenőrzőlistát egy olyan HUB felállításához, amely tükrözi a saját diákjai és tanárai igényeit. Pipálja ki az egyes lépéseket, amikor elkészültek.

KÖZÖS ALKOTÁS ÉS ÉRVÉNYESÍTÉS

- ☐ Tervezzen meg egy kétórás workshop-ot, amelyen azonos számú szakképző hallgató és tanár vesz részt, valamint – ha lehetséges – más helyi érdekelt felek is.
- ☐ Kövesse az öt fázist: bemelegítés, kontextus, páros igényfelmérés, alaprajz és hangulatlap, MoSCoW.
- ☐ Használjon hangulatlapokat, alaprajz-vázlatokat és tematikus csoportosítást a követelmények láthatóvá tételéhez.
- ☐ Tesztelje feltételezéseit a páros igényfelmérés során: akadályok, hiányzó erőforrások, motiváció és a térrel kapcsolatos elvárások.
- ☐ Ellenőrizze újra a tervezés lépéseit a résztvevőkkel, és szükség esetén módosítsa azokat.

MINIMÁLISAN ÉLETKÉPES HUB

- ☐ Állapodjon meg a „Must haves” elemekről a MoSCoW segítségével, és írja le, mit halasztanak el.

- ▢ Rendezzen be egy átalakítható teret moduláris bútorokkal.
- ▢ Gondoskodjon megbízható Wi-Fi-ről és elegendő konnektorról.
- ▢ Biztosítson zárható, hosszú távú tárolóhelyet a prototípusok számára.
- ▢ Biztosítsunk alapvető prototípus-készítési anyagokat és prezentációs felszerelést.
- ▢ Tervezzenek informális találkozási lehetőségeket, például egy kávésarkot és egy „ki kicsoda” táblát.

Ъ ZLETI COACHOK SZEREPE

- ▢ Nevezzen ki egy vagy több üzleti coachot, és szükség esetén egy koordinátort is.
- ▢ Határozza meg feladataikat: mentorálás, workshopok szervezése és kapcsolatok kiépítése vállalatokkal.
- ▢ Mutassa meg a kiválasztott tanároknak a cselekvésorientált módszereket, például a Lean Startup és a Design Thinking módszereit.
- ▢ Határozzon meg rögzített mentor-fogadóidőket, és nevezzen meg egy kapcsolattartási pontot.
- ▢ Egyezzen meg a tanárokkal abban, hogy a coachok munkája hogyan illeszkedik a tantervbe.

FOLYAMATOS FEJLESZTÏЪ

- ▢ Rendszeresen gyűjtsön visszajelzéseket a diákoktól, a tanároktól és a vállalati partnerektől.
- ▢ Rendszeresen vizsgáljuk felül a tervezési elveket, az elrendezést és a prioritásokat.
- ▢ A költségvetés és a tapasztalatok bővülésével vizsgálja felül a „(még) nem lesz” listát.

Források: C-ENTRE közös alkotási műhelyek Hollandiában (Leeuwarden), Magyarországon (Szeged) és Portugáliában (Braga).

2 – MESO-SZINT: REGIONÁLIS ÖKOSZISZTÉMA

A MESO-szint az intézmény határain túlra tekint. Egy vállalkozói HUB nem egy elszigetelt tér vagy program. Egy regionális és országos ökoszisztémában működik, amely vállalatokból, startup-hálózatokból, támogató szervezetekből, hatóságokból és finanszírozó testületekből áll. Az ezen az ökoszisztémán alapuló HUB elkerüli a párhuzamos munkavégzést, hosszabb ideig releváns marad, és a szakképzésben részt vevő tanulók számára hozzáférést biztosít valós kihívásokhoz, mentorokhoz és hálózatokhoz.

Ez a fejezet Magyarországon, Hollandiában és Portugáliában végzett kutatásokra támaszkodik. A három ország egymást kiegészítő példákat kínál: együttműködésen alapuló innovációs hálózatok Hollandiában, duális képzés és szakmai partnerségek Magyarországon, valamint több érdekelt felet bevonó együttműködésen alapuló regionális innovációs stratégiák Portugáliában. Használja őket inspirációként, ne pedig másolandó modellekként, és útmutatóként saját intézménye körüli ökoszisztéma feltérképezéséhez.

A fejezet hat részből áll. A 2.1. fejezet a fejezet alapjául szolgáló kutatást ismerteti. A 2.2. fejezet a regionális eredményeket mutatja be: az innovációs infrastruktúrát, a szakpolitikai prioritásokat, valamint a szakképzés terén fennálló hiányosságokat és lehetőségeket. A 2.3. fejezet feltérképezi az érdekelt feleket, és három partnerségi modellt ismertet. A 2.4. fejezet bemutatja, hogyan illeszkedik egymáshoz a szakpolitika, a finanszírozás és az intézményi stratégia. A 2.5. fejezet a HUB funkcióit mutatja be regionális kontextusban, a coachingtól a szakoktatási tantervvel való kapcsolódásokig. A 2.6. fejezet egy lépésről lépésre felépített ellenőrzőlista a MESO-szint saját régióban történő megvalósításához.

2.1 –KUTATÁS ÉS ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS

A HUB megtervezése előtt ismerje meg, mit kínál már a régiója. A partnerek ezt tették Magyarországon, Hollandiában és Portugáliában. Megvizsgálták azokat a vállalkozói programokat, innovációs infrastruktúrát és regionális hálózatokat, amelyek fontosak egy szakképzési (VET) vállalkozói HUB számára. Ugyanezt a négy területet felhasználhatja saját régiójának felméréséhez is.

A KUTATÁS TÁRGYA

- **Szakpolitikai összehangolás.** Nemzeti és regionális innovációs stratégiák, valamint a szakképzés prioritásai.
- **Vállalkozói támogatás.** Meglévő programok, finanszírozási lehetőségek és innovációs infrastruktúra.
- **Érdekelt felek hálózatai.** Kapcsolatok az iskolák, a vállalkozások, a hatóságok és a vállalkozói közösségek között.
- **Oktatási modellek.** Olyan megközelítések, amelyek összekapcsolják a vállalkozói tanulást a gyakorlati üzleti kihívásokkal.

MI EMELKEDIK KI AZ EGYES ORSZБGOK ESETЙBEN

Ország	Mi jellemző
Hollandia	Együttműködésen alapuló innovációs hálózatok
Magyarország	Kettős képzési rendszerek és szakmai partnerségek
Portugália	Regionális innovációs stratégiák és több érdekelt fél közötti együttműködés

A három példa esetében a legfontosabb tanulság megegyezik: építsenek arra, amivel a régiójuk már rendelkezik. Ahelyett, hogy teljesen új struktúrákat hoznának létre, kapcsolják össze a szakképzésben részt vevő tanulókat a szélesebb vállalkozói ökoszisztémával.

TANULSБG A HUB SZБMБRA

Használja a négy területet saját régiója gyors áttekintésére. Írjon egy sort minden területre: mely szabályozások, programok, hálózatok és oktatási modellek érintik már a vállalkozói szellemet a szakképzésben? Ez az ökoszisztéma-térkép kezdete, amelyet a 2.6. pont ellenőrzőlistájának 2. lépésében készít el.

2.2 – REGIONБLIS MEGБLLAPHTБSOK

Ez a szakasz összefoglalja, mit mutattak a partnerrégiók három szempontból: a már meglévő innovációs infrastruktúrát, azokat a szakmai prioritásokat, amelyekhez kapcsolódhat, valamint a szakképzés terén fennálló hiányosságokat és lehetőségeket. Minden pont azzal zárul, hogy ez mit jelent a saját HUB-ja számára.

MEGLЙVŐ INNOVБCIY S INFRASTRUKTЪ RA

Az innovációs infrastruktúra több, mint épületek és berendezések. Az üzleti hálózatok, a mentorprogramok és a közös munkakörnyezetek szintén erőforrások, különösen akkor, ha a hallgatók valódi üzleti kihívásokon dolgozhatnak. Három példa mutatja be ezek három különböző felhasználási módját.

Példa	Mi ez	Mit hoznak a partnerek	Mit nyerhet belőle
Media Innovation Campus Leeuwarden (MICA), Hollandia	A hallgatók, oktatók és vállalatok együtt dolgoznak a média, a kommunikáció és a digitális innováció területén megvalósuló multidiszciplináris projektekben.	A vállalatok pénzügyi hozzájárulások vagy projektbefektetések révén elkötelezett projektpartnerek. A hallgatókat nem kezelik fizetés nélküli munkaerőként.	A partnerség akkor működik, ha mindkét fél nyer vele: a vállalatok új perspektívákat és megoldásokat kapnak, a hallgatók pedig megfelelnek a szakmai elvárásoknak és ügyfélkapcsolatokat építenek ki.
Ágazati Képzési Központok	Olyan központok, amelyek összekötik az	Az ipari partnerek fejlett felszerelést, műszaki szakértelmet és	Lehetővé teszi. hogy a meglévő ipari partnerségek és

Példa	Mi ez	Mit hoznak a partnerek	Mit nyerhet belőle
(ÁKK-k), Magyarország	iskolákat és a vállalatokat.	mentorálást biztosítanak. A diákok gyakorlati gyártási kihívásokon dolgoznak, például egy ipari folyamat fejlesztésén.	létesítmények nagy, új beruházások nélkül bevezessék a vállalkozói gondolkodásmódot a szakmai képzésbe.
Startup Braga és Human Power Hub, Portugália	Két, eltérő fókuszú szervezet: a Startup Braga technológiai vállalkozásokat támogat, míg a Human Power Hub a társadalmi innovációra és a közösségi kihívásokra összpontosít.	A portugál javaslatban egy VET HUB készíti fel a hallgatókat: segít nekik a műszaki prototípusokat validált üzleti koncepciókká alakítani, majd a továbbirányítja őket a megfelelő szervezethez.	A meglévő inkubátorokat ne másoljuk, hanem egészítsük ki őket, és tegyük könnyebbé a szakképzésben részt vevők számára az első lépést.

SZAKPOLITIKAI PRIORITÁSOK

A három ország regionális stratégiái számos prioritást közösnek tartanak: a kkv-k versenyképessége, a digitális átalakulás, a fenntarthatóság és a tehetségek megtartása. Ha a HUB-ja kapcsolódik ezekhez a prioritásokhoz, könnyebb partnereket találni és állami finanszírozást szerezni. A prioritások emellett segítenek azonosítani azokat a kihívásokat, amelyek a régiója számára fontosak.

- **Braga, Portugália.** A Cávado 2030 stratégia a kkv-k versenyképességét és a tehetségek megtartását hangsúlyozza. Braga önkormányzati klímapolitikája a fenntarthatóságra és a körforgásos gazdaságra összpontosít. A portugál elemzés azt javasolja, hogy ezeket alakítsák át hallgatói feladatokká, például családi vállalkozások folyamatainak automatizálásában való segítségnyújtás vagy ipari hulladékból származó termékek fejlesztése formájában.
- **Észak-Hollandia.** A KONNECT 2.0 program állami finanszírozást használ fel a kkv-k és az oktató intézmények közötti együttműködés ösztönzésére, az innovációs központokra és a tematikus hálózatokra helyezve a hangsúlyt. Ne kizárólag az oktatásra irányuló finanszírozást keresse. Keressen olyan programokat, amelyek támogatják a közös innovációt és a tudáscserét, és a hallgatókat a regionális fejlődés aktív résztvevőiként pozícionálják.
- **Magyarország.** A regionális hangsúly az ipari modernizáción és a helyi tehetségek megtartásán van. Egy HUB segíthet a fiataloknak mikrovállalkozások indításában vagy a családi vállalkozások modernizálásában. Ez erősíti a helyi gazdaságot, és okot ad a szakképzésben végzetteknek arra, hogy a régióban maradjanak.

A SZAKKÉPZÉS HIÁNYOSSÁGAI ÉS LEHETŐSÉGEI

Minden partnerrégió rendelkezik innovációs infrastruktúrával, de a szakképzésben részt vevő hallgatók gyakran nem tudnak hozzáférni ahhoz. A hagyományos inkubátorok általában az egyetemi diplomásokra, a technológiai startupokra vagy a már megalapozott vállalkozásokra összpontosítanak. A szakképzésben részt vevő hallgatók esetleg semmilyen támogatást nem kapnak ahhoz, hogy egy gyakorlati műszaki megoldást működő vállalkozássá alakítsanak. Egy HUB hozzáférhető coachinggal, korai fázisú üzletfejlesztéssel és a regionális hálózatokhoz való kapcsolódással pótolhatja ezt a hiányosságot.

Kezdjük a záróprojektnél! A portugál diákok egy Projeto de Aptidão Profissional (PAP) projektet, a magyar szakmunkásképzésben részt vevő diákok pedig egy gyakorlati vizsgaprojektet készítenek el. Ezek a projektek gyakran olyan technikai megoldást vagy prototípust eredményeznek, amelyet soha nem fejlesztenek tovább. A HUB egy további lépcsőfokot adhat hozzá: a diákok felmérik a piaci igényt, kiszámítják a költségeket, vállalkozásokkal tesztelik a megoldást, és kidolgoznak egy alapvető üzleti modellt. Ez új képzési program indítása nélkül is vállalkozói lehetőséget teremt.

A portugál elemzésből kiinduló út. A „Link me UP – 1000 Ideias" közös alkotási modell ihletésére multidiszciplináris hallgatói csapatok dolgoznának a helyi kkv-k által kitalált kihívásokon, ötvözve a műszaki, kreatív és üzleti készségeket. Egy strukturált fejlesztési időszakot követően az ígéretes megoldásokat a vállalatokkal együtt tesztelik, majd továbbítják a Startup Braga vagy a Human Power Hub szervezetekhez. Az eredmény egy folyamatos út az iskolai projekttől a vállalati validáción át az inkubációig.

Fejlődés Hollandiában. Az NHL Stenden Vállalkozói Központja workshop-okat, mentorálást, kockázati tőke programokat és kapcsolatokat kínál a regionális vállalkozói hálózatokhoz. Az olyan kihívásalapú környezetekkel, mint a MICA, együttesen bemutatja, hogyan fejlődhetnek a hallgatók az ötlet megfogalmazásától a külső partnerekkel való gyakorlati megoldás kidolgozásáig. Egy szakképzési intézmény esetében a hasonló kapcsolatok lehtőséget adnak a hallgatóknak az iskolájukon kívüli szakértelemhez és hálózatokhoz való csatlakozásra.

TANULSÁG A HUB SZÁMÁRA

Mielőtt bármilyen új tervet készítene, sorolja fel, mit kínál már a régiója: olyan helyszíneket, programokat és hálózatokat, amelyek támogatják a vállalkozókat. Ezután jelölje meg azt a hiányosságot, amelyet ez a fejezet a partnerrégiókban feltárt: olyan támogatást, amelyhez a szakképzésben részt vevő hallgatók ténylegesen hozzáférhetnek. Kezdjen valami olyasmivel, amit a hallgatói máris csinálnak – például egy végzős projekt vagy gyakorlati vizsga –, és kérdezze meg, hogyan válhatna ez az első lépéssé egy vállalkozói projekt felé.

2.3 – AZ ÉRDEKELT FELEK FELTÉRKÉPEZÉSE ÉS PARTNERSÉGI MODELLEK

Ez a szakasz bemutatja a tipikus érdekelt felek csoportjait, és megmutatja, hogyan pozícionálhatja magát egy Vállalkozói HUB azok közötti összekötőként.

HAT ЙRDEKELT CSOPORT

A regionális elemzések hat fő érdekelt csoportot azonosítanak, amelyek relevánsak a Vállalkozói HUB fejlesztése szempontjából: szakképzési intézmények, startup-támogató szervezetek és inkubátorok, innovációs közvetítők és fejlesztési ügynökségek, vállalkozások, kkv-k és iparági szövetségek, hatóságok és szakpolitikai szervezetek, valamint országos és regionális vállalkozói programok. Hozzájárulásuk az oktatási szakértelemtől és a mentorálástól az iparági kihívásokon, a finanszírozási lehetőségeken és az üzletfejlesztési támogatáson át terjed.

- A **szakképzési intézmények** jelentik a HUB oktatási alapját. Ők biztosítják a hallgatókat, a tanárokat, a szakmai szakértelmet, a műhelyeket és a helyet a meglévő tantervben. Magyarországon a Szakképzési Központok és az Ágazati Képzési Központok (ÁKK-k) már összekötik az oktatást az iparral. Portugáliában olyan iskolák, mint az Escola Profissional de Braga (EPB) és a Profitecla, a diákok gyakorlati diplomamunkáit használhatják kiindulási pontként. Építse be a HUB tevékenységeit ezekbe a meglévő struktúrákba, ne csak a tanórán kívüli programokba!
- **A startup-támogató szervezetek és inkubátorok** olyan lehetőségeket kínálnak, amelyeket egy iskola gyakran nem tud biztosítani: üzleti mentorálást, inkubációt, befektetőkhöz való hozzáférést és támogatást új vállalkozások számára. Észak-Hollandiában olyan hálózatok, mint a Founded in Friesland, összekötik a vállalkozókat a szélesebb startup-közösségekkel. Portugáliában az , a Startup Braga és a Human Power Hub különböző utakat kínálnak a technológiai és társadalmi vállalkozások számára. A HUB-ja a diákokat az ötletek korai fejlesztésén, az üzleti modellezésen és az érvényesítésen keresztül készíti fel, majd a partner veszi át a stafétát a komplexebb támogatás érdekében.
- **Az innovációs közvetítők és fejlesztési ügynökségek** összekötik az iskolákat a regionális gazdasági lehetőségekkel. A portugál InvestBraga kiterjedt üzleti hálózatokkal rendelkezik, és ismeri a regionális ipar igényeit. A portugál elemzés azt javasolja, hogy ezt a tudást használják fel olyan operatív kihívások felkutatására, amelyeken a szakmunkásképzésben részt vevő diákok dolgozhatnak. Hollandiában az Északi Fejlesztési Ügynökség (NOM) és az YnBusiness hozzáférést biztosít az üzletfejlesztési hálózatokhoz és az innovációs szakértelemhez. Segítenek partnereket találni a saját hálózatukon túl is.
- **A vállalkozások, a kkv-k és az iparági szövetségek** valós kihívásokat, szakmai szakértelmet, mentorálást és erőforrásokat hoznak a projektbe. A legjobban akkor működik, ha mindkét fél nyer vele. A magyar elemzés olyan vállalatokat mutat be, amelyek felszereléssel és műszaki mentorokkal járulnak hozzá, a diákok pedig gyakorlati ipari kihívásokon dolgoznak. A vállalatok lehetséges megoldásokat és jövőbeli képzett munkatársakat kapnak, a diákok pedig valós környezetben fejlesztik vállalkozói kompetenciáikat. Az ilyen partnerségek új termékek, szolgáltatások vagy üzleti folyamatok kialakulásához is vezethetnek.

- **A hatóságok és a szakpolitikai szervezetek** stratégiai iránymutatást, legitimitást és esetleges finanszírozást nyújtanak. Az önkormányzatok, a regionális fejlesztési szervek és az országos ügynökségek összekapcsolhatják a HUB-ot olyan prioritásokkal, mint a digitalizáció, a fenntarthatóság és a tehetségek megtartása, így a vállalkozói oktatás szélesebb körű gazdasági és társadalmi célokat is támogat.
- **A nemzeti és regionális vállalkozói programok** finanszírozást, képzést és láthatóságot biztosítanak az új vállalkozások számára, és olyan lehetőségeket nyithatnak meg, amelyeket egy iskola önállóan nem tudna. Példák a partnerországokból: a KONNECT 2.0 Észak-Hollandiában, a Portugal 2030 és a Norte 2030, valamint a GINOP Plusz Magyarországon. A HUB ezeket a programokat felhasználhatja társfinanszírozásra és partnerek felkutatására, valamint a hallgatói projektek és a regionális prioritások összekapcsolására. Mielőtt a programokra építené terveit, ellenőrizze az egyes programok jogosultsági feltételeit, határidőit és társfinanszírozási szabályait (lásd 2.4).

PARTNERSÉGI MODELLEK ÉS KULCSFONTOSSÁGÚ

A hatékony partnerségekben a felelősségek kiegészítik egymást, és minden részt vevő szervezet számára egyértelmű előnyökkel járnak. Az elemzések három modellt javasolnak, amelyekből ihletet meríthet.

Modell	Példa	Hogyan működik	Alapelv
Együttműködésen alapuló innováció	Hollandia: MICA	Az iskolák és a vállalatok multidiszciplináris projektekben működnek együtt. A vállalatok valós kihívásokat jelentenek, és pénzügyi támogatással vagy a projektbe való befektetéssel járulnak hozzá a munkához. A diákok és a pedagógusok tudással, kreativitással és megoldásokkal járulnak hozzá. Ez egy professzionális, partnerség, nem pedig hagyományos iskolai feladat.	Egyértelműen meg kell állapodni a projektcélokban, a partnerek hozzájárulásában és a mindenki számára nyújtott értékben.
Iparba integrált	Magyarország: a duális szakképzési rendszer	A duális rendszer már összeköti az iskolákat, a munkaadókat és a kereskedelmi kamarákat. A HUB ezt kiterjeszti a vállalkozói projektekre, a mentorálásra és a diákok üzleti ötleteire. A kamarák segítenek elérni a kkv-kat, az ágazati képzési központok pedig biztosítják a technikai infrastruktúrát.	Ahelyett, hogy külön partnerhálózatot építene ki, bővítse ki a már meglévő kapcsolatait.
Progresszív vállalkozói támogatás	Portugália: a Braga-javaslat	A partnerek egymást követő szakaszokban járulnak hozzá a folyamathoz. A szakiskolák azonosítják az ígéretes technikai projekteket, a HUB biztosítja az üzleti	Hagyja, hogy a HUB koordinálja a folyamatos utat, és hagyja,

Modell	Példa	Hogyan működik	Alapelv
		fejlesztést és a coachingot, a kkv-k támogatják a gyakorlati tesztelést, az InvestBraga pedig megnyitja kereskedelmi hálózatait. A fejlettebb vállalkozásokat a Startup Braga vagy a Human Power Hub felé irányítják.	hogy minden partner azzal járuljon hozzá, amiben a legjobb.

A HUB POZÍCIÓNÁLÁSA ÖKOSZISZTÉMA-ÖSSZEKÖTŐKÉNT

Az érdekelt felek térképe több, mint egy lista arról, kik vannak a régióban. Kérdezzük meg, hogyan egészíthetik ki egymást a szervezetek: mivel tudnak hozzájárulni, mit várnak cserébe, és hol teremt az együttműködés többletértéket?

A holland és a magyar példák a kölcsönösséget mutatják: a vállalatok nem csupán megbízásokat, hanem erőforrásokat és szakértelmet is biztosítanak. A portugál modell egyértelmű felelősségi köröket és továbbirányítási útvonalakat határoz meg, így a hallgatók a projektjük fejlődésével párhuzamosan megtalálják a megfelelő támogatást.

A HUB így koordináló platformként működhet. Az üzleti igényeket tanulási lehetőségekké alakítja, összeköti a tanulókat a külső szakértelemmel, és segíti őket a vállalkozói tevékenység felé vezető úton. Nem a partnerek száma számít, hanem az együttműködés minősége, a szerepek egyértelműsége és a mindenki számára teremtett érték.

TANULÁS A HUB SZÁMÁRA

Készítsen térképet a régió hat érdekelt csoportjáról. Minden szervezet esetében írja le, mit tud nyújtani, és mit vár cserébe. Kezdje azzal az egy-két partnerrel, ahol mindkét fél egyértelműen profitál, és ügyeljen arra, hogy a vállalatok hozzájáruló partnerekként vegyenek részt, ne csak feladatadományozóként. A 6.1. pontban található érdekelt felek térképe segít ebben.

2.4 – SZAKPOLITIKAI, FINANSZÍROZÁSI ÉS INTÉZMÉNYI ILLESZKEDÉS

A HUB akkor működik hosszú távon, ha az oktatáspolitika, a regionális prioritások, a finanszírozás és a saját intézmény stratégiája egy irányba mutatnak. Magyarország, Hollandia és Portugália három különböző módszert mutat be arra, hogyan illeszthetők be a vállalkozói tevékenységek a meglévő keretekbe. Ez a szakasz összekapcsolja a HUB kialakítását a nemzeti és regionális politikai keretekkel, a finanszírozási eszközökkel, valamint az intézményi stratégiákkal és megbízatásokkal.

NEMZETI ÉS REGIONÁLIS POLITIKAI KERETEK

A nemzeti oktatáspolitika és a regionális innovációs stratégiák jó alapot jelentenek, különösen akkor, ha ösztönzik a gyakorlati tanulást, az iparral való együttműködést és a vállalkozói kompetenciákat.

- **Magyarország.** A Szakképzés 4.0 stratégia modernizálja a szakképzést, fejleszti a digitális kompetenciákat és erősíti az iskolák és a vállalkozások közötti kapcsolatokat. A projektalapú tanulásra és a duális képzésre való összpontosítás teret enged a vállalkozói szellemnek a meglévő programokban. A HUB építhet a kötelező szakmai vizsgaprojektekre (projektfeladat), és segíthet a diákoknak felfedezni üzleti potenciáljukat, miközben teljesítik a szokásos követelményeket. A HUB tevékenységei a meglévő oktatási célokat támogatják, ahelyett, hogy párhuzamos tanulási struktúrát hoznának létre.
- **Portugália.** A „Portugália 2030" stratégia és a regionális intelligens specializációs stratégiák (RIS3) a digitális átalakulást, a fenntarthatóságot és a kkv-k versenyképességét helyezik előtérbe. A Braga-i elemzés azt javasolja, hogy ezeket a prioritásokat ügyfelei feladataiba építsék be, például helyi gyártók számára készült automatizálási megoldások vagy a körforgásos gazdaságban rejlő lehetőségek formájában. Ha a HUB-projekteket összekapcsolják a CIM Cávado prioritásaival és Braga önkormányzati klímastratégiájával, megmutathatják, hogyan járul hozzá a vállalkozói tanulás a regionális gazdasági fejlődéshez.
- **Észak-Hollandia.** A regionális stratégiák ösztönzik az oktatás, a vállalkozások és az innovációs hálózatok közötti együttműködést. A digitális innovációra, a fenntartható fejlődésre és a kkv-k versenyképességére irányuló programok lehetővé teszik a szakképzési intézmények számára, hogy részt vegyenek a regionális innovációban. Használja fel ezeket a prioritásokat a releváns ipari kihívások kiválasztásához és az oktatási szektoron túlmutató partnerségek kiépítéséhez.

FINANSZÍROZÁSI ESZKÖZÖK ÉS LEHETŐSÉGEK

Az országelemzések számos finanszírozási eszközt azonosítanak a vállalkozói oktatás, az innovációs projektek, valamint az iskolák és a vállalkozások közötti együttműködés számára. Hogy ezek alkalmasak-e, az a tevékenységeitől, partnereitől és a jogosultsági szabályoktól függ.

Ország	Eszköz	Mit támogat	Hogyan használhatja fel egy HUB
Magyarország	GINOP Plusz (Gazdasági Fejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz)	KKV-k versenyképessége, digitalizáció és szakképzés	Kombinálható az intézmény saját forrásaival és az ipari partnerek hozzájárulásaival. Az ágazati képzési központokban működő vállalatok felszerelést, szakértelmet vagy anyagokat biztosíthatnak, így a HUB-nak nem kell mindent saját forrásból finanszíroznia.
Hollandia	SNN és EFRO (Európai Regionális Fejlesztési Alap) programok,	Regionális innováció és együttműködés	Keressen finanszírozási lehetőségeket a kkv-kkal és regionális szervezetekkel való partnerségeken keresztül, különösen akkor, ha a hallgatói projektek gyakorlati innovációhoz

Ország	Eszköz	Mit támogat	Hogyan használhatja fel egy HUB
	beleértve a Valorisatie Klein programot és a kihívásalapú innovációs támogatásokat		vagy társadalmi kihívások megoldásához járulnak hozzá.
Portugália	Portugal 2030 és Norte 2030	A digitalizáció, a kkv-k innovációja és a zöld átálláshoz hasonló regionális prioritásokhoz kapcsolódó európai finanszírozás	Helyezze el a HUB tevékenységeit ezeken a kezdeményezéseken belül. Például működjön együtt helyi gyártókkal az energiahatékonyság vagy a folyamatok automatizálása terén, feltéve, hogy a tevékenységek és az együttműködés megfelelnek a program követelményeinek.

A finanszírozási pályázat megírása előtt ellenőrizze a vonatkozó pályázati felhívásokat, a jogosultsági feltételeket és a rendelkezésre álló költségvetéseket.

A három országban az Erasmus+ lehetőségeket kínál a nemzetközi együttműködésre, a módszertanfejlesztésre és a tudáscserére, amint azt maga a C-ENTRE projekt is bizonyítja. A projektpályázatok azonban nem tartanak örökké. Válasszuk szét a kezdeti fejlesztéshez szükséges finanszírozást a rendszeres működéshez szükséges forrásoktól, és ahol értelme van, kombináljuk az intézményi elkötelezettségeket, a külső támogatásokat és a partnerek hozzájárulásait.

INTÉZMÉNYI STRATÉGIÁK ÉS MEGBÍZATÁSOK

Hosszú távon a HUB-nak közvetlenül hozzá kell járulnia a befogadó intézmény céljaihoz. A közös célok közé tartozik a végzett diákok foglalkoztathatósága, a vállalkozói kompetenciák, az iparral való szorosabb partnerségek és a szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása. A HUB-tevékenységek beépítése a rendszeres oktatási folyamatokba segít biztosítani az elkötelezettséget és csökkenti az ideiglenes projektfinanszírozástól való függőséget.

- **Portugália.** Az országos keretrendszer magában foglalja a Projeto de Aptidão Profissional (PAP) programot – egy utolsó évfolyamos gyakorlati projektet – és a Formação em Contexto de Trabalho (FCT) programot, a munkahelyi képzést. A portugál elemzés azt javasolja, hogy a PAP-projektekbe építsék be az üzleti validációt és a vállalkozói fejlesztést, valamint a munkahelyi képzést használják fel a valós üzleti kihívások felismerésére és kezelésére. Megfelelő intézményi jóváhagyás esetén ezek a tevékenységek beszámíthatók a meglévő tanulási és értékelési követelményekbe, anélkül, hogy növelnék a hallgatók terhelését.

- **Magyarország.** A HUB-tevékenységeket össze kell kapcsolni a hivatalos képzési és kimeneti követelményekkel (KKK) és a meglévő duális képzési rendszerrel. A hallgatók szakmai projektmunkájuk során vállalkozói ötleteket dolgozhatnak ki, tanári támogatást kaphatnak, és a szakmai partnerekkel együtt tesztelhetik a megoldásokat. Ez támogatja a szakképzési központok foglalkoztathatóságra, ipari együttműködésre és gyakorlati kompetenciákra vonatkozó céljait.
- **Hollandia.** A holland elemzés kiemeli az intézmény teljesítménycéljaival és a regionális együttműködési stratégiákkal való kapcsolatot. A diákok által vezetett innovációs projektek, a munkaadói bevonás és a vállalkozói kompetenciák fejlesztése mérhető hozzájárulássá válhatnak ezekhez a célokhoz. Az intézményen belül rendeljenek felelőst a koordinációra, a mentorálásra és a külső partnerségekre, hogy a tevékenységek a kezdeti fázison túl is folytatódjanak.

Válasszon olyan mérőeszközöket, amelyek bemutatják, mit ér el a HUB, például a hallgatók részvételét vállalkozói projektekben, az üzleti partnerekkel való együttműködést, életképes üzleti koncepciókat, valamint azokat a végzetteket, akik munkaviszonyba lépnek vagy önfoglalkoztatóvá válnak. Válasszon olyan mutatókat, amelyek mind az oktatási eredményeket, mind a regionális hatást tükrözik. Ezek segítenek a HUB értékének megítélésében és a folytatásról szóló döntés meghozatalában.

TANULSБG A HUB SZБMБRA

Kapcsolja össze a HUB-ját egy regionális vagy országos prioritással – például a kkv-k versenyképességével, a digitalizációval, a fenntarthatósággal vagy a tehetségek régióban tartásával –, valamint saját intézményének egyik céljával. Ezután ellenőrizze, mely finanszírozási eszközök felelnek meg, beleértve azok jogosultsági feltételeit, határidőit és társfinanszírozási szabályait. A projektpályázatok idővel lejárnak, ezért korán döntse el, mely tevékenységeket kell azok nélkül is folytatni.

2.5 – A HUB FUNKCIY I REGIONБLIS KONTEXTUSBAN

A Vállalkozói HUB ötvözi az oktatási támogatást a gyakorlati üzleti fejlesztéssel. Igazítsa funkcióit a szakképzésben részt vevő tanulók igényeihez és ahhoz, amit a regionális ökoszisztéma már kínál. Ez a szakasz hat funkciót ismertet, és bemutatja, hogyan követhetik egymást: coaching és mentorálás, inkubáció és vállalkozásfejlesztés, vállalkozói műhelyek, kihívásalapú tanulás és iparági együttműködés, hálózatépítés és ökoszisztémába való bekapcsolódás, valamint kapcsolatok a szakképzési tantervekkel.

COACHING Йs MENTORBLBS

A coaching segít a hallgatóknak felismerni a lehetőségeket, érvényesíteni az ötleteket, valamint kiépíteni az önbizalmat és a kompetenciákat ahhoz, hogy a szakmai ismereteket gyakorlati üzleti megoldásokká alakítsák. Egy hatékony megközelítés ötvözi

a szakképzési tanárok pedagógiai szakértelmét a vállalkozók és az iparági szakemberek piaci tapasztalatával.

A gyakorlatban: a magyar modell. A C-ENTRE elemzése olyan tanárok képzését javasolja, akik szakképzési coachként irányítják a diákok tanulását tapasztalati módszerekkel, például Kolb tanulási ciklusával. A helyi vállalkozásoktól és kereskedelmi kamaráktól érkező külső mentorok visszajelzést adnak az ügyféligényekről, az árazásról és a kereskedelmi megvalósíthatóságról. Egy technikai prototípussal rendelkező diák először coachingot kap arról, kik lehetnek a potenciális ügyfelek, majd visszajelzést kap egy kkv-tulajdonostól arról, hogy a megoldás valóban kielégít-e egy valós piaci igényt. A tanárok így a tanulásra és a személyes fejlődésre összpontosíthatnak, míg az üzleti szakemberek biztosítják a kereskedelmi szakértelmet.

INKUBÁCIÓ ÉS VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

A VET HUB-ban történő inkubációhoz nincs szükség külön üzleti inkubátorra. A rövid, gyakorlatorientált programok segítségével a hallgatók az első ötlettől eljuthatnak a tesztelt prototípusig vagy életképes üzleti koncepcióig, kihasználva az intézményben vagy a regionális hálózatban már meglévő infrastruktúrát és szakértelmet.

A gyakorlatban: két rövid program. Magyarországon az ágazati képzési központok (ÁKK-k) jelenthetnek megfelelő helyszínt. A nemzeti elemzés körülbelül hat-tizenkét hetes fejlesztési időszakokat javasol, amelyek során a hallgatók szakmai eszközöket használnak, mentorálásban részesülnek, és gyakorlati problémákra keresnek megoldásokat. Portugáliában egy hasonló javaslat egy nyolchetes program, amely a szakképzésben részt vevő hallgatókat készíti fel arra, hogy további támogatást kapjanak olyan szervezetektől, mint a Startup Braga. Mindkét program az inkubációt elérhető mérföldkövek és gyakorlati kísérletek köré szervezi, nem pedig kiterjedt elméleti üzleti tervek köré.

VÁLLALKOZÓI MŰHELYEK

A műszaki programok gyakran nem fedik le a hallgatók számára szükséges üzleti ismereteket. A műhelyek pótolják ezt a hiányt. Hasznos témák a potenciális ügyfelek felkutatása, az értékajánlatok, az üzleti modellezés, az árazás, a pénzügyi tervezés, a bemutatók és a vállalkozásindítás jogi alapjai.

A gyakorlatban: NHL Stenden. A hollandiai Vállalkozói Központ lehetőséget kínál egy szélesebb körű támogatási környezet részeként, amely magába foglalja a mentorálást, a kockázati tőke programokat és a regionális hálózatépítést. Egy VET HUB számára ez azt jelenti, hogy a műhelyeket a hallgatói projektek valós szakaszai köré kell szervezni. Azok a hallgatók, akik prototípust készülnek tesztelni, először egy ügyfél-validációs megbeszélésen vesznek részt. Azok a hallgatók, akik üzleti prezentációt készítenek elő, célzott segítséget kapnak a költségszámítás és a bemutatók terén. Így a tudás azonnal felhasználhatóvá válik.

KIHÍVÁSALAPÚ TANULÁS ÉS SZAKMAI EGYÜTTMŰKÖDÉS

A kihívásalapú tanulás összekapcsolja a szakképzési kompetenciákat a valódi üzleti és társadalmi igényekkel. A hallgatók nem hipotetikus üzleti terveket írnak. Külső partnerek által felvetett problémákon dolgoznak, megismerik a szakmai elvárásokat, és megoldásaikat valós körülmények között tesztelik.

- **MICA, Hollandia.** Multidiszciplináris hallgatói csapatok dolgoznak együtt vállalatokkal a média, a kommunikáció és a digitális innováció területén felmerülő kihívások megoldásán. A vállalatok elkötelezett partnerekként vesznek részt: erőforrásokkal és szakértelemmel járulnak hozzá, és profitálnak a hallgatók kreativitásából. Ez a modell azoknak a HUB-oknak felel meg, amelyek kölcsönös értéken alapuló, tartós szakmai kapcsolatokra törekednek.
- **Link me UP – 1000 Ideias, Portugália.** A portugál elemzés multidiszciplináris innovációs sprinteket javasol. Különböző szakképzési területekről származó hallgatók regionális kkv-k által benyújtott kihívásokon dolgoznak. Például az elektronika, a multimédia és az üzleti adminisztráció hallgatói közösen dolgozhatnak ki megoldást egy vállalat működési problémájára. A hallgatók megtanulják, hogy a vállalkozói tevékenység olyan folyamat, amely kiegészítő kompetenciákat igényel, nem pedig egyéni tevékenység.

HELY BIZTOSÍTÁS AZ ELKÖTELEZETTSÉGBEN VALÓ RÉSZVÉTEL

A hálózatépítés révén a szakképzésben részt vevő hallgatók hozzáférhetnek szakmai közösségekhez, potenciális ügyfelekhez, üzleti mentorokhoz és támogató szervezetekhez. Gondoskodjunk arról, hogy ez strukturált folyamat legyen, ne pedig alkalmi esemény, így a hallgatók visszajelzést kapnak, szakmai kapcsolatokat építenek ki, és megismerhetik a lehetséges vállalkozói pályákat.

- **Kamara Demo Days, Magyarország.** A hallgatók működő mintákat mutatnak be helyi vállalkozóknak, iparági képviselőknek és potenciális üzleti partnereknek. Ez egy hozzáférhető alternatíva a hagyományos startup-pitch eseményekhez képest, mivel a szakképzésben részt vevő hallgatók gyakran a gyakorlati megoldások bemutatásában a legerősebbek. Közvetlen visszajelzést kapnak a kereskedelmi alkalmazásokról, megtalálják a lehetséges ügyfeleket, és kapcsolatokat építenek a további fejlesztéshez.
- **Fordított bemutató, Portugália.** A vállalkozások a diákcsapatoknak mutatják be működési kihívásaikat, ahelyett, hogy a diákok ötleteket mutatnának be a vállalatoknak. A HUB ezután segíti az érdeklődő tanulókat és az iparági partnereket az együttműködésben. A diákok a kezdetektől fogva konkrét üzleti igényekkel foglalkoznak, így a hálózatépítésnek célja van.

A HUB-TEVÉKENYSÉGEK ÖSSZEKAPCSOLÁSA A SZAKKÉPZÉSI TANTERVEKKEL

Amikor a HUB-tevékenységek a meglévő programok részét képezik, több hallgató vehet részt bennük, és a tanulás is számít. Kapcsolja össze a coachingot, a műhelymunkákat és az innovációs kihívásokat a gyakorlati feladatokkal, szakmai gyakorlatokkal,

diplomamunkákkal és elismert tanulási eredményekkel, az intézményi és szabályozási követelmények keretein belül.

Ország	Kapcsolat a tantervvel	Hogyan használja a HUB?
Portugália	Projeto de Aptidão Profissional (PAP) és Formação em Contexto de Trabalho (FCT)	A portugál elemzés vállalkozói elemek beépítését javasolja. A hallgatók a munkahelyi gyakorlatok során operatív kihívásokat azonosítanak, a HUB által támogatott projektek keretében megoldásokat dolgoznak ki, és a diplomamunkájukba beépítik az üzleti érvényesítést. A szakmai értékelés és a vállalkozói készségek fejlesztése összekapcsolódik, anélkül, hogy feltétlenül különálló feladatokat kellene hozzáadni.
Magyarország	Képzési és teljesítménykövetelmé-nyek (KKK) és kötelező szakmai vizsgaprojektek	A hallgatók gyakorlati vizsgamunkájukat üzleti koncepcióvá fejlesztik ki, coaching, ügyfél-validáció és iparági visszajelzések támogatásával. A meglévő duális képzési partnerségek lehetőséget nyújtanak a megoldások szakmai környezetben történő tesztelésére.
Hollandia	Elismert tanulási eredmények és projektalapú programok	Az együttműködésen alapuló innovációs projektek hozzájárulnak a hallgatók szakmai fejlődéséhez, és erősítik az iskola és a regionális vállalkozások közötti kapcsolatot. Vonjuk be a tantervkoordinátorokat és a tanárokat a tervezésbe, hogy a HUB-tevékenységek hozzájáruljanak a formális tanulási célok eléréséhez, és ne versenyezzenek a hallgatók rendes tanulmányi terhelésével.

A FUNKCIY K BEЙPHTЙBE A FEJLŐDЙSI Ъ TVONALBA

A funkciók akkor működnek a leghatékonyabban, ha támogatják a hallgató fejlődésének egymást követő szakaszait. A partnerelemzésekből kirajzolódó gyakorlati sorrend:

1. Workshop-ok és iparági kihívások.
2. Egyéni vagy csapatos coaching.
3. Prototípusfejlesztés és korai fázisú inkubáció.
4. Hálózatépítés potenciális ügyfelekkel, mentorokkal és elismert támogató szervezetekkel.

A portugál javaslat ezt a sorrendet követi: a hallgatók szakmai projektekben vagy munkahelyi tapasztalatok során találnak lehetőségeket, multidiszciplináris csapatokban dolgoznak ki megoldásokat, coachingot és kereskedelmi validációt kapnak, majd

kapcsolatba lépnek regionális szervezetekkel a további fejlődés érdekében. A magyar modell hasonló sorrendet követ, nagyobb hangsúlyt fektetve a meglévő műszaki képzési létesítményekre és a kamara által támogatott ipari hálózatokra.

Ha HUB-ot hoz létre, kezdjen egy kezelhető kombinációval, amely magába foglalja a coachingot, a gyakorlati műhelyeket és a külső kihívásokat. A fejlettebb funkciókat – különösen az inkubációt és a vállalkozásfejlesztést – akkor építse be, amikor a hallgatói igény és az intézményi kapacitás már megnőtt, a meglévő regionális szervezetekkel való partnerségeken keresztül.

TANULSÁG A HUB SZÁMÁRA

Ne akarjon minden funkciót egyszerre! Kezdjen hárommal: coachinggal, gyakorlati műhelyekkel és egy regionális vállalattól származó külső kihívással. Az inkubációt később egészítse ki, ideális esetben egy partner segítségével. Kapcsolja össze az összes tevékenységet egy olyan projekttel vagy tanulási eredménnyel, amely már szerepel a programjában, így a hallgatók és a tanárok további munkaterhelés nélkül vehetnek részt benne.

2.6 – VÉGREHAJTÁSI ELLENŐRZŐLISTA

Ezt az ellenőrzőlistát használhatja a regionális ökoszisztéma felméréséhez, a megfelelő partnerségek kiépítéséhez, valamint a HUB összehangolásához az oktatási prioritásokkal, a rendelkezésre álló erőforrásokkal és a finanszírozással. Minden lépés egy gyakorlati eredménnyel zárul, amelyet beépíthet a megvalósítási tervébe. Pipálja az elért lépéseket.

Végrehajtási elv. Kezdjen egy kezelhető kísérleti projekttel, a meglévő intézményi erőforrások és néhány elkötelezett partner bevonásával. Akkor bővítse a HUB funkcióit, miután az első próba bebizonyította oktatási értékét, a partnerek elkötelezettségét és a működési megvalósíthatóságot.

1. LÉPÉS – HATÁROZZA MEG A HUB REGIONÁLIS FÓKUSZÁT

- ☐ Határozza meg azokat a szakképzési területeket, hallgatói csoportokat és földrajzi területeket, amelyeket a HUB kiszolgál majd.
- ☐ Határozzon meg két vagy három olyan regionális gazdasági kihívást, amelyek megfelelnek a hallgatók szakmai kompetenciáinak.
- ☐ Határozzuk meg, hogy a HUB mit kínál majd, amit a meglévő vállalkozói szolgáltatások nem nyújtanak.

Várható eredmény: *a HUB regionális céljáról és célcsoportjairól szóló, egyoldalas leírás.*

2. LÉPÉS – A MEGLÉVŐ VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA FELTÉRKÉPEZÉSE

- ☐ Sorolja fel a releváns szakképzési szolgáltatókat, vállalatokat, kereskedelmi kamarákat, startup-hálózatokat, inkubátorokat, innovációs közvetítőket és hatóságokat.

- ☐ Határozza meg a rendelkezésre álló létesítményeket, felszereléseket, mentorprogramokat, rendezvényeket és üzleti támogatási szolgáltatásokat.
- ☐ Jegyezze fel, hogy az egyes szervezetek jelenleg milyen tevékenységet folytatnak, és hol vannak hiányosságok vagy lehetőségek a szakképzésben részt vevő tanulók számára.
- ☐ Határozza meg azokat az erőforrásokat, amelyekhez partnerségeken keresztül juthat hozzá, ahelyett, hogy azokat a HUB-ban fejlesztené ki.

Várható eredmény: *regionális ökoszisztéma-térkép és erőforrás-leltár.*

3. LÉPÉS – A STRATÉGIAI PARTNEREK AZONOSÍTÁSA ÉS RANGSOROLÁSA

- ☐ Állítson össze egy listát azokról a szervezetekről, amelyek üzleti kihívásokat, technikai erőforrásokat, mentorálást, finanszírozást vagy vállalkozói fejlődési lehetőségeket tudnak biztosítani.
- ☐ Határozza meg, hogy az egyes partnerek mit nyernek az együttműködésből, például hozzáférést a tehetséges hallgatókhoz, innovatív megoldásokhoz vagy jövőbeli munkavállalókhoz.
- ☐ Rangsorolja a partnereket stratégiai relevanciájuk, együttműködési hajlandóságuk és gyakorlati hozzájárulásuk alapján.
- ☐ Szervezzen felderítő találkozókat a kölcsönös érdekek és elvárások felmérésére.

Várható eredmény: *rangsorolt partnerlista, feltüntetve a potenciális hozzájárulásokat és a kölcsönös előnyöket.*

4. LÉPÉS – GYAKORLATI PARTNERSÉGI MEGÁLLAPODÁSOK KIDOLGOZÁSA

- ☐ Állapodjanak meg a hallgatók felügyeletével, mentorálásával, a helyszínekkel, az erőforrásokkal és a kommunikációval kapcsolatos felelősségi körökről.
- ☐ Határozzák meg, hogy a vállalatok hogyan javasolnak kihívásokat, valamint hogy a hallgatói csapatokat hogyan választják ki és támogatják.
- ☐ Tisztázzák a pénzügyi vagy természetbeni hozzájárulásokkal, a projekt eredményeivel és a szellemi tulajdonjogokkal kapcsolatos elvárásokat.
- ☐ A megállapodások dokumentálása és kapcsolattartó kijelölése mindkét szervezetben.

Várható eredmény: *partnerségi megállapodások tervezete és egy operatív felelősségi mátrix.*

5. LÉPÉS – A POLITIKÁK ÉS INTÉZMÉNYI KERETEK ÖSSZEHANGOLÁSÁNAK ELLENŐRZÉSE

- ☐ Tekintse át a vonatkozó nemzeti szakképzési stratégiákat, a regionális innovációs prioritásokat és a helyi fejlesztési terveket.
- ☐ Határozza meg, mely prioritásokkal foglalkozhat közvetlenül a HUB, például a digitalizáció, a fenntarthatóság vagy a kkv-k versenyképessége.

- ☐ Kapcsolják össze a javasolt HUB-tevékenységeket intézményük stratégiai céljaival és a formális szakképzési tanulási eredményekkel.
- ☐ Egyeztessen az intézmény vezetésével, hogy mely tevékenységek integrálhatók a tantervekbe, szakmai gyakorlatokba vagy diplomamunkákba.

Várható eredmény: *egy szakpolitikai és intézményi összehangolási mátrix, a vonatkozó előírások feltüntetésével.*

6. LÉPÉS – A FINANSZÍROZÁS ÉS A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ ERŐFORRÁSOK FELMÉRÉSE

- ☐ Becsülje meg a koordináció, a coaching, a műhelyek, az anyagok és a létesítmények minimális költségeit.
- ☐ Határozza meg az intézményben és a partnerek révén már rendelkezésre álló erőforrásokat.
- ☐ Vizsgálja meg a releváns regionális, nemzeti és európai finanszírozási eszközöket, és ellenőrizze a jogosultsági feltételeket, a határidőket és a társfinanszírozási követelményeket.
- ☐ Különbséget kell tenni a kezdeti fejlesztési költségek és a folyamatos működési költségek között.
- ☐ Határozza meg, mely alapvető tevékenységeket tud az intézmény és a partnerek ideiglenes támogatás nélkül is fenntartani.

Várható eredmény: *a HUB kezdeti költségvetése, a finanszírozási lehetőségek jegyzéke és a fenntarthatósági terv.*

7. LÉPÉS – KIS LÉPTÉKŰ HUB-PILOTPROGRAM KIDOLGOZÁSA ÉS TESZTELÉSE

- ☐ Válasszon ki egy szakképzési programot vagy hallgatói csoportot, valamint egy vagy két külső üzleti partnert.
- ☐ Válasszon egy valós üzleti vagy közösségi kihívást, amely illeszkedik a hallgatók tanulási céljaihoz.
- ☐ Kombináljon egy rövid műhelysorozatot, strukturált coachingot, gyakorlati fejlesztést és egy záró prezentációt a partnerek számára.
- ☐ Állapodjon meg egy reális ütemtervről, a felelősségi körökről, valamint a mérhető tanulási és projekt eredményekről.
- ☐ Gyűjtsön visszajelzéseket a hallgatóktól, a tanároktól és a partnerektől, mielőtt kiterjesztené a modellt.

Várható eredmény: *kísérleti terv, amely tartalmazza az ütemtervet, a partnereket, a tevékenységeket és az értékelési kritériumokat.*

8. LÉPÉS – AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE ÉS A FOLYTATÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

- ☐ Tekintse át a diákok tanulási eredményeit, a projekt kimeneteleit, a partnerek elégedettségét és az erőforrások felhasználását.

- ▢ Mérjék fel, hogy a HUB hozzájárul-e az intézményi célokhoz és a regionális igényekhez.
- ▢ Határozza meg, mely partnerségek és tevékenységek folytatódjanak, változzanak vagy bővüljenek.
- ▢ Rendeljenek hozzá folyamatos felelősséget a HUB koordinációjához, és állapodjanak meg a következő végrehajtási ciklusról.

Várható eredmény: *egy kísérleti értékelés és döntés a HUB fejlesztésének következő szakaszáról.*

3 – MAKRO SZINT: EURY PAI JY GYAKORLATOK БTVЙTELE

A MAKRO szint európai perspektívát hoz a helyi HUB-tervezésbe, így a nulláról való indulás helyett olyan megközelítésekre építhet, amelyek már beváltak. A fejezet négy olyan HUB-ra támaszkodik, amelyeket holland, portugál és magyar csapatok látogattak meg.

Ez a fejezet négy részből áll. A 3.1. fejezet a látogatásokat és a négy HUB-ot mutatja be. A 3.2. fejezet azokat a sikertényezőket ismerteti, amelyek mindegyikben közösnek bizonyultak. A 3.3. fejezet elmagyarázza, hogyan lehet egy modellt úgy adaptálni, hogy ne vegyük át annak gyenge pontjait. A 3.4. fejezet egy ellenőrzőlista, amelyet saját csapatával használhat.

3.1 – NEMZETKLLZI HELYSZHNI LБTOGATБSOK

Négy holland vállalkozói HUB-ot látogattak meg nemzetközi csapatok, és egy űrlap segítségével értékelték őket. Ez a fejezet bemutatja, hogyan választották ki, vizsgálták meg a HUB-okat és hogy pontosan milyenek ezek a központok.

A KLLZPONTOK KIVБLASZTБSБNAK MY DJA

Mind a négy HUB Hollandiában található, és a 2026. októberi hollandiai tanulmányút során látogatták meg őket. Azért választották Hollandiát, mert a partnerek tapasztalatai szerint az országban számos jól működő vállalkozói HUB működik az oktatás területén, míg Magyarországon és Portugáliában még alig léteznek hasonló HUB-ok. A négy intézmény egyértelműen eltér egymástól abban, hogy miként kapcsolják össze a szakmunkásképzésben részt vevő diákokat a vállalkozói léttel, valamint finanszírozásuk módjában is, így együttesen bemutatják, hogy milyen formát ölthet egy HUB különböző feltételek mellett. A látogató csapatok Hollandiából, Portugáliából és Magyarországról érkeztek.

A KLLZPONTOK VIZSGБLATБNAK MY DJA

Minden látogatás során ugyanazt a strukturált űrlapot használták: „MACRO megfigyelési űrlap – Tanulás a referenciaértékekből”. Az űrlap három, kipipálós listából áll (a vállalkozói szellem szerepe a szakképzésben, a jövőre felkészítő készségek, európai relevancia és átvihetőség), valamint négy nyitott kérdésből. Összesen 36 űrlapot töltöttek ki tizenkét megfigyelő a Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), a Center for Entrepreneurship (CfE), a Media Innovation Campus (MICA) és a Grafisch Lyceum Utrecht (GLU) intézmények esetében. A vezetett túrák során néhány perces rövid beszélgetésekre került sor a startupokkal és a diákokkal.

Az eredmények értelmezésekor két fontos szempontot kell figyelembe venni. Nyolc űrlapot két megfigyelő töltött ki, akik szinte minden válaszlehetőséget bejelöltek; három másik megfigyelő viszont sokkal kevesebbet jelölt be. A számok ezért inkább mintákat írnak le, nem pedig a HUB-ok teljesítményét mérik. Ez az útmutató „x megfigyelő közül x által megfigyelt” formában számol be, soha nem a HUB-ok százalékos arányában.

MIÉRT VOLT SZÜKSÉG ÖSSZEHASONLÍTÓ LÁTOGATÁSRA?

Könnyebb megtervezni egy HUB-ot, ha már láttunk egyet működés közben. A modellről szóló olvasmányok csak a vázlatot mutatják be; az épületben való tartózkodás viszont megmutatja, kik vannak ott, mit csinálnak a diákok egész nap, és mennyibe kerül a működés fenntartása. A látogatásokat éppen erre a célra szervezték: hogy a gyakorlatban lássunk működő HUB-ot, és olyan tanulságokat vonjunk le, amelyeket bármely európai ország olvasója saját helyzetére vonatkoztathat.

MIT KÉRDEZETT A MEGFIGYELŐI ŰRLAP?

Az űrlap három, összesen 29 választ tartalmazó jelölőnégyzetes részből áll, amelyet négy nyitott kérdés követ. A megfigyelők bejelölték a megfelelő választ, ha a látogatás során annak bizonyítékát látták.

Rész	Fókusz	A megfigyelők által bejelölhető válaszlehetőségek
1. A vállalkozói szellem szerepe a szakképzésben (10 válaszlehetőség)	Hogyan integrálja a HUB a vállalkozói szellemet a szakképzésbe	Alapvető kompetencia; valódi vállalkozás vezetése révén történő tanulás; széles körű hallgatói réteg számára elérhető; a szakképzésbe integrálva; vállalkozói gondolkodásmód és kezdeményezőkészség; foglalkoztathatósági készségek; lehetőségek felismerése és problémamegoldás; a kudarc és a kísérletezés mint a tanulás része; az iskolán kívüli hálózatok; az oktatástól az önfoglalkoztatásig vezető utak
2. A jövőre felkészítő készségek (9 lehetőség)	Milyen készségeket fejlesztenek ki láthatóan a diákok	Kreativitás és innováció; problémamegoldás; kommunikáció és együttműködés; fenntarthatósági készségek; pénzügyi és üzleti ismeretek; önmenedzsment és reziliencia; alkalmazkodóképesség és egész életen át tartó tanulás; mesterséges intelligencia és új digitális technológiák; interkulturális és nemzetközi kompetenciák
3. Európai relevancia és átvihetőség (10 lehetőség)	Hogy a megközelítés máshol is működhet-e, és milyen feltételek mellett	Más szakképzési intézményekben is alkalmazható; regionális kontextusokon átívelően működhet; a megvalósításának alacsonyak az akadályai; speciális finanszírozást vagy infrastruktúrát igényel; speciális partnerségeket vagy ökoszisztéma-feltételeket igényel; változásokat igényel a tantervben vagy a képesítési struktúrákban; lehetőséget kínál nemzetközi

Rész	Fókusz	A megfigyelők által bejelölhető válaszlehetőségek
		együttműködésre; lehetőséget kínál a hallgatói és oktatói mobilitásra; kapcsolódik európai programokhoz és kezdeményezésekhez; közös európai kihívásra ad választ

A négy nyitott kérdés arra irányult, hogy mi különösen érdekes, innovatív vagy átvihető; mit kell figyelembe venni az értékelés során; melyik kérdést érdemes tovább vizsgálni; és mi másra érdemes még figyelni.

AZ ŰRLAPOKTÓL AZ EREDMÉNYEKIG

A pipákat opcióként, HUB-onként és megfigyelőcsoportonként számolták össze. A nyitott válaszokat begépelték és témákba csoportosították, például „gyakorlati tanulás", „iskola, vállalatok és közösség" és „átadhatóság feltételei". A fejezetben szereplő számadatok azt írják le, amit a megfigyelők láttak. Nem a HUB-ok értékelését jelzik, hanem az űrlapokban megjelenő mintákat mutatják be.

A NÉGY HUB ÁTTEKINTÉSE

HUB	Felépítés	Hogyan finanszírozzák	Kiket szolgál	Mi emeli ki
Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht	Két-három éve működik. A programot a Da Vinci szakképzési intézmény alkalmazásában álló tanár vezeti.	A kezdő vállalkozók alacsony bérleti díjat fizetnek (asztal, számítógép, kávé). Ez fedezi az épület költségeit és a tanár fizetését.	Elsősorban kezdő vállalkozóknak, másodsorban szakképzésben részt vevő diákoknak.	Az alacsony bérleti díjért cserébe a bérlők szakmai gyakorlatot kínálnak a diákoknak, vagy a diákok saját vállalkozást működtetnek a DOC-ban.
Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht	Körülbelül öt éve működik. Egy tanár vezeti.	A tanfolyamok finanszírozása a szokásos szakképzési forrásokból történik. A	A hagyományos szakképzési programot elvégzett hallgatók,	Egyéves, választható továbbképző program („kopopleiding"): a hallgatók valódi vállalkozást

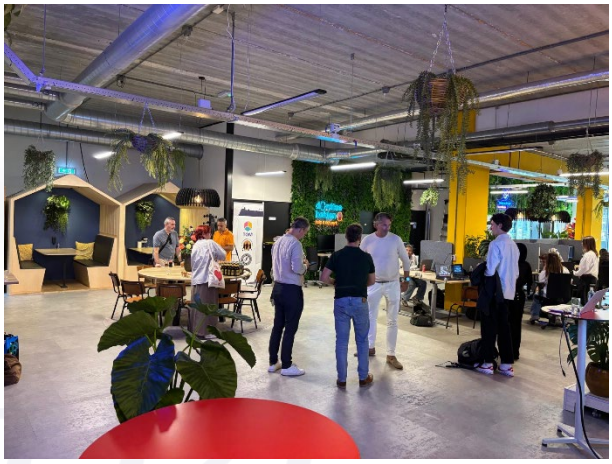
HUB	Felépítés	Hogyan finanszírozzák	Kiket szolgál	Mi emeli ki
		körülbelül 25 fős csoportok fizetnek a mentor tanárokért.	akik vállalkozást szeretnének alapítani.	alapítanak, amelynek működése során mentorálást kapnak és értékelés alá kerülnek.
Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden	Körülbelül öt éve működő független alapítvány.	Európai források, támogatások és pályázatok a Szakképzési Regionális Befektetési Alaphoz (RIF). A támogatások fokozatosan csökkennek, ezért a MICA egyre inkább saját bevételi források ra támaszkodik.	Különböző oktatási szintekről érkező hallgatók, kreatív szakemberek , alkotók és vállalatok Észak-Hollandiából.	A vállalatok valós kérdéseket vetnek fel, amelyeket a MICA összekapcsol a hallgatókkal és a szakemberekkel; tematikus laboratóriumok és tehetségbázis biztosít fizetett gyakorlati tapasztalatot a hallgatóknak. A digitális innováció, beleértve a mesterséges intelligenciát is, kiemelt terület.
Vállalkozói Központ (CfE), Leeuwarden	Körülbelül hat éve jött létre. Diákok által vezetett kezdeményezés-ként indult, amely egy diplomamunká-ból nőtt ki.	Az intézmény saját költségvetésé-ből finanszírozzák.	Tanterven kívüli tevékenység, amely az intézmény minden hallgatója számára nyitott, valamint a regionális vállalkozók és partnerek számára is.	„A hallgatóktól a hallgatókért”: kísérletezési lehetőségek, programok, nemzetközi lehetőségek és a korábbi projektek múzeuma.

Források: DOC, GLU, MICA, CfE, valamint a HUB-látogatások.

HUB-PROFILOK

Az alábbi négy profil ugyanabban a sorrendben követi egymást: mit láttak a látogatók, hogyan működik, mi a legnagyobb kihívás, egy gyakorlati példa és a saját HUB számára levonható tanulság.

Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht



Amit a látogatók láttak. A DOC egy háromszintes épület. A túra az alsó szinten kezdődött egy általános bemutatással, majd a három szint bejárásával folytatódott. A kezdő vállalkozók az épület különböző pontjain helyezkednek el, és alacsony bérleti díjat fizetnek. A diákok is láthatók: egyesek a startupoknál dolgoznak, mások pedig – a szakképzésben részt vevő diákok – a DOC-ból irányítják saját vállalkozásukat. A tér magas mennyezettel, számos csendes ülőhellyel, közös munkára alkalmas nagy asztalokkal, valamint külön számítógépekkel és laptopokkal felszerelt kis fülkékkel rendelkezik. Néhány logó – például az önkormányzaté – jelzi, kivel működik együtt a DOC.

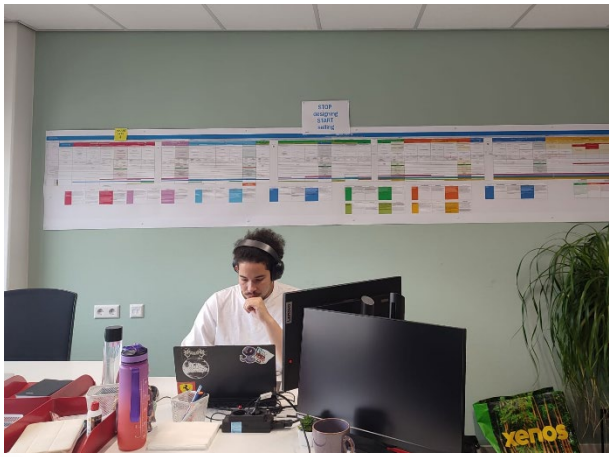
Hogyan működik? A DOC két-három éve működik, és a Da Vinci szakképzési intézmény által alkalmazott tanár irányítja. A kezdő vállalkozók alacsony áron bérelnek íróasztalt, számítógépet és kávét. Az alacsony bérleti díjért cserébe elvárás, hogy szakmai gyakorlatot biztosítsanak a diákoknak, vagy hogy a diákok saját vállalkozást működtessenek a DOC-ban.

A legnagyobb kihívás: a finanszírozás. A szakképzési támogatások nem fedezik az épület költségeit, ezért a DOC-nak szüksége volt egy harmadik bevételi forrásra. Ezt úgy oldotta meg, hogy alacsony bérleti díjért munkahelyeket adott bérbe induló vállalkozásoknak. Ez a bevétel fedezi az épület költségeit és a tanár fizetését, így a DOC önfenntartóvá vált.

Példa a gyakorlatból. A hallgatók feladatokat végeztek az önkormányzat számára.

Tanulság a HUB számára. A finanszírozási modell. A hagyományos startupoknak történő munkahelybérbeadás fedezi az egész rendszer költségeit, és a látogatók szerint ez volt a legjellegzetesebb finanszírozási modell, amit láttak. Mielőtt lemásolná, ellenőrizze, hogy az Ön régiójában van-e elegendő startup és megfelelő épület.

Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht



Amit a látogatók láttak. A GLU egy továbbképző programot („kopopleiding”) működtet a szakképzési rendszerben: a diákok a rendes szakképzési programjuk befejezése után vehetnek részt benne. A helyiség kis irodákból áll. A diákokat aktívan segítik saját vállalkozásukban, sokkal aktívabban, mint a DOC-nál. Minden hétfőn van egy startup-találkozó, ahol az összes diák összejön és megtervezi a teendőit. A falon egy nagy tervdokumentum lóg, amelyen a hallgatók közösen dolgoznak végig: az év elején strukturáltabban, az év előrehaladtával egyre lazábban. A tervet előre elkészítik, és összehangolják a nemzeti szakképzési képesítés munkameneteivel. A hallgatók végigmennek ezeken a lépéseken, és ezzel sikeresen teljesítik a vállalkozói továbbképzési programot.

Hogyan működik? A GLU körülbelül öt éve létezik, és egy vezető tanár irányítja. A program a szokásos szakképzési finanszírozás keretébe tartozik: a körülbelül 25 fős diákcsoportok fizetik a mentoráló tanárokat. A program egy évig tart, és a diákok egy valódi vállalatot alapítanak, amelyet mentorálnak és értékelnek. A GLU honlapja szerint a diákok hetente kapnak útmutatást egy belső mentortól és egy külső mentortól, akit a tanulási céljaiknak megfelelően választanak ki, és egy mentorcsoportban osztják meg tapasztalataikat.

A legnagyobb kihívás: az intézményen belüli támogatás. A programot irányító munkatárs szerint a legnagyobb kihívás az, hogy rávegye a kollégákat és az igazgatóságot a részvételre, mivel ők gyakran bizalmatlanok az új oktatási formákkal szemben. Segít, ha kísérleti programként hirdetik: ha valamit ezen a néven próbálnak ki, a programok és az igazgatóság is hajlamosabbak támogatni a kezdeményezést.

Példa a gyakorlatból. Egy olyan cég, amelynek két hallgató a tulajdonosa, videókat és promóciós filmeket készít vállalkozások számára. Jól működő holland kapcsolataik révén ma már a zenei világban meglehetősen ismert művészeknek készítenek promóciós videókat. Ez már egy működő vállalkozás.

Tanulság a HUB számára. A hallgatók számára a bejárandó utat lépésről lépésre dolgozzák ki. A hallgatók nem csupán a saját vállalkozásukon dolgoznak: a feladatok kapcsolódnak a munkafolyamatokhoz, és így a kreditpontokhoz is. Ha a szakképzési rendszer rendelkezik hasonló képesítési struktúrával, annak kiaknázásával a program elismertté válik, és a vállalkozás létrehozása a tanulmányok részévé válik.

Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden



Amit a látogatók láttak. A MICA felépítése eltér a DOC-tól és a GLU-tól. Egy helyen egyesíti a felsőoktatást, a szakképzést és az üzleti szférát, középpontjában a médiában megvalósuló innovációval, amelynek alapját egy tehetségbázis képezi. A látogatás során a felsőoktatásban és a szakképzésben részt vevő hallgatók vegyesen ültek együtt ugyanazokban a termekben, amit a látogatók máshol Hollandiában még nem láttak. A szakképzésben tanulók valódi feladatokat oldanak meg a felsőoktatásban tanulók számára, és esetenként egymásnak is terveznek. Mivel még mindannyian tanulnak, a média területén szerzett tapasztalataikat kamatoztatják

Hogyan működik? A MICA egy körülbelül öt éve működő független alapítvány. Honlapja szerint a vállalatok gyakorlati kérdéseket és megoldandó feladatokat hoznak, amelyeket a MICA összeköt a hallgatókkal és a szakemberekkel, a hallgatók pedig gyakorlati tapasztalatot szerezhetnek. A finanszírozás európai alapokból, támogatásokból és a Szakképzési Regionális Befektetési Alaphoz (RIF) benyújtott pályázatokból származik. A támogatások fokozatosan csökkennek, ezért a MICA egyre inkább saját bevételi forrásokat épít ki.

A legnagyobb kihívás: a finanszírozás. A MICA-nak nagy épületre van szüksége, és a költségek nem fedezhetők közvetlenül a szakképzési intézmény vagy a felsőoktatási intézmény költségvetéséből. Az épületet egy RIF-pályázatból finanszírozták, és jelenleg új támogatásokat igényelnek. A kihívás az, hogy fenntartsák a pénzforgalmat. A MICA ezt harmadik bevételi forrásokból próbálja megoldani, ahelyett, hogy a támogatásokra támaszkodna.

Példák a gyakorlatból.

- Egy néhány évvel ezelőtti startup, amelyben a hallgatók a médiát használták fel a háborúval kapcsolatos tudatosság növelésére. Olyan rövid médiaelemekből állítottak össze egy kiállítást, amelyek érzékeltetik a háború következményeit: egy néhány perces podcast, egy némafilm, valamint a teremben elhelyezett fotók és tárgyak.
- Egy hallgatói csoport az élményszerű (immerzív) média lehetőségeit kutatta. Koncepciójuk egy teljes termet olyan komplex élménytérbe von be, amely messze túlmutat a zene vagy a film önmagában nyújtott hatásán – mindezt többféle médium együttes alkalmazásával és az érzékszervek sokoldalú megszólításával érik el.

Tanulság a HUB számára. Hozza össze a társadalom több szegmensét egy fizikai térben: szakképzési intézményeket, felsőoktatási intézményeket és vállalkozásokat.

Sok régió megpróbálja összehangolni ezeket a feleket, de ez ritkán sikerül, amíg külön épületekben és iskolákban maradnak, mert a diákok nem fognak folyamatosan utazgatni a helyszínek között. Akkor működik, ha egymás mellett ülnek. A látogatók még sehol máshol nem láttak ilyen állandó, közös teret Hollandiában.

Vállalkozói Központ (CfE), Leeuwarden



Amit a látogatók láttak. A CfE az intézményen belüli önálló részleg. Nem tartozik egyetlen képzési programhoz sem. Minden képzés hallgatói részt vehetnek benne tanterven kívüli tevékenységként: körülbelül négyhetes rövid tanfolyamokat, úgynevezett „trails" vagy „journeys" elnevezésű programokat követnek, amelyek során útmutatást kapnak saját vállalkozásuk alapításához. Van egy „pre-startup journey" és egy „startup journey". Utána részt vehetnek a HAYO Incentive Fundban, egy szponzor által támogatott versenyen, amelynek fődíja körülbelül 2 000 euró, amit saját vállalkozásukba fektethetnek be.

Hogyan működik? A CfE körülbelül hat éves, és egy diplomamunkából kinőtt, hallgatók által vezetett kezdeményezésként indult. Az intézmény saját költségvetéséből finanszírozzák. A hallgatók összekapcsolhatják vállalkozásukat a tanulmányi programjukkal, de ez nem kötelező elem. A hallgatói vállalkozókat arra ösztönzik, hogy csatlakozzanak a CfE közösségéhez, amelyen keresztül kapcsolati hálójuk gyorsan bővülni fog.

A legnagyobb kihívás: az igazgatóság támogatása. A legnehezebb feladat az volt, hogy meggyőzzük az igazgatóságot, és egy nagy, központi helyet biztosítsunk a HUB számára. Ez valódi befektetést jelentett.

Példa a gyakorlatból. Az erősség a sokszínűségben rejlik, nem egy-egy vállalkozásban. Mivel a CfE minden program hallgatói számára nyitott, mindenféle vállalkozás megtalálja ott a helyét.

Tanulság a saját HUB számára. Két dolog segítette a növekedést: az igazgató rendkívüli elszántsága, valamint a folyamatos párbeszéd az igazgatósággal és a programvezetőkkel. Emellett az igazgató kiállt amellett, hogy a HUB jól látható helyet kapjon a központ földszintjén. Ez pénzbe került, de maga a helyiség fontos, mert arculatot ad a HUB-nak.

3.2 – A SIKER LEGFONTOSABB EURY PAI TĬNYEZŐI

Négy tanulság emelhető ki a látogatások során: a pénzügyi források meglévő finanszírozási logikához történő igazítása, a valódi munka kerüljön a tanulás középpontjába, a partnerség legyen alapvető tevékenység, és időben döntsük el,

hogyan fogjuk bemutatni a hatást. Ezen tanulságokat a MACRO-szint négy témája alá csoportosítottuk. A számok azt mutatják, hogy a megfigyelési űrlapok hány példánya említi az adott pontot.

IRБNYHБSI STRUKTЪRБK

- **Kis csapatok, nagy függőség.** A DOC-ot és a GLU-t egy-egy tanár vezeti. Az egyik megfigyelő közvetlenül megkérdezte, hogy a koncepció egy személy hatalmától függ-e, és milyen kockázatot jelent ez.
- **A finanszírozás a meglévő logikát követi.** A DOC a kezdő vállalkozóktól kapott alacsony bérleti díjakból fedezi saját költségeit. A GLU a hagyományos szakképzési finanszírozás keretében működik, és körülbelül 25 fős csoportokra van szükség a hatékony működéshez. Egyik sem támaszkodik külön projekt-támogatásra. A megfigyelők a legtöbb űrlapon konkrét finanszírozást vagy infrastruktúrát láttak követelményként; az egyikük azt kérdezte, hogy egyáltalán hogyan lehet egy programot finanszírozni.
- **Tanulság:** válasszon olyan finanszírozási modellt, amelynek működtetését az intézménye már ismeri, és jelöljön ki egy második személyt, aki szükség esetén át tudja venni a feladatot.

A gyakorlatban: négy finanszírozási út. Minden HUB másképp oldotta meg a pénzügyi kérdést, és minden útnak megvan a maga gyenge pontja.

HUB	Honnan származik a pénz	Hol lehetnek problémák
DOC	Alacsony bérleti díjak a kezdő vállalkozóktól, amelyek elegendőek az épület fenntartásához és a tanár fizetéséhez	Szükség van elegendő közeli startupra és egy olyan oktatóra, aki biztosítja a működést
GLU	Rendszeres szakképzési finanszírozás, ahol körülbelül 25 fős csoportok fizetnek a mentoráló tanárokért	Teljes létszámú csoportokra és egy olyan igazgatóságra van szükség, amely elfogadja az új oktatási formát
MICA	Európai alapok, támogatások és a Szakképzési Regionális Befektetési Alaphoz (RIF) benyújtott pályázatok, az önálló bevételek felé haladva	A támogatások mértéke lassan csökken
CfE	Az intézmény saját költségvetése	Folyamatos támogatásra van szüksége az igazgatóságtól

A közös vonás az a cél, hogy a pénz minden évben rendelkezésre álljon: a DOC és a GLU

már elérte ezt, a CfE az intézmény költségvetéséből fedezi a költségeket, a MICA pedig a támogatások csökkenésével párhuzamosan törekszik erre. Az igazgatótanács meggyőzése is a vezetés része. A GLU egyik munkatársa azt tapasztalta, hogy ha a munkát kísérleti projektnek nevezték, a kollégák és az igazgatótanács is hajlamosabb volt támogatni, a CfE-nél pedig az igazgató addig tárgyalt az igazgatótanáccsal és a programmenedzserekkel, amíg a HUB központi, jól látható helyet nem kapott.

PEDAGOGIAI MAKRO-INTEGRБCIY

- **A valós projektekkel történő gyakorlati tanulás** a leggyakrabban említett pont a nyitott válaszokban (11 űrlapból 4).
- **A hallgatók által fejlesztett készségek:** kreativitás és innováció, kommunikáció és együttműködés, valamint önmenedzsment és reziliencia 11 űrlapból 10-ben szerepelt; foglalkoztathatósági készségek és az iskolán kívüli kapcsolatok 11-ből 10-ben; vállalkozói gondolkodásmód 11-ből 9-ben.
- **Ritkán említettek:** fenntarthatósági készségek (11-ből 4) és interkulturális vagy nemzetközi kompetenciák (11-ből 5). A tanulás részeként a kudarcot és a kísérletezést 11-ből 7 űrlapon említették, a három MICA-űrlapon viszont egyiken sem.
- **Ki vehet részt:** a vállalkozói képzés a 11 osztályból 6-ban széles diákkör számára volt nyitva. A GLU egy egyéves, erre a célra létrehozott program, ami megmagyarázza, hogy miért nem szerepel a listán.
- **Tanulság:** tegyük valósággá a projektet (valódi ügyfél, valódi vállalat), és tervezzük be azokat a készségeket, amelyek ritkán jelentek meg, pl. a fenntarthatóságot és a nemzetközi munkát.

A gyakorlatban: négy módszer a vállalkozói szellem beépítésére

- **A GLU** lépésről lépésre halad. Az egész évet előre megtervezik, és összekapcsolják a nemzeti szakképzési képesítés munkafolyamataival, így a saját cég vezetése automatikusan beszámít a programba és a kreditekbe. Minden hétfőn összegyűlik az összes hallgató egy „startup-pillanatra". A struktúra az elején szigorú, az év folyamán azonban lazul.
- **A CfE** körülbelül négyhetes rövid modulokat kínál – egy „pre-startup" részt és egy „startup" részt –, amelyek tanulási programon kívül zajlanak. Minden program hallgatói csatlakozhatnak, és a HAYO Ösztönző Alap körülbelül 2 000 eurós támogatást kínál saját vállalkozásukba történő befektetésként.
- **A MICA** a szakképzésben részt vevő és a felsőoktatásban tanuló hallgatókat ugyanazon a helyszínen hozza össze. A szakképzésben részt vevő hallgatók valódi munkákat végeznek a felsőoktatásban tanulók számára, és néha egymás számára is terveznek, így a tanulás valódi megrendelések révén történik.
- **A DOC** lehetővé teszi a hallgatóknak, hogy az épületben működő startupoknál dolgozzanak, vagy ott saját vállalkozást működtessenek.

A kontraszt hasznos: a GLU struktúrát és elismerést biztosít, a CfE szabadságot ad, a MICA és a DOC pedig valódi munkát kínál. Egy új HUB ötvözheti ezeket, például egy rögzített tanulási útvonalat, amelyben helyet kapnak a hallgatók saját ötletei is.

PARTNERSÏGI MACRO-MENEDZSMENT

- **Az iskola, a vállalatok és a közösség** 11 űrlapból 4-ben **kapcsolódik össze**, például a coworking és a szakmai gyakorlatok kombinációja (DOC) vagy a vállalatok által felvetett kérdések, amelyeken a hallgatók dolgoznak (MICA).
- **Vegyes csoportok:** a DOC a diákokat, a tanárokat és a vállalkozókat egy környezetbe hozza; a MICA különböző oktatási szintekről érkező diákokat kapcsol össze szakemberekkel.
- **Függőség:** A 11 válasz közül 9 szerint a modellhez konkrét partnerségekre vagy ökoszisztéma-feltételekre van szükség. Egy megfigyelő azt kérdezte, hogyan vonható be több egyetem a szakképzési területre.
- **Tanulság:** a HUB megtervezése előtt térképezzük fel partnereinket, és állapodjunk meg abban, hogy mit ad és mit kap mindkét fél (erre egyértelmű példa a DOC alacsony bérleti díja a szakmai gyakorlatokért cserébe).

A gyakorlatban: egyértelmű cserealapú partnerségek. A DOC-nál a csere kifejezett: a kezdő vállalkozók alacsony bérleti díjat fizetnek, cserébe pedig szakmai gyakorlatot vagy munkalehetőséget biztosítanak a hallgatóknak. Az épületben láthatók az olyan partnerek logói, mint például az önkormányzat, és a hallgatók feladatokat hajtottak végre az önkormányzat számára. A MICA-nál a vállalatok gyakorlati feladatokat hoznak, amelyeken a hallgatók dolgoznak. A CfE ösztönzőalapja érdekében egy szponzorral, valamint regionális vállalkozókkal működik együtt.

A MICA egy tanulságot is ad a helyről. Azért működik, mert a szakképzés, a felsőoktatás és az üzleti szféra egymás mellett helyezkedik el egy állandó helyszínen (lásd a MICA profilját a 3.1. pontban).

FENNTARTHATY SЪG ÏЪ A HATЪSOK MÏRÏЪE

- **Nyitott kérdés a megfigyelők számára:** hogyan lehet megállapítani, hogy a hallgatók ötletei relevánsak-e (CfE), mi a legfontosabb eredmény (DOC), milyen hatása van a hallgatókra és jövőjükre (MICA), valamint mennyire motiváltak a hallgatók és hányan vesznek részt a programban (CfE).
- **Az egykori hallgatók témája** egyszer felmerült, más országokkal való összehasonlításként.
- **Tanulság:** válasszunk ki két vagy három egyszerű mutatót már az első naptól kezdve (például részvétel, elindított vállalkozások, felajánlott szakmai gyakorlatok), és vizsgáljuk felül őket évente; ezek nélkül a fenti nyitott kérdések nyitottak maradnak.

A gyakorlatban: az eredmények jelei. A HUB-ok inkább példákkal, mint számadatokkal mutatták be eredményeiket. A GLU-nál egy két hallgató által vezetett cég ma már meglehetősen ismert művészekkel készít promóciós videókat. A MICA-nál a hallgatók rövid médiabejegyzésekből állítottak össze egy kiállítást a háború következményeiről, egy másik csoport pedig egy immerzív média koncepciót fejlesztett ki. A CfE esetében a bizonyíték a sokszínűség: több száz hallgató, akiknek vállalkozásai a műszaki területektől a marketingig terjednek.

Ezek a példák megmutatják, mit tud egy HUB létrehozni, de nem azt, hogy mennyit. Egy HUB-nak, amely tartós támogatást szeretne kapni egy kuratóriumtól vagy egy finanszírozótól, a történetek mellé néhány számra is szüksége van, például arra, hogy hány hallgató vesz részt, hány vállalkozás indul el és hány szakmai gyakorlatot kínálnak.

MI БTVIHETŐ, ЇБ MI NEM

Minden megfigyelő úgy vélte, hogy a modell más regionális kontextusokban is működőképes, és lehetőséget kínál a hallgatói és oktatói mobilitásra. A más szakképzési intézményekben való átvétel, a nemzetközi együttműködés és az európai programokkal való kapcsolatok minden kérdőívben szerepeltek, egyet kivéve. Az alacsony megvalósítási akadályokat azonban csak 2 kérdőívben jelölték meg. Az átadhatóság nem jelenti azt, hogy a feladat könnyű: ez a feszültség a 3.3. fejezet tárgya.

3.3 – ALKALMAZKODБS KONTRA БTVЇTEL

A HUB mögött álló elvet vegyék át, ne pedig a külső formáját. A holland HUB-okban jól működő elemek olyan feltételeken alapulnak, amelyek az Ön régiójában esetleg hiányoznak, és maguk a látogatók is ezeket a feltételeket nevezték meg elsőként ellenőrizendőként.

A KONTEXTUS NЇLKЬ LI MБSOLБS KOCKБZATA

A megfigyelők újra és újra feltették ugyanazt a kérdést: hogyan alkalmazható ez a megközelítés más iskolákban, szakképzési rendszerekben vagy országokban? A „mire kell figyelni” kérdésre adott válaszaik következetesek voltak: az oktatási rendszerek közötti különbségekre, az egyes iskolák igényeire és erőforrásaira, a finanszírozásra, valamint arra a kockázatra, hogy a rendszer egy személytől függjön. Ezeknek az ellenőrzéseknek a kihagyásával lemásolt HUB első ránézésre megfelelőnek tűnhet, mégis kudarcot vallhat, mert hiányoznak azok a finanszírozási források, partnerek vagy képesítési szabályok, amelyekre épült. Ez leginkább azokban az országokban fontos, ahol ilyen HUB-ok még alig léteznek, és a holland példák jelentik a fő inspirációs forrást.

MIRE ЇРЬ LNEK AZ EGYES MODELLEK

A látogatások során megfigyelt elem	Mitől függ	Az adaptálás előtt felteendő kérdés
DOC: a kezdő vállalkozók alacsony bérleti díja fedezi a HUB költségeit	Helyi kezdő vállalkozók piaca, megfelelő épület, olyan iskola, amely hajlandó megengedni, hogy egy tanár vezesse a programot	Van-e elegendő kereslet a vállalkozók részéről a költségek fedezéséhez, és milyen lehetőséget tudnak biztosítani a hallgatóknak?
GLU: egyéves program a szokásos finanszírozás keretein belül	Országos finanszírozási rendszer, amely fedezi az órák költségeit, egy esetleges továbbképzési	Lehet-e egy hasonló programot finanszírozni és elismerni az Ön szakképzési rendszerében?

A látogatások során megfigyelt elem	Mitől függ	Az adaptálás előtt felteendő kérdés
	képesítést, körülbelül 25 fős csoportok	
MICA: a cégek valós kérdéseket, feladatokat vetnek fel a hallgatóknak	Vállalati hálózat és regionális igény a kínált készségekre	Mely cégek hoznának fel valós kérdéseket, és ki koordinálná őket?
CfE: hallgatók által vezetett, kísérletezési lehetőségekkel	Olyan kultúra, amelyben a diákok vezethetnek és biztonságosan kudarcot vallhatnak	Megengedik-e a diákoknak, hogy valódi döntéseket hozzanak, és ki áll mellettük, ha valami rosszul sül el?

A megfigyelők a következő igényeket észlelték: konkrét partnerségek vagy ökoszisztéma-feltételek, konkrét finanszírozás vagy infrastruktúra, valamint a tanterv vagy a képesítési rendszer módosítása.

HOGYAN LEHET ALKALMAZKODNI

1. **Válasszuk szét az elvet a formától.** Döntsük el, mi maradhat változatlan (például: a diákok valódi partnerekkel valódi projektekben dolgoznak), és mi változhat (épület, finanszírozási mód, a program hossza).
2. **Induljunk ki a saját lehetőségekből.** Gyűjtse össze a finanszírozási szabályokat, a partnereket, a képesítési lehetőségeket, valamint azt, hogy ki fogja működtetni a HUB-ot, a MICRO és a MESO fejezetek segítségével.
3. **Kezdjük kicsiben, és teszteljük le!** Indítsunk el egy próba verziót korlátozott léptékben, mielőtt elköteleznénk magunkat.
4. **Tervezzük meg a kulcsszereplőt.** Egyezzünk meg abban, ki veheti át a feladatot, és írjuk le, hogyan működik a HUB.
5. **Osszuk meg a tapasztalatainkat.** Tájékoztassuk a partnereket a módosításokról, hogy a következő HUB tanulhasson az Ön példájából.

PÉLDA: A GLU ADAPTÁLÁSA

Az alábbi példa szemléltető jellegű. Bemutatja, hogyan működne az öt lépés egy modell esetében; nem egy valódi HUB-ról van szó. A GLU-t használjuk, mert felépítése a legtöbb szakképzési intézmény számára elérhető: nincs szüksége saját épületre és külön bevételi forrásra sem.

Képzeljünk el egy szakképzési intézményt egy olyan országban, ahol a képesítéseket kompetenciák vagy munkafolyamatok alapján határozzák meg, ahol az igazgatóság óvatosan viszonyul az új oktatási formákhoz, és ahol a diákok gyakran kérdezik, hogyan indíthatnának saját vállalkozást.

1. lépés: elv és forma. A GLU mögött az az elv áll, hogy a meglévő képesítési struktúrára épülő, lépésről lépésre haladó pályát alakítanak ki, amelynek keretében egy valódi vállalkozás vezetése elismert képesítés megszerzéséhez járul hozzá. A forma egy egyéves program, amelyben körülbelül 25 fős csoportok, kis irodák, heti startup-találkozók, a falon kifüggesztett ütemterv és egy vezető tanár szerepel. Az elv megmarad; a forma változhat.

2. lépés: a saját kontextus. Vizsgálja meg az egyes elemeket a saját helyzete tükrében.

GLU-elem	Ellenőrizd az iskoládban	Lehetséges adaptáció
A nemzeti munkafolyamatok-hoz kapcsolódó pálya	Leír-e a rendszer olyan kompetenciákat vagy egységeket, amelyekhez a vállalkozói lét kapcsolható?	Hasonlítsa össze a terveit a már meglévő kompetenciákkal, és időben érdeklődjön a képesítést kiállító szervnél, hogy azokat figyelembe veszik-e
Egyéves kiegészítő program	Van-e lehetőség egy további évre vagy modulra a rendes képzési program után?	Először kínáljon fel egy választható modult vagy részmunkaidős képzési pályát
Rendszeres finanszírozás körülbelül 25 fős csoportok számára	Hogyan szerveződik a szakképzési finanszírozás, és mi a legkisebb finanszírozható csoportméret?	Több program hallgatóit vonjuk össze, vagy kezdjünk egy kisebb kísérleti csoporttal
Valódi vállalatoknál történő coaching és értékelés	Ki végez coachingot, ki értékeli, és milyen képesítésekre van szükségük?	Vonjuk be a helyi vállalkozókat is mentorokként a tanár mellé
Heti startup-találkozó és nyíltan, falon történő tervezés	Minden hallgató tud hetente egyszer találkozni?	Tartsuk meg mindkettőt; könnyen lemásolhatók
Egy fő tanár	Mi történik, ha ez a tanár elhagyja az iskolát?	A programot kezdettől fogva osszák meg két tanár között

3. lépés: kezdjük kicsiben! A GLU egyik munkatársa azt tapasztalta, hogy ha a kezdeményezést kísérleti programnak nevezik, a kollégák és az igazgatóság is hajlamosabbak támogatni azt. Indítsunk el egy első csoportot ezen a néven, rögzített értékelési határidővel, mielőtt teljes programot kérnénk.

4. lépés: tervezze meg a kulcsszereplő feladatait. Írja le a folyamatot: a lépéseket, a tervezést, a vállalkozások mentorálásának módját és azt, hogy ki értékeli őket. Egy második tanárnak képesnek kell lennie arra, hogy e leírás alapján vezesse a következő csoportot.

5. lépés: ossza meg a tapasztalatait. Tájékoztassa az eredményekről a többi partnert, beleértve azt is, mi nem működött, például hol okozott problémát a kompetenciákhoz való illesztés.

Ennek a gyakorlatnak az eredménye nem a GLU másolata, hanem az Ön iskolájára szabott terv. Megtartja mindazt, ami a GLU-t sikeressé tette – azaz azt a világos útvonalat, amely a diákok saját vállalkozásait elismert kreditpontokhoz köti –, és módosítja mindazt, amit az Önök rendszere nem tesz lehetővé.

3.4 – VÉGREHAJTÁSI ELLENŐRZŐLISTA

Használja ezt az ellenőrzőlistát, mielőtt lemásolna, adaptálna vagy elvetne egy európai modellt.

REFERENCIAMODELLEK KIVÁLASZTÁSA

- ☐ Nevezze meg azt a problémát, amelyet a HUB-jának meg kell oldania (diákok, vállalkozók, partnerek, régió).
- ☐ Vizsgáljon meg több modellt is, különböző finanszírozási és szervezeti felépítéssel.
- ☐ Minden modell esetében derítse ki, ki működteti, mióta, kinek nyújt szolgáltatásokat és hogyan finanszírozzák.
- ☐ Beszéljen legalább egy olyan HUB-bal, amelytől tanulni szeretne, vagy látogassa meg azt.

AZ ÁTVIHETŐSÉG ÉRTÉKELÉSE

- ☐ Finanszírozás: nevezzen meg egy olyan finanszírozási csatornát a saját országa rendszerében, amely a modellhez hasonlóan működik.
- ☐ Partnerek: nevezze meg azokat a vállalatokat, iskolákat és közösségi partnereket, amelyekre a modellnek szüksége van.
- ☐ Szabályok: ellenőrizze, hogy módosítani kell-e a tantervet vagy a képesítési szabályokat.
- ☐ Személyzet: gondoskodjon arról, hogy a HUB-ot több ember is működtethesse, így az ne függjön egyetlen kulcsfontosságú személytől.
- ☐ Diákok: derítse ki, kik vehetnek részt a programban, és kik maradnak ki belőle.
- ☐ Készségek: tervezze be a fenntarthatóság és a nemzetközi kapcsolatok elérését is, amelyek ritkán voltak megfigyelhetők.

AZ EURÓPAI INSPIRÁCIÓK FELELŐSSÉGTELJES INTEGRÁLÁSA

- ☐ Írja le, mely elveket tart meg, és mely részeket változtat meg, valamint az is, hogy miért.
- ☐ Kezdjenek egy kis kísérleti projekttel, és határozzanak meg egy értékelési időpontot.
- ☐ Válasszon ki két vagy három mutatót (például részvétel, elindított vállalkozások, felajánlott szakmai gyakorlatok).

- ▢ Lépjen kapcsolatba egy európai programmal vagy partnerrel a mobilitás vagy az együttműködés érdekében.
- ▢ Tájékoztassa a partnereket a tapasztalatairól.

HASONLHTSA LISSZE A REFERENCIA-MODELLEKET

Töltse ki a táblázatot minden olyan modellnél, amelyet figyelembe vesz. Írjon „igen”, „részben” vagy „nem” választ minden feltétel mellé, és fűzzön hozzá egy rövid megjegyzést arról, hogy min kellene változtatnia.

Referencia modell	Lehetséges-e a finanszírozás?	Vannak rendelkezésre álló partnerek?	A szabályok megengedik?	Vannak emberek, akik végrehajtják?	Véleményünk
DOC					
GLU					
MICA					
CfE					
Egy másik modell					

Ha egy modellnél két vagy több „nem” válasz szerepel, akkor az még nem alkalmas átvételre. Vagy a 3.3. fejezet segítségével módosítsa, vagy válasszon egy másikat.

4 – LLSSZEHANGOLT HUB-FELÏPHTЎЂ

Az útmutató három szintje három különböző kérdésre ad választ. A MIKRO szint azt vizsgálja, mire van szükségük a diákoknak és a tanároknak. A MEZO szint azt vizsgálja, mit kínál és mit vár el a régió. A MAKRO szint azt vizsgálja, mi működött már máshol Európában. Ez a fejezet egyesíti a válaszokat egy tervbe: a HUB küldetésébe, valamint az abból következő döntésekbe az irányítás, a tanulás, a pénzügyek és a coaching terén.

Kezdje azzal, hogy egy-két mondatban megfogalmazza a küldetését. A táblázat segít ebben. Töltse ki a középső oszlopot a saját megállapításaival.

Szint	Kérdés	Megállapítás	Mit jelent ez a terv szempontjából
MIKRO	Mire van leginkább szükségük a diákjainknak és tanárainknak?		A tevékenységek és a tér
MESO	Mely partnerek, irányelvek és finanszírozási források illenek hozzánk?		A partnerek és a finanszírozási összetétel
MAKRO	Melyik modell illik a mi környezetünkhöz?		Az irányítási és tanulási modell

4.1 – IRЂNYHЂSI ЎЂ VEZETЎSI STRUKTЪRA

Egy HUB-nak szüksége van egy felelős személyre, aki a napi működést irányítja, valamint egy módszerre a partnerek bevonására. A szakképzési intézményekben az a kérdés, hogy mindez mennyire illeszthető be a meglévő struktúrákba. A partneri műhelytalálkozókon egy látható kapcsolattartó pontot és egy kis közösséget kértek, amely a HUB „tulajdonosaként” működik (lásd 1.2). Háromféle felépítés lehetséges. Mielőtt bármelyiket elfogadná, hasonlítsa össze azokat a 3.2. fejezetben ismertetett irányítási struktúrákkal.

Felépítés	Hogyan működik	Mikor alkalmas	Mire kell figyelni
Az intézményb	A tanárok és egy koordinátor működtetik a HUB-ot az iskolán vagy a tanszéken belül	Kis léptékkel kezdik, és vezetői	Néhány embertől és az iskolai órarendtől függ

Felépítés	Hogyan működik	Mikor alkalmas	Mire kell figyelni
e beágyazva		támogatást kapnak	
Partneri kapcsolattal rendelkező intézmény	Az intézmény ad otthont a HUBnak, egy vállalatokból és szervezetekből álló csoport nyújt tanácsadást	Erős regionális partnerei vannak	Időre van szükség a szerepek egyeztetéséhez
Közös partnerség	Az intézmény és a partnerek megosztják a tulajdonjogot és a költségeket	A partnerek pénzzel vagy munkaerővel járulnak hozzá	Egyértelmű megállapodásokra és hosszabb előkészítési időre van szükség

DLNTÏЅHOZATALHOZ SZЬ KSÏGES SZEMPONTOK

- Ki a HUB tulajdonosa, és ki dönt a költségvetéséről?
- Ki koordinálja a mindennapi működését, és hány óra áll rendelkezésre?
- Hogyan vehetnek részt a diákok és a tanárok a döntéshozatalban, ahogyan azt a műhelymunkák során kérték?
- Mely partnerek vesznek részt a tárgyalásokon, és mivel járulnak hozzá?

A fentiek keretet adnak a saját döntéshez. Sok HUB kezdetben iskolába beágyazott formában indulhat, majd a hálózat bővülésével kiegészülhet egy szakmai partnerség által létrehozott testülettel.

4.2 – TANULЅSI MODELL

A HUB-ban a vállalkozói tanulás olyan módon zajlik, amelybe a hallgatók különböző pontokon csatlakozhatnak. A 2.5. fejezet leírja a funkciókat. A gyakorlati sorrend a következő: először a workshop-ok és a külső kihívások, majd a coaching, ezt követően a prototípus- és projektmunka, végül pedig a támogatás azok számára, akik vállalkozást szeretnének indítani. Nem minden hallgató járja végig az egész utat. A részvételnek önkéntes alapon kell működnie, és minden szakma tanulói számára nyitottnak kell lennie.

Kapcsoljuk össze a tanulási folyamatot azzal, amit a hallgatók már csinálnak. A végzős projektek és a gyakorlati vizsgák, mint például a portugál PAP és a magyar vizsgaprojektek, jó kiindulási pontok (lásd a 2.4. és 2.5. fejezeteket). Használjunk tapasztalati módszereket, például a Kolb-féle tanulási ciklust (ingyenesen elérhető ac-entre.eu/kolb/ oldalon), hogy egy feladat valódi visszajelzéssel járó kis projektté váljon.

DLNTÏЅI SEGÏDLET

- A folyamat melyik részét kínálják fel az első évben?
- Mely meglévő feladatok vagy projektek kapcsolhatók hozzá?
- Hogyan ismerik el vagy jutalmazzák a részvételt anélkül, hogy kötelezővé tennék?

4.3 – FENNTARTHATY SБGI MODELL

A HUB akkor marad fenn, ha finanszírozott, hasznos és beágyazódik az intézménybe. Ez a három tényező egymással összefügg.

- **Pénzügyi fenntarthatóság.** Az olyan projektpályázatok, mint az Erasmus+, időben korlátozottak. Tervezze meg, mely tevékenységek folytatódnak ezek nélkül, és kombinálja az intézményi költségvetést, a regionális és európai finanszírozást, valamint a partnerek hozzájárulásait (lásd 2.4). A MICA esetében a finanszírozás európai alapokból, támogatásokból és a regionális RIF-ből származik, és a támogatások fokozatosan csökkennek. A CfE esetében az intézmény saját forrásaiból finanszírozza a programot, míg a DOC-nak sikerült saját fenntartható modellt kialakítania (lásd 3.1).
- **Hatás és mutatók.** Válasszon ki néhány olyan mutatót, amely a HUB értékét tükrözi, például a részvételt, a partnerségeket, az életképes üzleti ötleteket és a végzettek továbbtanulási arányát. Ha az intézmény küldetéséhez illeszkedik, vegyen fel egy társadalmi vagy környezeti mutatót is.
- **Hosszú távú beágyazás.** Kapcsolja össze a HUB-ot az intézmény stratégiájával és a formális tanulási eredményekkel, hogy ne függjön egyetlen személytől.

A holland workshopból származó ötletek, amelyeket kipróbálhat: alacsony tagsági díjak, hozzáférés a vállalatok számára, valamint fizetős munkatér a tanulói vállalkozók számára. Ezek csak ötletek, nem bevált modellek. Először teszteljen egyet.

DLNTЙHOZATALI Ъ TMUTATY

- Mely tevékenységek folytatódnak a projekt finanszírozásának lezárása után?
- Melyik két mutatót követik nyomon?

4.4 – Ъ ZLETI COACHOK

Az 1.5. fejezet részletesen leírja a szerepet, a 2.5. fejezet pedig bemutatja, hogyan illeszkedik a coaching a regionális kontextusba. A kiépített rendszerben a coach a tanulási modell és az ökoszisztéma közötti kapocs: az a személy, aki a hallgató ötletét projektté, a partner kihívását pedig tanulási lehetőséggé alakítja. Tegye a coachokat a HUB szolgáltatásain belül aktív résztvevővé, és egyezzen meg a koordinátorral abban, ki mit csinál.

Szereplő	A coachok velük együttműködve
Hallgatók/tanulók	Tervezzenek, reflektáljanak és fejlesszék az ötleteket
Tanárok	A projektek összekapcsolása a tantervvel
Koordinátor	A műhelyek és az irodai fogadóórák napirendjének megosztása
Vállalatok és mentorok	Készítsenek feladatokat, és gondoskodjanak arról, hogy a közös munkából mindkét fél profitáljon

DÖNTÉSHOZATALI ÚTMUTATÓK

- Ki tartja a coachingot?
- Ki koordinálja, és hány óra áll rendelkezésre?

4.5 – VÉGREHAJTÁSI ELLENŐRZŐLISTA

Ez az ellenőrzőlista összefoglalja a fejezetben szereplő döntéseket, mielőtt elindítaná a kísérleti programot. Dolgozza át a három részt: végleges tervezési döntések, belső összehangolás és felkészülés a kísérleti programra. Csak akkor jelölje be egy tételt, ha arról megállapodtak és írásba is foglalták. Az a tétel, amelyet nem tud bejelölni, a csapatának döntési feladata. Ha a legtöbb tétel be van jelölve, folytassa az 5. fejezettel.

VÉGLEGES TERVEZÉSI DÖNTÉSEK

- ☐ Írja le a küldetést egy-két mondatban.
- ☐ Válasszon irányítási struktúrát, és nevezze meg a felelős személyt.
- ☐ Egyezzenek meg a tanulási útvonal első verziójáról.
- ☐ Vázolja fel a finanszírozási összetételt és a folytatási tervet.

BELSŐ ÖSSZEHANGOLÁS

- ☐ Szerezze meg az intézmény vezetésének jóváhagyását a tervhez.
- ☐ Vonja be a tanárokat, és egyeztesse velük az időbeosztásukat.
- ☐ Nevezzék meg a koordinátort és a mentorokat.

FELKÉSZÜLÉS A KÍSÉRLETI PROGRAMRA

- ☐ Határozza meg a kísérleti csoportot és egy vagy két partnert.
- ☐ Biztosítson helyet, eszközöket és egy kapcsolattartót (lásd 1.6).
- ☐ Válassza ki a kísérleti program mutatóit.

5 – A MEGVALÓSÍTÁS MENETE

A HUB egy lépésben történő felépítése kockázatos. Pénzt, munkaerőt és partnereket kötelez el, mielőtt még megtapasztalnák, mi és hogyan működik. A szakaszos megközelítés csökkenti ezt a kockázatot: egy kis kísérleti projektből tanulhat, eredményeket mutathat be a vezetésnek és a partnereknek, majd bővítheti a kezdeményezést. Az alábbiakban felsorolt minden szakasz egy „gate"-tel zárul, azaz egy rövid kérdéssel, amelyre választ kell adnia, mielőtt továbbhaladna.

5.1 – 1. SZAKASZ: ELŐKÉSZÍTÉS ÉS TERVEZÉS

Ennek a fázisnak a célja egy olyan terv kidolgozása, amelyet a vezetőség és az első partnerek is támogatnak. Ez a korábbi fejezetekben végzett munkát ötvözi:

- Szervezzen saját workshop-ot, és írja meg az egyoldalas összefoglalót (1. fejezet).
- Térképezze fel a saját környezetét és állítsa össze a potenciális partnerek szűkített listáját (2. fejezet).
- Válasszon referenciamodelleket, és döntse el, mit érdemes átvenni (3. fejezet).
- Fogalmazza meg a küldetést, és válassza ki az irányítási rendszert, a tanulási útvonalat és a finanszírozási összetételt (4. fejezet).

Vonja be a vezetőséget is, és állapodjanak meg abban, ki koordinálja a munkát, és hány órával rendelkezik erre. Használja a c-entre.eu/hub-test oldalon található teszt eredményét, hogy megnézze, hol vannak a leggyengébb pontjai.

1. ellenőrzőpont: Van-e írásbeli küldetésünk, kijelölt felelősünk és koordinátorunk, valamint legalább egy elkötelezett partnerünk?

5.2 – 2. FÁZIS: KÍSÉRLETI MEGVALÓSÍTÁS

A kísérleti projekt kis léptékben teszteli a HUB-ot. Válasszon ki egy programot vagy diákcsoportot, egy vagy két partnert és egy valódi kihívást. Állítson össze egy rövid workshop-sorozatot, coachingot és egy záró prezentációt a partnerek számára, a 2. fejezet ellenőrzőlistájának 7. lépésében leírtak szerint. Egy magyar elemzés az inkubációhoz körülbelül hat-tizenkét hetes rövid fejlesztési időszakokat javasol (lásd 2.5), ami jól mutatja, mennyire tömör lehet egy kísérleti projekt.

Foglalkozzon az összes résztvevő fél elvárásaival. Mondja el a hallgatóknak, a tanároknak és a partnereknek, hogy mi is valójában a kísérleti projekt, mi nem az, és mennyi ideig tart. Gyűjtse mindhárom csoport visszajelzéseit a pilot során, ne csak a végén.

2. ellenőrzőpont: Tanultak-e a diákok, látták-e a partnerek az értéket, és meg tudjuk-e ismételni ezt a rendelkezésre álló emberekkel és pénzzel?

5.3 – 3. FÁZIS: FINOMÍTÁS ÉS KITERJESZTÉS

A kísérleti projekt eredményei alapján döntsük el, mit tartunk meg, mit változtatunk meg és mit bővítünk ki. Tipikus kérdések:

- Mely tevékenységek és partnerségek maradnak változatlanok, és melyek változnak?
- Mely funkciókat, például az inkubációt, vezetjük be legközelebb, miután az alapok már működnek?
- Hogyan építsük be a HUB-ot a tantervbe és a költségvetésbe, hogy a személyzeti változások ellenére is fennmaradjon?
- Ki felel a koordinációért a következő ciklusban?

Fokozatosan bővítse a programot. Egyszerre csak egy-egy hallgatót, programot vagy partnert vegyen fel, és minden körben figyelje meg ugyanazokat a mutatókat. Tervezzen éves felülvizsgálatot, és tartsa naprakészen az 1. fejezetben szereplő „(Még) nem lesz" listát.

3. kapu. A HUB része-e az intézmény rendszeres munkájának és tervezésének?

5.4 – A TITERV-ELLENŐRZŐLISTA

Másolja át ezt a táblázatot, hogy nyomon követhesse az előrehaladást. A tételek a korábbi fejezetek ellenőrzőlistáira utalnak.

Fázis	Főbb teendők	Ellenőrzőlista	Kapu	Kész
1. Előkészítés és tervezés	Munkacsoport, ökoszisztéma-térkép, partnerjelöltek listája, küldetés, irányítás, finanszírozás	1.6, 2.6 (1–6. lépés), 3.4, 4.5	A küldetés, a tulajdonos és a partnerek megerősítése	☐
2. Kísérleti projekt	Egy csoport, egy vagy két partner, valós kihívás, visszajelzés	2.6 (7. lépés)	Tanulás, a partner értéke, megismételhető-ség	☐
3. Finomítás és méretezés	Értékelés, kiigazítás, funkciók hozzáadása, beépítés	2.6 (8. lépés)	A rendszeres munka és a költségvetés része	☐

6 – ESZKLIZLIK, SABLONOK ЇБ VIZUБLIS LISSZEFOGLALY

Ez a fejezet összefoglalja az útmutatóban szereplő eszközöket, így azok egy helyen megtalálhatók, és felhasználhatók változatlan formában vagy az intézmény igényeihez igazítva. Minden eszköz hivatkozik arra a fejezetre, amelyben ismertetésre kerül.

6.1 – GYAKORLATI ESZKLIZLIK ЇБ SABLONOK

Eszköz	Használja a következőkre	Ismertetés
Műhelyprogram	Saját workshop vezetése	1.1
Páros igényfelmérési kérdések	Ismerje meg az akadályokat, a motivációt és az elvárásokat	1.1
Egyoldalas összefoglaló és MoSCoW-táblázat	A szükségletek rögzítése és fontossági sorrendbe állítása	1.1, 1.3
Érdekelt felek térképe	A lehetséges partnerek és hozzáadott értékük	2.3, 2.6
Referenciamodellek összehasonlítása	Hasonlítsa össze a referencia-HUB-okat a saját környezetével	3.4
Irányítási vázlat	Válassza ki a tulajdonost, a koordinátort, a partnereket és a döntési jogokat	4.1
Küldetés táblázat	Írja le a HUB küldetését!	4. fejezet
Kísérleti terv	Tervezze meg a kísérleti programot a partnerekkel, az ütemtervet és a kritériumokat	5.2
Útiterv	A fázisok során nyomon követni az előrehaladást	5.4
HubMatch	Konkretizálja az emberek elképzeléseit az ideális HUB-ról	Az alábbiakban

Az alábbiakban található a napirend, az érdekelt felek térképe, az irányítási vázlat és a kísérleti terv. A többi eszköz a táblázatban megnevezett fejezetekben található.

A MŰHELYMUNKA NAPIRENDJE (KЇТ Y RA)

Az öt fázist az 1.1. pontban ismertetjük. Az időtartamok javaslatként szolgálnak, amelyeket a csoport igényeihez igazíthat. Az 1. melléklet ugyanazt a műhelymunkát tartalmazza facilitátori útmutatóként, fázisok helyett körök formájában.

Fázis	Javasolt időtartam	Mit kell előkészíteni
1. Bemelegítés és gondolkodásmódra való reflektálás	15 perc	Kérdés arról, hogy mit jelent a vállalkozói gondolkodásmód a gyakorlatban
2. Háttér és trendek felvázolása	15 perc	A HUB példáinak és a projektnek a rövid bemutatása
3. Páros igényfelmérés	30 perc	Kinyomtatott kérdések, egy készlet minden tanár-diák páronként
4. Vizuális megjelenítés és alaprajztervezés	40 perc	Papír, filctollak és magazinok a hangulatlapokhoz, alaprajzvázlat
5. MoSCoW prioritásrendezés	20 perc	Négy színű öntapadós cetlik vagy kinyomtatott táblázat

ÏRDEKELT FELEK TÏRKÏPE

Másolja át ezt a táblázatot, és minden szervezethez adjon hozzá egy sort. Használja a 2.3. pontban szereplő hat csoportot: szakképzési intézmények, startup-támogató szervezetek és inkubátorok, innovációs közvetítők és fejlesztési ügynökségek, vállalkozások, kkv-k és iparági szövetségek, hatóságok és szakpolitikai szervezetek, valamint országos és regionális vállalkozói programok.

Szervezet	Csoport	Mit tudnak nyújtani	Mit várnak	Kapcsolattartó	Következő lépés

IRБNYHБSI VБZLAT

Soronként egy választ adjon meg. Ha egy sorra még nem tud válaszolni, azt a csapatának kell eldöntenie.

Kérdés	A mi válaszunk
Mi a HUB küldetése, egy-két mondatban?	
Ki a HUB tulajdonosa, és ki dönt a költségvetéséről?	

Kérdés	A mi válaszunk
Ki koordinálja a mindennapi működését, és hány órát szán rá hetente?	
Kik a mentorok, és milyen kapcsolatban állnak a tanárokkal?	
Mely partnerek vesznek részt a munkában, és mivel járulnak hozzá?	
Hogyan vehetnek részt a diákok és a tanárok a döntéshozatalban?	
Hogyan finanszírozzák a HUB-ot jelenleg, és miután a projektfinanszírozás lejár?	
Mikor értékeljük a HUB-ot, és milyen mutatók alapján?	

KIS VÏRLETI TERV

Tétel	Tervünk
Hallgatói csoport vagy program	
Partnerek (egy vagy kettő)	
Valódi kihívás	
Tevékenységek (műhelyek, coaching, záróprezentáció)	
Ütemezés és szerepek	
Tanulási eredmények	
A siker mutatói	
Visszajelzési lehetőségek (hallgatók, oktatók, partnerek)	
A 2. szakasz döntésének dátuma (lásd 5.2)	

TERVEZZE MEG SAJБT VБLLALKOZY I KLLZPONTJБT VR-BEN: HUBMATCH

Egy rövid, intuitív teszt virtuális valóság (VR) élménnyel, amelyet a holland C-ENTRE szimpóziumra készítettek. Segít az embereknek szavakba önteni, hogy milyennek képzelik el az ideális vállalkozói központot, mielőtt a gyakorlati részletekről tárgyalnának.

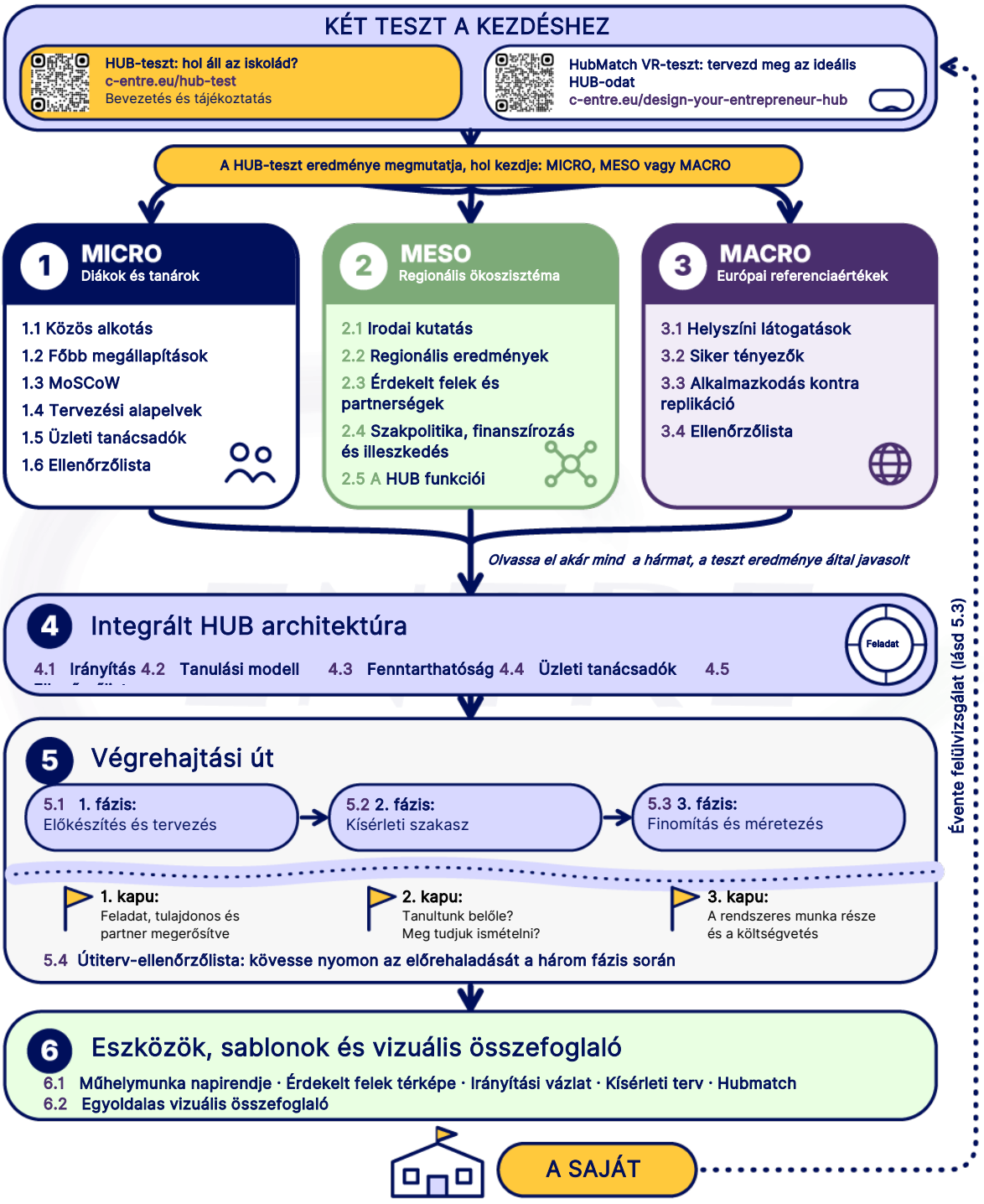
- **A teszt.** A résztvevők 14 gyors, ösztönös kérdésre válaszolnak: kiválasztanak egy jelenetet, egy színpalettát, a coach „szupererejét", meghatározzák, hol legyen a HUB az iskolában, és mit vásárolnának meg először egy kis költségvetésből. Emellett megmondják, mennyire értenek egyet olyan állításokkal, mint például: „A kudarc megengedett: abból tanulunk a legtöbbet".
- **Az eredmény.** A válaszok alapján valós időben kialakul egy kép a HUB-ról. Ez az elképzelt kép egy témát és egy hangulatot ötvöz.
- **Az élmény.** A résztvevők 360 fokos körben belépnek a saját elképzelésükbe, ha rendelkezésre áll, VR-szemüveg segítségével. Az eredmény szemüveg nélkül is megtekinthető egy képernyőn.
- **Ezt követően** a résztvevők megadhatják e-mail-címüket**,** hogy megkapják a gondolataik alapján készült képet és leírást, egy linket, amellyel újra körbejárhatják a helyszínt 3D-ben, valamint egy linket az ingyenes online HUB-teszthez.

A HubMatch a c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub címen érhető el. A publikálás időpontjában (2026 vége) a felület holland nyelvű, de később más nyelvekre is lefordíthatják. A Meta Quest VR-szemüveg használata javítja az élményt.

Használja saját HUB-projektjében! Használja a HubMatch-et bemelegítésként egy közös alkotási műhely (1.1. szakasz) kezdetén vagy egy rendezvényen. Hasonlítsa össze a résztvevők által készített benyomásokat, és kérdezze meg, mi a közös bennük.

6.2 – EGYOLDALAS VIZUБLIS LLSSZEFOGLALY

A vizuális összefoglaló egy oldalon mutatja be az egész útmutatót: hogyan vezet a három szint a HUB-tervhez, és hogyan vezet a terv a kísérleti projekthez és a kiterjesztéshez. Használja poszterként, workshopokon kiosztott anyagként vagy a fejezetek elolvasása előtti gyors tájékozódásként.


KÉT TESZT A KEZDÉSHEZ
HUB-teszt: hol áll az iskolád?
c-entre.eu/hub-test
Bevezetés és tájékoztatás
HubMatch VR-teszt: tervezd meg az ideális HUB-odat
c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub
A HUB-teszt eredménye megmutatja, hol kezdje: MICRO, MESO vagy MACRO
1 MICRO
Diákok és tanárok
1.1 Közös alkotás
1.2 Főbb megállapítások
1.3 MoSCoW
1.4 Tervezési alapelvek
1.5 Üzleti tanácsadók
1.6 Ellenőrzőlista
2 MESO
Regionális ökoszisztéma
2.1 Irodai kutatás
2.2 Regionális eredmények
2.3 Érdekelt felek és partnerségek
2.4 Szakpolitika, finanszírozás és illeszkedés
2.5 A HUB funkciói
3 MACRO
Európai referenciaértékek
3.1 Helyszíni látogatások
3.2 Siker tényezők
3.3 Alkalmazkodás kontra replikáció
3.4 Ellenőrzőlista
Olvassa el akár mind a hármat, a teszt eredménye által javasolt
4 Integrált HUB architektúra
4.1 Irányítás 4.2 Tanulási modell 4.3 Fenntarthatóság 4.4 Üzleti tanácsadók 4.5
Feladat
5 Végrehajtási út
5.1 1. fázis: Előkészítés és tervezés
5.2 2. fázis: Kísérleti szakasz
5.3 3. fázis: Finomítás és méretezés
1. kapu: Feladat, tulajdonos és partner megerősítve
2. kapu: Tanultunk belőle? Meg tudjuk ismételni?
3. kapu: A rendszeres munka része és a költségvetés
5.4 Útiterv-ellenőrzőlista: kövesse nyomon az előrehaladását a három fázis során
6 Eszközök, sablonok és vizuális összefoglaló
6.1 Műhelymunka napirendje · Érdekelt felek térképe · Irányítási vázlat · Kísérleti terv · Hubmatch
6.2 Egyoldalas vizuális összefoglaló
A SAJÁT
Évente felülvizsgálat (lásd 5.3)

ZБRY GONDOLATOK

A „How to HUB" útmutató azon az elképzelésen alapul, hogy egy vállalkozói HUB akkor működik a legjobban, ha a felhasználók, a környező ökoszisztéma és mások tapasztalatai alapján fejlődik. Az útmutató három szintje – a MICRO, a MESO és a MACRO – együttesen koherens keretrendszert alkot. Segítségükkel az intézmények eljuthatnak az első ötletektől egy működő HUB-ig: a diákok és a tanárok igényeiből kiindulva, a regionális partnerekre, a politikákra és a finanszírozásra építve, valamint az európai példákból tanulva.

Az útmutató egészében arra ösztönözzük az olvasókat, hogy a gondolkodásról a cselekvésre térjenek át. A közös workshop-ok valódi beleszólást biztosítanak a diákoknak és a tanároknak a tervezésbe. Az érdekelt felek feltérképezése és a partnerségi modellek segítenek az intézményeknek abban, hogy a már meglévőkre építsenek. Egy kis léptékű kísérleti projekt lehetővé teszi számukra, hogy teszteljenek és tanuljanak, mielőtt kiterjesztenék a kezdeményezést. Azzal, hogy kicsiben kezdenek és értékelik az eredményeket, az intézmények csökkenthetik a kockázatot, és megteremthetik a folytatáshoz szükséges bizalmat és elkötelezettséget.

Az útmutató kiemeli továbbá az ambíció és a megvalósíthatóság közötti egyensúly fontosságát is. A HUB-nak előnyére válik egy inspiráló jövőkép, de csak akkor működik, ha a prioritások egyértelműek, az erőforrások reálisak, és a későbbre halasztandó ötleteket feljegyzik, ahelyett, hogy elfelejtenék őket. Ugyanígy az európai példák is inspirálóak lehetnek, de akkor a leghasznosabbak, ha a helyi kontextushoz igazítják őket, ahelyett, hogy egyszerűen lemásolnák azokat.

Végül az útmutató hangsúlyozza, hogy a HUB nem egy rögzített modell, hanem egy élő struktúra. A hallgatókkal, tanárokkal, mentorokkal és partnerekkel együtt fejlődik. Az üzleti mentorok és koordinátorok központi szerepet játszanak ebben a fejlődésben: nem kész megoldások nyújtásával, hanem az emberek összekapcsolásával, jó kérdések feltevésével és a tanulók támogatásával abban, hogy felelősséget vállaljanak saját vállalkozói útjukért. A visszajelzések összegyűjtésével és a prioritások rendszeres felülvizsgálatával az intézmények biztosíthatják, hogy HUB-juk releváns és fenntartható maradjon.

A C-ENTRE projekt reméli, hogy az útmutatóban bemutatott ötletek, példák és eszközök inspirálják a szakképzési intézményeket saját Vállalkozói HUB elindítására, annak folyamatos igazítására a felhasználók és a régió igényeihez, valamint a megszerzett tapasztalatok másokkal való megosztására.

JEGYZETEK ĬƂ SZERZŐI JOG

Projektadatok

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 felhasználás: 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

1. FЬGGELÏK – KLЏZLЏS ALKOTЬSI FOGLALKOZЬS SZERVEZÏЬE

Ez a függelék az 1.1. szakaszban bemutatott kétórás műhelymunka részletes, facilitátorok számára készült változata. Az 1.1. szakasz öt fázisát itt körök formájában rendeztük el. A sorrend és az időbeosztás kissé eltér, mivel a körök a C-ENTRE-üléseken használt műhelyanyagokat követik. Mindkét változat két órát vesz igénybe, és ugyanahhoz az eredményhez vezet: a követelmények fontossági sorrendbe rendezett listájához. Válassza ki a csoportjának leginkább megfelelő változatot.

Az 1.1. szakasz fázisai	Kör ebben a függelékben
1. Bemelegítés és gondolkodásmód-elemzés	Üdvözlés és bemutatkozás
2. Kontextus és trendek meghatározása	Üdvözlés és bemutatkozás (C-ENTRE kontextus és központi kérdés)
3. Páros igényfelmérés	2. forduló – A diákok szemszögéből 3. forduló – A tanárok szemszögéből
4. Vizuális térkép és alaprajztervezés	1. forduló – Inspirációs táblák / hangulatlapok (alaprajz opcionális)
5. MoSCoW prioritásrendezés	4. forduló – Csoportosítás és témák azonosítása 5. forduló – Prioritások meghatározása

1. CÏL ÏЬ MEGKLЏZELHÏЬ

A közös megbeszélésen összegyűlnek azok a személyek, akik a Vállakozói HUB-ot használhatják, üzemeltethetik vagy támogathatják, hogy meghatározzák annak legfontosabb jellemzőit. A C-ENTRE megközelítésben az ülés a HUB megvalósítási útmutatójára összpontosít, és a következő kérdést vizsgálja: „Melyek a legfontosabb témák, amelyeket figyelembe kell venni egy sikeres Vállalkozói HUB kialakításakor?”

A cél az, hogy különböző ötleteket gyűjtsünk, láthatóvá tegyük a diákok és a tanárok igényeit, azonosítsuk a közös témákat, és megegyezzünk abban, mely elemek kapjanak prioritást. A folyamat részvételi jellegű: minden hozzászólást szívesen fogadunk, mielőtt a csoport elkezdene rangsorolni.

2. KIK VEGYENEK RÏЬZT?

Hívjon meg a szakképzéshez és a vállalkozói szellemhez kapcsolódó személyekből álló vegyes csoportot. A műhelymunka formátumát úgy alakították ki, hogy diákok és tanárok egyaránt részt vehessenek benne, ideális esetben párban dolgozva a

lehetőségeken alapuló tevékenységek során. A helyi körülményektől függően az iskola vagy az intézmény képviselői is hozzájárulhatnak a munkához.

- Diákok: hozzák be a tanulói tapasztalatokat, elvárásokat és a HUB használatának okait.
- Szakoktatók/képzők: hozzák be a tanítás, a coaching és a megvalósítás szempontjait.
- Iskolai vagy HUB-képviselők: segítsenek az ötletek intézményi kontextusba ágyazásában.

3. FELKÏBZЬ LÏБ ЇБ ANYAGOK

- Válasszanak ki egy moderátort, aki elmagyarázza az egyes tevékenységeket, figyelemmel kíséri az időtartamot és ösztönzi a kiegyensúlyozott részvételt.
- Készítsenek elő egy termet, ahol a falon vagy az asztalon a résztvevők kiállíthatják és elrendezhetik munkájukat.
- Biztosítson öntapadós cetliket, vastag filctollakat, flipchart-papírt, tollakat, valamint szavazó pontokat vagy zsetonokat.
- Készítsenek elő egy jól látható napirendet és egy módszert az eredmények rögzítésére (fényképek, jegyzetek vagy digitális tábla).
- Az inspirációs körhöz biztosítson magazinokat, képeket, példákat vagy egyéb vizuális segédeszközöket, ha rendelkezésre állnak.

Mielőtt a résztvevők megérkeznek, rendezze be a termet úgy, hogy az emberek egyénileg, párban és az egész csoportban is dolgozhassanak. Tegye könnyűvé mindenki számára a hozzájárulást, és emlékeztesse a résztvevőket, hogy a kérdéseket és javaslatokat szívesen fogadják.

4. JAVASOLT KЇTY RБS NAPIREND

Idő	Tevékenység	Időtartam
14:30–14:35	Üdvözlés, a C-ENTRE háttere és a közös alkotás célja	5 perc
14:35–14:40	Bemutatkozás	5 perc
14:40–15:10	1. forduló – Inspirációs táblák / hangulatlapok	30 perc
15:10–15:25	2. forduló – A hallgatók szemszögéből	15 perc
15:25–15:40	3. forduló – A tanárok szemszögéből	15 perc
15:40–16:05	4. forduló – Csoportosítás és témák azonosítása	25 perc
16:05–16:20	5. kör – Prioritások meghatározása	15 perc
16:20–16:25	Zárás	5 perc
16:25–16:30	Kilátások és következő lépések	5 perc

5. A NAPIREND RЇБZLETEI

Üdvözlés és bemutatkozás | 10 perc

Röviden mutassa be a C-ENTRE-t, és magyarázza el, hogy ez a foglalkozás hozzájárul az Vállalkozói HUB megvalósítási útmutatójának kidolgozásához. Határozza meg a központi kérdést és a várt eredményt: egy közös témakör- és prioritáskészletet. Kérje meg az egyes résztvevőket, hogy mutassák be magukat, jelezzék, hogy diákok, tanárok vagy iskolai képviselők, és röviden írják le a szakképzésben szerzett vállalkozói tapasztalataikat.

1. kör – Inspirációs táblák / hangulatlapok | 30 perc

Cél: feltárni a résztvevők első ötleteit, és közös képet alkotni arról, hogy milyen lehet egy vállalkozói központ.

- Kérje meg a résztvevőket, hogy egyénileg gondolkodjanak el a következő kérdésen: „Mi az a Vállalkozói Központ?”
- Kérje meg őket, hogy készítsenek egy hangulatlapot, amelyen bemutatják a HUB-hoz kapcsolódó hangulatot, jellemzőket vagy tapasztalatokat.
- Opcionális térbeli gyakorlatként kérje meg a résztvevőket, hogy közösen vázoljanak fel egy alaprajzot vagy elrendezést.
- Kérje meg a résztvevőket, hogy mutassák be munkájukat. Segítsen elő egy nyílt beszélgetést az inspirációról, a hasonlóságokról és a különbségekről.

A moderátor kérdése: „Mi inspirál titeket? Mi tenné ezt a helyet igazi otthonná a vállalkozói gondolkodás számára?” A holland műhelyanyag egyéni hangulatlapot és közösen készített alaprajzot is tartalmaz; a portugál anyag a hangulatlapokra és a beszélgetésre helyezi a hangsúlyt. Válassza ki a csoportnak leginkább megfelelő formátumot.

2. kör – A hallgatók szemszögéből | 15 perc

Cél: meghatározni, mi késztetné a diákokat arra, hogy valóban használni akarják és szükségük legyen a HUB-ra. Amennyiben lehetséges, alakítson ki egy-egy diákból és egy tanárból álló párokat. Vezessen szabad brainstormingot, és minden ötletet jegyezzen fel egy-egy post-it cetlire.

- Figyelembe veendő szempontok: felszerelés és létesítmények; emberek; szerepek; tevékenységek vagy funkciók; helyszín.
- Használja a következő irányadó kérdést: „Mi késztetné Önt arra, hogy ténylegesen használja ezt a HUB-ot?”
- Ösztönözzék a konkrét ötleteket és az ambiciózus javaslatokat egyaránt. Ebben a szakaszban ne értékeljék és ne utasítsák el az ötleteket.

3. kör – A tanári szemszög | 15 perc

Cél: a HUB feltárása a tanári szemszögből. Tartsa meg ugyanazokat a diák–tanár párokat, de kifejezetten terelje a beszélgetést a tanári szemszögre. Gondolkodjanak el a felszerelésről, az emberekről, a szerepekről, a funkciókról, a helyszínről és minden másról, ami támogatná a tanárokat a HUB használatában.

- Kérdezzék meg, mire lenne szükségük a tanároknak ahhoz, hogy a HUB-ban irányítsák, vezessék vagy támogassák a vállalkozói tanulást.

- Továbbra is egy ötletet írjanak egy-egy post-it-re, hogy a hozzászólásokat a következő körben átrendezhessék.

4. kör – Csoportosítás és témák azonosítása | 25 perc

Gyűjtse össze az összes post-it cetlit és ötletet. Kérje meg a csoportot, hogy csoportosítsák a hasonló hozzászólásokat, osszák szét a különböző ötleteket tartalmazó csoportokat, és keressenek olyan összefüggéseket vagy témákat, amelyek nem feltétlenül nyilvánvalóak első ránézésre. Adjon minden csoportnak egy rövid, egyértelmű témacímet. Ellenőrizze a résztvevőkkel, hogy a címek pontosan tükrözik-e az ötleteket.

6. PRIORITÁSOK MEGHATÁROZÁSA ÉS LEZÁRÁS

5. kör – Prioritások meghatározása | 15 perc

Kérje meg a résztvevőket, hogy döntsék el, mely témák vagy elemek érdemelnek a legnagyobb prioritást. Használja a műhelymunka felvetését: „Hova fektetné a pénzét?" A résztvevőknek át kell gondolniuk, mely elemek a legfontosabbak egy sikeres és hasznos Vállalkozói Központ (Entrepreneur HUB) számára; a tapasztalat gazdagítása érdekében kaphatnak játékpénzt is.

A prioritások meghatározásának utolsó lépéseként használja a C-ENTRE műhelyanyagokban szereplő MoSCoW-kategóriákat:

Szint	Jelentés
MINDENKÉPPEN szükséges	A HUB elengedhetetlen elemei.
KELL lennie	Fontos elemek, amelyeket lehetőség szerint be kell építeni.
Lehetséges	Hasznos elemek, amelyeket be lehet vonni, ha az erőforrások engedik.
(Egyelőre) NEM lesz	Olyan elemek, amelyeket a résztvevők szívesen látnának, de jelenleg nem tartoznak a prioritások közé.

Következtetések és kitekintés | 10 perc

Összegezze a főbb témákat és prioritásokat. Ellenőrizze, hogy a résztvevők felismerik-e saját hozzájárulásukat az eredményekben, és kérjen esetleges záró pontosításokat. Magyarázza el, mi fog történni ezután: a munkamenet eredményeit feldolgozzák és megosztják a résztvevőkkel.

7. RÖGZÍTENDŐ EREDMÉNYEK

- Fényképek vagy digitális másolatok az inspirációs táblákról és az esetleges alaprajz-vázlatokról.
- Minden, a diákok és a tanárok szemszögéből írt post-it.
- A végleges csoportok, a közösen elfogadott témacímekkel.

- A prioritás szerint rendezett témák, beleértve a MoSCoW-kategóriájukat is.
- A legfontosabb vitapontok, nyitott kérdések és esetleges véleménykülönbségek rövid összefoglalása.

Tartsa meg az eredeti hozzászólásokat és a csoportosított összefoglalót is. Ez lehetővé teszi, hogy nyomon követhesse, hogyan alakultak ki a prioritások, és megőrizhesse azokat az ötleteket, amelyek később relevánssá válhatnak.

8. GYAKORLATI TIPPEK A MODERБTOROK SZБMБRA

- A brainstorming során tartsa nyitottan a folyamatot: először gyűjtsön ötleteket, azok értékelését hagyja későbbre.
- Gondoskodjon arról, hogy mind a diákok, mind a tanárok véleménye hallható legyen; ne hagyja, hogy egyetlen nézőpont domináljon.
- Írjon minden ötletet egy-egy post-it-re, hogy könnyebb legyen a csoportosítás.
- Kérje meg a résztvevőket, hogy magyarázzák el a nem egyértelmű jegyzeteket, mielőtt csoportosítaná vagy rangsorolná őket.
- Tartsa szem előtt a megállapodott időkereteket, és magyarázza el a körök közötti átmenetet.
- Dokumentálja a folyamatot, ne csak a végső prioritásokat.

JAVASOLT ZБRY KŬRDŬS

„Ha csak néhány dolgot tudnánk megvalósítani annak érdekében, hogy ez a Vállalkozói Központ értékes legyen a diákok és a tanárok számára, melyek lennének azok?”