

Przewodnik wprowadzający do nauczania zgodnego z zapotrzebo- waniem

Rozwijanie kształcenia zorientowanego na potrzeby mikroprzedsiębiorstw:

Przewodnik wprowadzający

Spis treści

Ustawianie sceny	3-4
Część pierwsza: Czym jest nauka?	5-17
Część druga: Jak rozwijać nauczanie oparte na zapotrzebowaniu?	18-31
Część trzecia: Jak ułatwić uczenie się od rówieśników	32-42

Ustawianie sceny

Właściciele mikroprzedsiębiorstw muszą być ekspertami w dziedzinie marketingu, księgowości, sprzedaży i zasobów ludzkich (jeśli by wymienić tylko cztery umiejętności, które muszą posiadać, aby odnieść sukces). Nawet gdy prowadzenie działalności gospodarczej i pełnienie tak różnorodnych funkcji tylko po to, by przetrwać się udaje, właścicielom mikroprzedsiębiorstw może być trudno nabyć umiejętności niezbędne do zapewnienia rozwoju ich przedsiębiorstwa ... Mimo, że kursy umiejętności oferowane obecnie przez rząd i inne są przydatne, warto zbadać, w jakim stopniu kursy dotyczące konkretnych umiejętności mogą być bardziej odpowiednie dla właścicieli mikroprzedsiębiorstw (APPG dla mikroprzedsiębiorstw, 2011, s. 8).

Dlaczego?

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią kluczową część europejskiej gospodarki. Reprezentują one 93% populacji przedsiębiorstw i wnoszą znaczący wkład w tworzenie miejsc pracy i dobrobytu w państwach członkowskich. Stanowią one prawie 30 procent zatrudnienia i 20 procent obrotów przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

Biorąc pod uwagę ich znaczenie, powstaje coraz większa baza danych na temat wyzwań i możliwości stojących przed właścicielami-menedżerami mikroprzedsiębiorstw w zarządzaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Wiele się pisze o wyzwaniach związanych z dostępem do finansowania, dostępem do rynków i sprzyjającym środowisku biznesowym. Mniej uwagi poświęca się dostępowi do umiejętności i uczenia się, chociaż ostatnie badania Centrum Badań nad Przedsiębiorstwami z 2019 r. podkreśliły rosnące znaczenie dostępu do umiejętności jako kluczowego wyzwania mającego wpływ na zarządzanie mikroprzedsiębiorstwami i ich rozwój.

Rada doskonałości w zarządzaniu i przywództwa w 2002 r. była jednym z pierwszych sprawozdań podkreślających potrzebę innego podejścia do wspierania uczenia się i rozwoju umiejętności w mikroprzedsiębiorstwach. Zasugerowano, że istnieje rozbieżność między potrzebami właścicieli-menedżerów w zakresie uczenia się i umiejętności a rodzajem oferowanego świadczenia pod względem dostępności i adekwatności. Wezwali oni specjalistów z dziedziny edukacji i szkoleń, aby przyłączyli się do właściciela-menedżera w swoim świecie życia w celu wspierania rozwoju uczenia się opartego na zapotrzebowaniu i zapewniania umiejętności. Nadal jednak brak jest dostosowanego do potrzeb lub zorientowanego na popyt wsparcia w zakresie zarządzania i przywództwa dla mikroprzedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do wsparcia na miarę umiejętności, które odzwierciedla realia zarządzania mikroprzedsiębiorstwem.

Co?

Niniejszy Przewodnik wprowadzający ma na celu zajęcie się tą luką poprzez przedstawienie przeglądu różnych aspektów rozwoju programów uczenia się i zdobywania umiejętności w przedsiębiorstwach pod wpływem popytu, które mogą być wykorzystywane przez właścicieli-menedżerów mikroprzedsiębiorstw w celu wspierania rozwoju ich przedsiębiorstw.

Przewodnik wprowadzający uzupełnia inne zasoby edukacyjne, które zostały opracowane dla właścicieli i menedżerów mikroprzedsiębiorstw w ramach projektu ME2ME. Są one dostępne na stronie internetowej <https://me2meproject.eu/en/resources/>

Jak?

Przewodnik wprowadzający:

- Przeanalizuje to, co wiemy o rozwijaniu uczenia się opartego na zapotrzebowaniu w mikroprzedsiębiorstwach.
- Opisz zestaw działań edukacyjnych, które mogą być wykorzystywane przez mikroprzedsiębiorstwa w celu wspierania procesu uczenia się i rozwoju umiejętności w mikroprzedsiębiorstwach.
- Zarysuje przykłady programów nauczania opartych na zapotrzebowaniu, które przyczyniły się do rozwoju mikroprzedsiębiorstw.

Każda część dzieli się na cztery sekcje:

- Krótki opis tego, co już wiemy.
- Zestaw działań edukacyjnych
- Przykład uczenia się opartego na zapotrzebowaniu
- Przydatne referencje i zasoby

Kto?

Niniejszy Przewodnik wprowadzający jest przeznaczony przede wszystkim dla właścicieli-menedżerów mikroprzedsiębiorstw zainteresowanych uczeniem się od przedsiębiorstw i rozwojem umiejętności oraz współpracą z innymi mikroprzedsiębiorstwami w celu wspierania ich rozwoju (np. poprzez coaching, mentoring, szkolenia). W szczególności zainteresuje to tych właścicieli-menedżerów którzy obecnie dzielą się swoimi doświadczeniami z innymi (np. poprzez studium przypadku w zakresie edukacji biznesowej i programów szkoleniowych) i którzy są zainteresowani zdobyciem większej ilości informacji na temat tego, jak rozwijać zasoby edukacyjne dla innych przedsiębiorstw.

Ponadto przewodnik wprowadzający będzie przydatny dla profesjonalistów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym (VET), którzy pracują z mikroprzedsiębiorstwami i którzy są zainteresowani zdobyciem większej ilości informacji na temat sposobów wspierania uczenia się opartego na zapotrzebowaniu.

Niniejszy przewodnik został opracowany przez SFEDI we współpracy z INNEO i Uniwersytetem w Pitești w ramach projektu ME2ME. W celu uzyskania dalszych informacji na temat niniejszego Przewodnika wprowadzającego prosimy o kontakt z Leigh Sear (leigh.sear@sfedi.co.uk) lub odwiedzenie strony internetowej projektu ME2ME (<https://me2meproject.eu/en/about/project+information/>).

Część pierwsza: Czym jest nauka?

"W ciągu ostatnich 10-15 lat nauka stała się kluczowym tematem nie tylko dla profesjonalistów i studentów w dziedzinie psychologii, pedagogiki i edukacji, ale także w kontekście politycznym i ekonomicznym. Jednym z powodów jest to, że poziom wykształcenia i umiejętności narodów, firm i osób fizycznych jest uważany za kluczowy parametr konkurencji w obecnym zglobalizowanym społeczeństwie rynkowym i opartym na wiedzy" (Illeris, 2009, s. 1).

Cel ogólny i efekty uczenia się

Ta pierwsza część Przewodnika wprowadzającego pozwoli zrozumieć, co oznacza uczenie się i strategię nauczania.

Kluczowymi efektami uczenia się w tej pierwszej części są:

- Zdefiniuj, co oznacza uczenie się.
- Zdefiniuj, co oznacza pedagogika.
- Określ różnicę między pedagogiką, andragogią i heutagogią.
- Zdefiniuj, co oznacza przyswajanie stylów uczenia się.
- Ocena możliwości i wyzwań związanych z różnymi stylami uczenia się
- Zidentyfikuj różne teorie uczenia się.

Co wiemy

Ważne jest, abyśmy zaczęli od przeglądu tego, co rozumiemy przez uczenie się, style uczenia się oraz strategię uczenia się i nauczania.

Uczenie się

Uczenie się jest głównym przedmiotem badań w wielu dyscyplinach, począwszy od psychologii i neuronauki, a skończywszy na biznesie i zarządzaniu oraz informatyce. W rezultacie istnieje szereg definicji i, biorąc pod uwagę tę różnorodność interesów, ogólny brak porozumienia co do tego, co stanowi uczenie się.

Dostępne definicje można pogrupować w trzy kategorie. To są:

- Uczenie się jako przetwarzanie informacji z doświadczenia - definicje te sugerują, że uczenie się jest procesem zmian, który wynika z przetwarzania informacji pochodzących z doświadczenia.
- Uczenie się jako zmiana zachowania - definicje te koncentrują się na uczeniu się jako zmianie zachowania osoby po doświadczeniu.
- Uczenie się jako zmiany w mechanizmach behawioralnych - definicje te koncentrują się na uczeniu się jako zmianach w modelach mentalnych lub poznawczych reprezentacjach zdarzeń będących wynikiem doświadczenia.

Istnieją różne zalety i wady tych różnych grup definicji. Na przykład, jeśli chodzi o uczenie się jako zmianę zachowania, kluczową zaletą jest to, że umożliwia ono obserwację uczenia się, ponieważ

nacisk kładzie się na zmiany w tym, co ludzie robią po zdobyciu doświadczenia. Nie pomaga to jednak w zrozumieniu, dlaczego uczenie się ma miejsce szczególnie pod względem zrozumienia, w jakim stopniu dana zmiana zachowań wynika z uczenia się w porównaniu z innymi czynnikami (takimi jak zmiany motywacji czy zmiany fizjologiczne).

Różnorodność definicji stwarza dwie implikacje dla rozwoju programów edukacyjnych dla organizacji i przedsiębiorstw. Po pierwsze, ważne jest, aby zastanowić się, co oznacza dla Ciebie nauka. Jest to ważne, ponieważ wpłynie to na kształtowanie aspektów Twojego podejścia do współpracy z innymi w zakresie wspierania uczenia się w przedsiębiorstwie i rozwoju umiejętności. Po drugie, jak zobaczymy poniżej, daje to możliwość stworzenia dyskusji z uczniami na temat tego, czym jest dla nich uczenie się i kiedy zachodzą zmiany w przedsiębiorstwach, oraz w jaki sposób te zmiany zachodzą.

Teorie uczenia się

Podobnie jak w przypadku definicji uczenia się, istnieje szereg konkurencyjnych teorii dotyczących sposobu uczenia się jednostek. Jedną z najczęściej używanych teorii jest cykl nauczania opracowany przez Davida Kolba. Zaproponował on, abyśmy uczyli się z naszego doświadczenia życiowego. W kontekście prowadzenia mikroprzedsiębiorstwa mogą to być codzienne doświadczenia (np. w kontaktach z klientami lub dostawcami) lub bardziej strategiczne decyzje (np. tworzenie i testowanie nowej propozycji wartości lub rozwój nowego rynku).

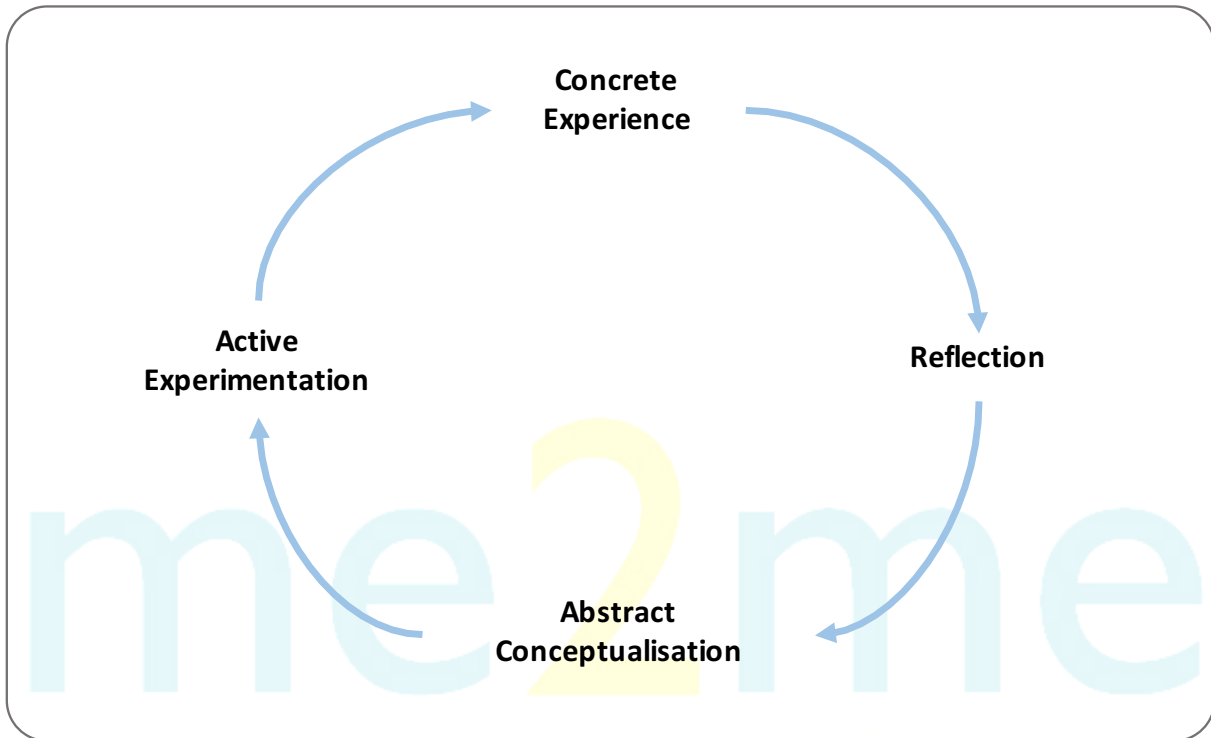
Kolb zaproponował, aby uczenie się odbywało się według schematu lub cyklu składającego się z czterech etapów (patrz Rysunek 1.1). Pierwszym etapem jest posiadanie **doświadczenia**, które polega na robieniu czegoś. Drugi etap obejmuje dokonywanie obserwacji i osądów na temat doświadczenia (np. **refleksji**). Prowadzi to do trzeciego etapu, w którym należy wyciągnąć wnioski, czyli uczyć się na podstawie doświadczenia (tj. **abstrakcyjnej konceptualizacji**). W końcu następuje **aktywne eksperymentowanie**, podczas którego planowane są zmiany i nowe działania. Kolb zaproponował, aby cykl można było wprowadzić w dowolnym momencie, ale aby udane uczenie się mogło nastąpić, należy postępować zgodnie z kolejnością wszystkich etapów.

Jak w przypadku każdej teorii, ma ona swoje mocne strony i ograniczenia. Jeśli chodzi o mocne strony, jest to przydatne przy określaniu, które aspekty uczenia się są przydatne:

- Prywatne lub wewnętrzne (etapy 1 i 2) oraz publiczne lub zewnętrzne (etapy 3 i 4)
- Uzyskane przez myślenie (etap 2) lub korzystanie (etap 4)
- Zdobyte poprzez bezpośrednie doświadczenie lub zatrzymanie (etap 1) oraz wiedzę lub zrozumienie (etap 3).

Jednak inni krytykowali teorię zaproponowaną przez Kolba ze względu na brak dowodów empirycznych użytych w jej opracowaniu, język używany przez praktyków może być trudny do zrozumienia i oddzielenia nauki od kontekstu społecznego lub kulturowego, w którym ma ona miejsce.

Rysunek 1.1: Cykl nauki Kolba



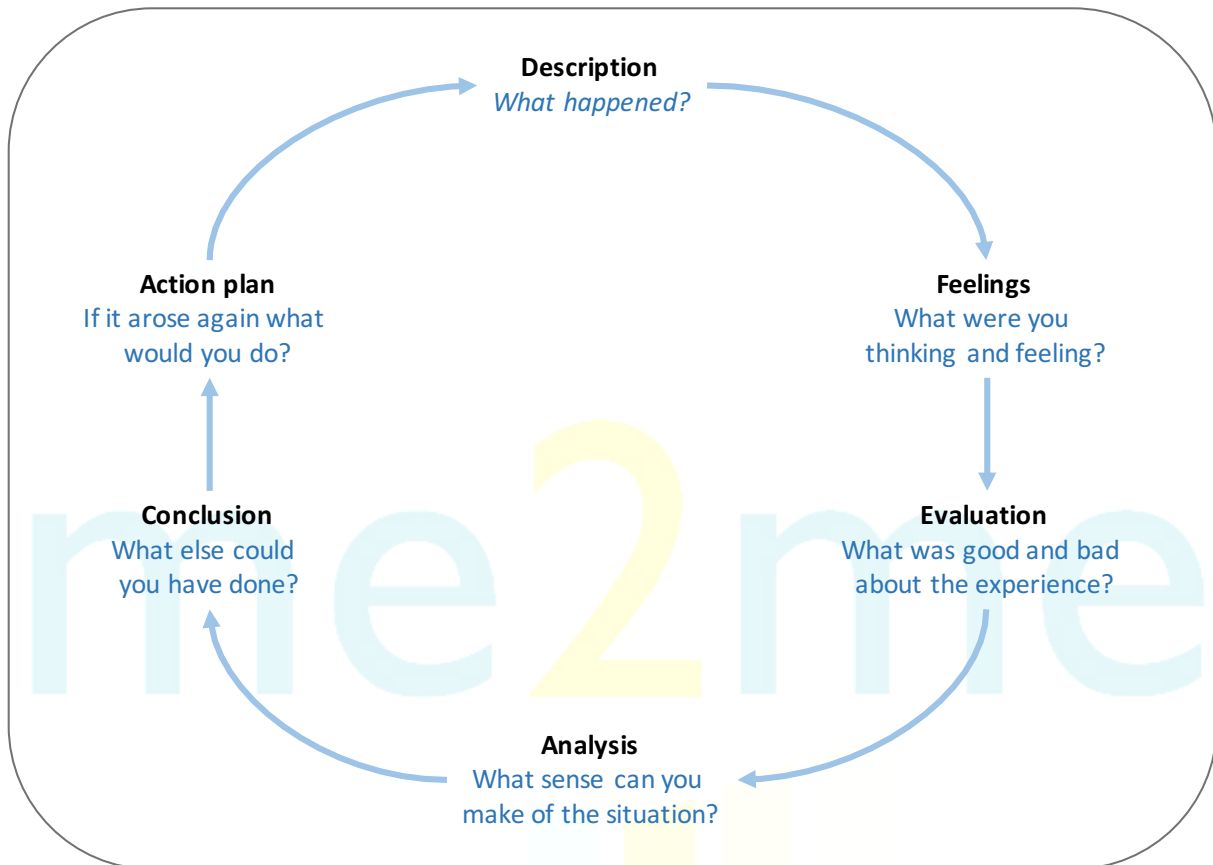
W odpowiedzi na te ograniczenia profesor Graham Gibbs zaproponował Refleksyjny Cykl Nauczania. Gibbs dodał etap, w którym uczeń musi wziąć pod uwagę uczucia (patrz rys. 1.2). Ten etap został dodany, ponieważ:

Nie wystarczy po prostu mieć doświadczenie, aby się uczyć. Bez zastanowienia się nad tym doświadczeniem może ono szybko zostać zapomniane, a jego potencjał edukacyjny może zostać utracony. To właśnie z uczuć i myśli wyłaniających się z tej refleksji można generować uogólnienia lub koncepcje i to właśnie uogólnienia umożliwiają skuteczne radzenie sobie z nowymi sytuacjami (Gibbs 1988).

Sześć etapów cyklu refleksyjnego Gibba to...:

- Opis doświadczenia
- Uczucia i myśli na temat tego doświadczenia
- Ocena doświadczeń pod kątem tego, co się sprawdziło, a co nie.
- Analiza mająca na celu nadanie sensu sytuacji
- Wnioski dotyczące tego, czego się nauczyłeś i co mogłeś zrobić w inny sposób
- Plan działania dotyczący sposobu radzenia sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości lub ogólne zmiany, które mogą okazać się właściwe.

Rysunek 1.2: Refleksyjny cykl uczenia się Gibba



W tabeli 1.1 przedstawiono serię podpowiedzi lub pytań, które mogą okazać się pomocne w zastosowaniu cyklu refleksyjnego Gibba. Podpowiedzi te podkreślają, że etapy od 1 do 3 odnoszą się do tego, co wydarzyło się w trakcie doświadczeń, podczas gdy etapy od 4 do 6 koncentrują się na tym, jak poprawić doświadczenie i wyniki w przyszłości.

Biorąc pod uwagę, że odnosi się on do kluczowych procesów w samym akcie refleksji, cykl Gibba odzwierciedla kluczowe przejście od Kolba. Na przykład, na etapie 2 modelu, introspekcja może być dla niektórych wyzwaniem, ponieważ wymaga otwartej i uczciwej oceny samego siebie. Refleksja nad doświadczeniem może przypominać uczucia, o których uczeń może raczej zapomnieć. Jako taki cykl uczenia się Gibba zapewnia ramy do badania doświadczeń, a biorąc pod uwagę jego cykliczny charakter, nadaje się dobrze do powtarzających się doświadczeń, pozwalając komuś uczyć się i planować z rzeczy, które poszły dobrze lub gorzej.

Tabela 1.1: Cykl refleksyjny Gibba: Jak zastosować ten model?

Etap		Pytania
1	Opis	Co, gdzie i kiedy? Kto co zrobił/powiedział, co zrobił/czytał/widziałeś/widziałaś? W jakiej kolejności działy się rzeczy? Jakie były okoliczności? Za co byłeś odpowiedzialny?
2	Uczucia	Jaka były twoje początkowe odczucia i co ci to mówi? Czy twoje uczucia się zmieniły? Co sobie myślałeś?
3	Ocena	Co było dla Ciebie przyjemne, interesujące lub ważne? Co sprawiło, że jesteś nieszczęśliwy? Jakie były trudności? Kto/co nie było pomocne? Dlaczego? Co wymaga poprawy?
4	Analiza	Porównaj teorię i praktykę. Jakie są podobieństwa lub różnice między tym doświadczeniem a innymi doświadczeniami? Pomyśl o tym, co się stało. Jakich wyborów dokonałeś i jaki był ich skutek?
5	Wniosek	Czego nauczyłaś się na przyszłość? Co jeszcze mogłeś zrobić?
6	Działanie	Gdyby podobna sytuacja wystąpiła ponownie, co byś zrobił?

Zarówno teorie Kolba, jak i Gibba mogą być wykorzystane przez Ciebie, aby pomóc właścicielom dostosować się do zmiany w zrozumieniu sytuacji w ich biznesie, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Można je wykorzystać, aby pomóc uczącemu się w zrozumieniu tego, co zrobić dobrze i obserwować, jak mógłby zrobić lepiej w przyszłości. Na przykład w tabeli 1.1 przedstawiono zestaw pytań, na które uczący się może odpowiedzieć poprzez doświadczenie w biznesie. Może to odnosić się do doświadczenia operacyjnego z pracownikami, klientami lub dostawcami lub bardziej strategicznego doświadczenia we wprowadzaniu na rynek nowego produktu, wprowadzaniu nowego urządzenia lub maszyny lub sprzedaży na nowym rynku. Ponadto są one użytecznymi narzędziami zarówno dla mentoringu, jak i coachingu, gdzie właściciele-kierowcy mogą chcieć pracować nad tym, czym są ich "martwe pola" i jak te martwe pola kształtują sposób, w jaki się uczą i jak się zachowują.

Style uczenia się

Ważne jest, aby zrozumieć, w jaki sposób ludzie uczą się podczas projektowania programów nauki i zdobywania umiejętności. Jest tak dlatego, że Kolb sugeruje, że niektórzy ludzie będą mieli preferencje, lub zdolności, dla pewnych etapów cyklu nauczania. Niektóre osoby są dobre w krytycznej refleksji, jeśli chodzi o zrozumienie własnych doświadczeń i tego, co działało dobrze i gorzej. Inne osoby będą preferowały naukę poprzez eksperymenty.

Honey and Mumford (1986) zidentyfikowali cztery różne style lub preferencje, które ludzie stosują podczas nauki. Zaproponowali, aby większość ludzi stosowała tylko jeden lub dwa style i aby różne

działania edukacyjne były lepiej dostosowane do poszczególnych stylów (patrz poniżej). Wspomniane cztery style to:

- **Aktywista** - Aktywiści to ludzie, którzy uczą się poprzez działanie. Lubią angażować się w nowe doświadczenia i "choć raz spróbują wszystkiego". Mają tendencję do działania, a następnie do pracy nad konsekwencjami działania na późniejszym etapie.
- **Reflektor** - Reflektory uczą się obserwując i myśląc o tym, co wydarzyło się w trakcie lub po doświadczeniu. Lubią oni rozważać różne perspektywy przed opracowaniem opinii. Spędzają czas słuchając i obserwując, są ostrożni i rozważni.
- **Teoretycy** - teoretycy wolą zrozumieć teorię stojącą za działaniami. Wolą używać modeli, koncepcji i dowodów, aby się uczyć. Lubią analizować i syntetyzować i będą czuć się nieswojo z subiektywnymi ocenami innych osób.
- **Pragmatyk** - Pragmatycy różnią się od działaczy, ponieważ podczas gdy lubią się starać, działanie opiera się na rozważaniach na temat wymaganego działania. Dlatego pragmatycy preferują świadome "robienie".

Badania przeprowadzone przez pedagogów pokazały, że stając się bardziej świadomym swojego stylu uczenia się lub preferencji, przyczyniamy się do wspierania bardziej efektywnego uczenia się. Są jednak inni, którzy sugerują, że nie ma jednej metody uczenia się i że to, co dobrze działa, zależy od zadania, kontekstu społecznego i osobowości ucznia.

Preferencje w uczeniu się

Jak już wspomniano powyżej, jedna grupa definicji uczenia się koncentruje się na przetwarzaniu informacji. Definicje te sugerują, że ludzie przetwarzają informacje i uczą się na różne sposoby. Na przykład, podczas gdy niektórzy ludzie mogą skutecznie uczyć się podczas przetwarzania informacji tekstowych, inni wolą informacje prezentowane w materiałach wizualnych, na blogach wideo lub nagraniach audio.

Model stylów uczenia się VAK został opracowany w latach dwudziestych XX wieku w celu sklasyfikowania najczęstszych sposobów uczenia się. Model sugeruje, że ludzie wolą uczyć się na trzy sposoby: wizualnie, słuchowo lub kinestetycznie. Zostało to zaktualizowane przez Neila Fleminga w celu uwzględnienia czytania/pisania:

- **Wizualnie** - Ludzie, którzy wolą ten rodzaj uczenia się, wolą raczej widzieć informacje przedstawione w formie wizualnej niż pisemnej. Wyświetlacze graficzne, takie jak wykresy, schematy, ilustracje, ulotki i filmy wideo są pomocnymi narzędziami edukacyjnymi dla osób uczących się wizualnie.
- **Słuchowo** - osoby, które preferują ten rodzaj uczenia się, uczą się najlepiej poprzez słuchanie informacji. Mają tendencję do wyciągania wielu wniosków z wykładów i dobrze pamiętają rzeczy, którymi się posługują.
- **Poprzez czytanie** - Uczniowie czytający i piszący wolą korzystać z informacji wyświetlanych jako słowa. Materiały dydaktyczne, które są przede wszystkim oparte na tekście są zdecydowanie preferowane przez tych uczniów.

- **Kinestezjologia** - Doświadczenie praktyczne jest ważne dla osób uczących się przy zastosowaniu kinestezji. Dobrze reagują oni na możliwość interakcji z innymi.

Jak omówimy poniżej w części 2, choć nie ma zgody co do tego, czy dostosowanie strategii uczenia się i nauczania do stylów uczenia się ma znaczenie, przydatne jest wspieranie uczniów w zrozumieniu ich własnych preferencji w zakresie uczenia się. Na przykład, jeśli uczący się wie, że najbardziej podoba mu się uczenie się wizualne, wykorzystanie strategii uczenia się wizualnego w połączeniu z innymi metodami uczenia się może pomóc mu lepiej zapamiętać informacje z programu uczenia się i umiejętności w przedsiębiorstwie - lub przynajmniej sprawi, że doświadczenie uczenia się będzie dla niego przyjemniejsze.

Tabela 1.2: Preferencje w zakresie uczenia się: Propozycje zaangażowania ucznia

	Preferencje w uczeniu się		
	Wizualnie	Słuchowe	Kinestetyczne
Podpowiedzi	<ul style="list-style-type: none"> • Rozumiem, o co ci chodzi. • Rozumiem obrazek. • Jaki jest twój widok? 	<ul style="list-style-type: none"> • Słyszę, co mówisz. • To mi przypomina jak.... • To brzmi dobrze według mnie. 	<ul style="list-style-type: none"> • To słuszne uczucie. • Jak ci to odpowiada? • Spróbujmy tego.
Metody	<ul style="list-style-type: none"> • Korzystanie z diagramów, wykresów, zdjęć i filmów wideo 	<ul style="list-style-type: none"> • Podkreślanie słów kluczowych, stosowanie opowiadania historii i anegdot, lub zapraszanie gości 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie uczestnikom praktycznego doświadczenia i możliwości wymiany doświadczeń w małych grupach.

Podczas gdy literatura dotycząca stosowania stylów uczenia się VAK/VARK sugeruje, że ludzie mają jedną preferencję, ważne jest, aby rozważyć, że ludzie mogą mieć połączenie różnych stylów uczenia się i preferencji. Oznacza to, że może zaistnieć konieczność zastosowania kombinacji różnych strategii i metod uczenia się w celu zaangażowania różnych typów uczniów w grupie.

Podejścia i strategie uczenia się

Ostatnia część tej sekcji zawiera przegląd metod, które można wykorzystać do rozwoju uczenia się w innych. Podobnie jak w przypadku definicji uczenia się, jest to kolejny obszar charakteryzujący się złożoną terminologią (np. istnieje wiele "ologii") i brakiem porozumienia.

Metoda i praktyka nauczania i uczenia się mogą być zdefiniowane jako pedagogika. Obejmuje to styl nauczania, informacje zwrotne i ocenę oraz teorię nauczania (Jones, 2019). Kiedy słyszy się o

pedagogice nauczania, opisuje się sposób, w jaki nauczyciele i trenerzy dostarczają treści do grupy uczniów.

Istnieją trzy powszechnie identyfikowane pedagogiki:

- **Behawioryzm** - Tutaj uczenie się jest skoncentrowane na nauczycielu. Wiedza jest przekazywana w ramach programu nauczania, w którym każdy przedmiot jest nauczany w sposób dyskretny, a nie oparty na temacie (np. opracowanie prognozy przepływów pieniężnych w przeciwieństwie do zarządzania finansami w małym przedsiębiorstwie). Sesje wykorzystujące to podejście pedagogiczne są prowadzone przez nauczyciela/trenera i będą obejmowały połączenie wykładów prowadzonych przez nauczyciela, demonstracji i uczenia się pamięciowego. Sesje opierają się na jasnej strukturze, a metody są widoczne dla uczącego się.
- **Konstruktywizm** - to miejsce, w którym uczniowie uczą się poprzez doświadczenie i refleksję. Podejście to często wiąże się z pracą nad projektem i uczeniem się w oparciu o zapytania. Podejście to opiera się na założeniu, że uczniowie są otwarci i gotowi do nauki, a rolą nauczyciela/trenera jest budowanie działań ułatwiających ich naukę. W porównaniu z behawioryzmem, sesja będzie się wiązała z mniejszym bezpośrednim wkładem nauczyciela/trenera i większą indywidualizacją doświadczenia edukacyjnego dla ucznia.
- **Konstruktywizm społeczny** - Jest to połączenie powyższych dwóch podejść - nauczyciela/trenera prowadzącego i ucznia skoncentrowanego na uczniu. Podejście to opiera się na założeniu, że uczenie się odbywa się tylko w kontekście społecznym i że uczenie się jest procesem współpracy pomiędzy nauczycielem/trenerami a uczniem. Oznacza to, że podejście to obejmuje mniejsze grupy, z instruktażem nauczyciela/trenera i zadawaniem pytań pojedynczym osobom lub małym grupom uczniów jako sposób identyfikacji procesu uczenia się.

Pedagogika jest często kojarzona ze stylem zaangażowania w wiedzę młodszego lub mniej doświadczonego ucznia. Opiera się ona na założeniu, że uczący się nie ma wcześniejszego zrozumienia i wiedzy lub ma ją w bardzo ograniczonym zakresie oraz że wiedzę uzyskuje się zarówno od nauczyciela/trenera, jak i od doświadczenia w nauce (np. poprzez pytania do nauczyciela/trenera).

Jednak wraz z rosnącym wykorzystaniem technologii i zmieniającymi się doświadczeniami osób uczących się w szkolnictwie wyższym i dalszym, skuteczność tych tradycyjnych metod pedagogicznych została zakwestionowana. W rezultacie można zauważyć odniesienia do andragogii i heutagogii, szczególnie w ramach kształcenia w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości oraz kształcenia kadry kierowniczej.

Andragogia odnosi się do strategii uczenia się i nauczania, w których uczący się rozwija stopień kontroli nad środowiskiem uczenia się i treścią. Nauczyciel/trener pozwala na samodzielne uczenie się na poziomie, na którym uczeń ma większą kontrolę nad procesem uczenia się. Osoba ucząca się skupia się na treści - wynika to z faktu, że może ona posiadać już wiedzę zdobytą z innych doświadczeń, ale chce pogłębić swoje rozumienie tematu. Na przykład, właściciel-zarządca mikroprzedsiębiorstwa, który na co dzień zarządza ludźmi, ale chce dowiedzieć się więcej o konkretnych procesach zarządzania ludźmi (np. jak skutecznie motywować ludzi). Tak więc uczeń będzie posiadał podstawową wiedzę merytoryczną i poszukuje nauczyciela/trenera, który

poprowadzi rozumienie przedmiotu w nowy lub zaawansowany sposób (np. poprzez pracę projektową).

Heutagogia odnosi się do strategii uczenia się i nauczania, które koncentrują się na samokierowaniu i samostatecznym uczeniu się. Jako takie mają tendencję do kwestionowania bardziej tradycyjnych metod pedagogicznych. Podejście heutagogiczne opiera się na tym, że uczący się posiadają wiedzę na ten temat, ale chcą zgłębić dalsze specyficzne aspekty tematu, które są dla nich interesujące w angażujący sposób. W związku z tym nacisk kładzie się na wybór i preferencje uczącego się oraz angażowanie się w tematykę na nowe i różne sposoby (np. uczenie się zakładania nowego przedsiębiorstwa poprzez rozpoczęcie działalności gospodarczej, a nie pisanie biznesplanu lub rozpoczęcie działalności gospodarczej poprzez narzędzie symulacji online).

Uczący się jest odpowiedzialny za własne procesy uczenia się. Można to ułatwić na kilka sposobów. Najpierw uczeń może otrzymać różne opcje od nauczyciela/trenera, a uczeń wybiera swoją własną opcję, a następnie otrzymuje przestrzeń do zarządzania własną podróżą. Po drugie, uczeń ma możliwość samodzielnego wybrania własnej podróży edukacyjnej i rozwija umowę o uczeniu się z nauczycielem/trenerami w celu ustalenia granic doświadczenia edukacyjnego. Rola nauczyciela/trenera w ramach podejścia heutagogicznego koncentruje się na zapewnieniu zaangażowania przywódczego (np. gdy uczeń traci pasję lub motywację do uczenia się) i refleksyjnego zadawania pytań jako sposobu wspierania i kierowania podróżą ucznia.

W ramach podejść heutagogicznych nacisk kładzie się bardziej na proces niż na treść w rozwoju i realizacji programu nauki i umiejętności. Na przykład, nauczyciel/trener może dostarczyć uczniom materiały dotyczące krytycznej refleksji (np. omówiony powyżej cykl nauczania Gibba) w odniesieniu do tematu (np. rozpoczęcie działalności gospodarczej, opracowanie nowego produktu lub rozwinięcie nowego rynku) oraz dostarczyć kopię kluczowej lektury w odniesieniu do listy czytelnicy. Ma to na celu wsparcie uczącego się w kreatywnym myśleniu (np. zastosowanie rozbieżnych i zbieżnych technik myślenia) oraz uświadomienie sobie różnych wyników i rozwiązań związanych z tematem.

Kluczowe różnice pomiędzy pedagogiką, andragogią i heutagogią podsumowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3: Pedagogika, Andragogia i Heutagogia - Propozycje dotyczące rozwoju i realizacji programu

	Pedagogika	Andragogia	Heutagogia
Uczenie się	Nauka kierowana przez instruktora	Uczenie się we własnym zakresie	Samodzielne uczenie się
Skupienie	Wiedza	Zawartość	Proces
Moc i kontrola	Nauczyciel/szkoleniowiec kierowany	Koordinacja nauczyciela/szkoleniowca-nauczyciela	Kierowany przez ucznia.
Uczenie się	Uczenie się w jednej pętli (tj. cele i zasady)	Uczenie się w dwóch pętlach (tj. modyfikacja)	Uczenie się w pętli spiralnej (tj. transformacyjne)
Projektowanie nauki	Liniowe/modułowe Edukacja "o".	Uczenie się cykliczne Przedsiębiorstwo "dla"	Uczenie się cykliczne

			Przedsiębiorstwo "poprzez"
Rozwój	Rozwój wiedzy	Rozwój kompetencji	Rozwój kompetencji

Streszczenie

Ta część Podręcznika wprowadzającego położyła podwaliny pod pozostałe dwie części, dokonując przeglądu definicji uczenia się, wprowadzając pojęcie stylów i preferencji uczenia się oraz określając różne strategie uczenia się i nauczania.

Trzy główne wnioski wysuwające się z tej części są następujące:

- Nie istnieje jedna definicja uczenia się.
- Ludzie uczą się w różny sposób, na co wpływają nie tylko wcześniejsze doświadczenia, ale także kontekst społeczny i środowisko nauki.
- Istnieją różne strategie uczenia się i nauczania, które różnią się pod względem kierunku od nauczyciela/trenera lub ucznia.

me2me

Ćwiczenia związane z uczeniem się

Ćwiczenie 1: Style i preferencje dotyczące uczenia się

	Opis
Czas trwania	30 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none">• Zapewnij uczestnikom link do kwestionariusza stylów uczenia się lub kopię kwestionariusza stylu uczenia się, takiego jak Honey and Mumford lub VARK.• Nakreśl instrukcje wypełniania kwestionariusza i zapewnij im wystarczająco dużo czasu na wypełnienie kwestionariusza przez uczestników. Udzielaj wsparcia osobom uczącym się w obliczaniu wszelkich wyników i wykreślaniu wyników.• Po wypełnieniu kwestionariusza przez uczniów, należy ułatwić rozpoczęcie dyskusji na ten temat przy pomocy czterech pytań: (i) co potwierdziły dla nich wyniki kwestionariusza? (ii) jaka była jedyna niespodzianka? (iii) jaki jest kluczowy obszar rozwoju w kontekście prowadzenia mikroprzedsiębiorstwa i zarządzania nim oraz (iv) w jaki sposób zamierzają zająć się tymi obszarami rozwoju?• Dyskusja ta może być ułatwiona na zasadzie indywidualnej/małej grupy poprzez dostarczenie uczestnikom tabeli zawierającej pytania lub dyskusji grupowej, w której można ułatwić dyskusję z całą grupą związaną z pytaniami.
Zasoby i narzędzia	<ul style="list-style-type: none">• Kopie kwestionariusza (fizyczna kopia lub link do kwestionariusza online)• Flipchart i długopisy• Dostęp do urządzeń komputerowych
Materiały dydaktyczne i przydatne linki	Honey and Mumford Learning Styles - https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf VARK Learning Preferences - http://vark-learn.com/ Style uczenia się w biznesie - https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/ Kompedium pedagogiki nauczania przedsiębiorczości - https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Ćwiczenie 2: Krytyczna refleksja na temat uczenia się

	Opis
Czas trwania	45 do 60 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none">• Poproś uczestników, aby opisali niedawne doświadczenia w ich biznesie, które okazały się mniej lub bardziej udane niż planowano.

	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnij uczestnikom zarys cyklu nauczania Kolba i refleksyjnego cyklu uczenia się Gibba oraz poproś ich, aby wykorzystali jedną z tych ram do zrozumienia ich problemów zawodowych w biznesie. • Kiedy uczestnicy zastosują ramy do kwestii praktyki zawodowej, podziel grupę na mniejsze podgrupy i poproś każdą z nich o zastanowienie się, w jaki sposób mogą udoskonalić swoją praktykę wykorzystując dane ramy i w jaki sposób udoskonalona praktyka jest zgodna z etycznymi lub odpowiedzialnymi praktykami biznesowymi. • Poproś każdą podgrupę o informację zwrotną na temat kluczowych wyników dyskusji.
Zasoby i narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> • Przegląd modeli uczenia się Kolba i Gibba • Tablica typu flipchart kartek z długopisami i długopisami • Dostęp do urządzeń komputerowych
Materiały dydaktyczne i linki	<p>Przegląd cyklu nauczania Kolba - https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154</p> <p>Przegląd stylów uczenia się Honey i Mumford - https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM</p> <p>Refleksja w praktyce biznesowej - https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf</p>

Studia przypadków

Nazwa	Kompendium pedagogiki nauczania przedsiębiorczości
Organizacja	Krajowe Centrum Przedsiębiorczości w Edukacji (NCEE) (Zjednoczone Królestwo)
Data/czas trwania	2014
Przegląd	Opracowane przez NCEE w celu wsparcia realizacji Międzynarodowego Programu Edukatorów Przedsiębiorczości (IEEP), to kompendium stanowi praktyczną podstawę dla nauczycieli i trenerów zainteresowanych zrozumieniem "jak uczyć" zarządzania i przedsiębiorczości. Opierając się na podejściach dydaktycznych i pedagogicznych z szerokiego zakresu dyscyplin, kompendium przedstawia ponad 40 przykładów do wykorzystania w kształceniu w zakresie przedsiębiorczości i przedsiębiorczości oraz dostarcza wskazówek, w jaki sposób włączyć je do nauczania i szkolenia.
Istotność	Kompendium zawiera doskonały przegląd różnych strategii uczenia się i nauczania oraz praktyczne porady i wskazówki dotyczące stosowania tych strategii uczenia się i nauczania.
Dalsze informacje	https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Nazwa	Zestaw narzędzi do nauczania EEE Teaching Toolkit
Organizacja	Centrum Zarządzania MCI Innsbruck (AT)
Data/czas trwania	2016-2018
Przegląd	Embedding Entrepreneurship Education (EEE) Teaching Toolkit jest kompendium dla edukatorów w instytucjach szkolnictwa wyższego (HEI) zainteresowanych rozwijaniem kompetencji przedsiębiorczych. Składa się on z 23 praktycznych modułów nauczania przedsiębiorczości, które mogą być wykorzystane do wzbogacenia istniejących kursów poprzez integrację pojedynczych modułów lub do stworzenia pełnych kursów akademickich poprzez połączenie zestawu różnych modułów. Pakiet narzędzi dydaktycznych EEE ma na celu: osadzenie i ułatwienie nauczania i uczenia się w zakresie przedsiębiorczości w szkołach wyższych; zapewnienie wskazówek dla edukatorów, szkoleniowców i planistów programów nauczania; pomoc edukatorom i szkoleniowcom niemającym doświadczenia zawodowego w zrozumieniu wartości dodanej kształcenia w zakresie przedsiębiorczości; oraz zaangażowanie zainteresowanych stron, takich jak przedsiębiorcy i właściciele-kierowcy, w kursy przedsiębiorczości prowadzone w praktyce.
Istotność	Zestaw narzędzi określa zestaw różnych modułów dydaktycznych, które mogą być wykorzystywane do wspierania rozwoju umiejętności przedsiębiorczych, a także do zastanowienia się nad tym, w jaki sposób przedsiębiorcy i małe przedsiębiorstwa mogą być zaangażowane w kształcenie w zakresie przedsiębiorczości.
Dalsze informacje	https://eee-project.eu/

Przydatne odnośniki i zasoby

Jeśli jesteś zainteresowany zgłębianiem definicji uczenia się, teorii uczenia się oraz strategii uczenia się i nauczania w sposób bardziej dogłębny, użyteczne mogą być poniższe referencje i zasoby.

Gibb, A. and Price, A. (2014) *A Compendium Pedagogiki Nauczania Przedsiębiorczości*, Krajowe Centrum Przedsiębiorczości w Edukacji, Coventry.

Gibbs, G. (1988) *Learning by Doing: Przewodnik po metodach nauczania i uczenia się*, Oxford Further Education Unit, Oxford.

Honey, P. (2006) *The Learning Styles Questionnaire*, Peter Honey Publications, Maidenhead.

Illeris, K. (red.) (2009) *Contemporary Theories of Learning: Nauczanie teoretyków.... W ich własnych słowach*, Routledge, Londyn.

Jones, C. (2019) A Signature Pedagogy for Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26, 2, s. 243-254.

Jones, B. and Iredale, N. (2010) Enterprise Education as Pedagogy, *Education and Training*, 52, 1, s. 7-19.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Doświadczenie jako źródło nauki i rozwoju*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

The Open University (2019) *Innovating Pedagogy 2019*, The Open University, Milton Keynes (dostępny pod adresem <https://iet.open.ac.uk/file/innovating-pedagogy-2019.pdf>).

Część druga: Jak rozwijać uczenie się i umiejętności zgodne z zapotrzebowaniem?

Prawdziwym wyzwaniem jest przyłączenie się do przedsiębiorców w ich świecie - stymulowanie popytu, pomoc w określeniu priorytetów w zakresie uczenia się i przyznanie przedsiębiorcy własności własnych możliwości uczenia się. Zasadniczo, przedsiębiorcy muszą być odpowiedzialni za podejmowanie własnych wyborów i decyzji - punktem wyjścia musi być wybór przez przedsiębiorcę partnera, któremu ufa, aby pomóc w określeniu priorytetów i wyzwiań (Rada Doskonałości w Zarządzaniu i Przywództwa, 2002, s. 1).

Cel ogólny i efekty uczenia się

Celem drugiej części Podręcznika wprowadzającego jest rozwijanie zrozumienia, jak planować, tworzyć i zapewniać uczenie się w przedsiębiorstwie i rozwój umiejętności wraz z właścicielami-menedżerami mikroprzedsiębiorstw.

Konkretne efekty uczenia się dla tej sekcji są następujące:

- Ocena potrzeby uczenia się w zależności od popytu w mikroprzedsiębiorstwach.
- Zrozumienie, w jaki sposób rozwijać odpowiednie strategie uczenia się oparte na zapotrzebowaniu.
- Ocena znaczenie współtworzenia w rozwoju materiałów i zasobów edukacyjnych kierowanych zapotrzebowaniem.
- Zdefiniowanie, co oznacza konstruktywne dostosowanie rozwoju materiałów i zasobów szkoleniowych kierowanych zapotrzebowaniem.
- Zrozumienie podejścia do oceny doświadczenia uczącego się w zakresie uczenia się w przedsiębiorstwie i rozwoju umiejętności.

Co wiemy

W ciągu ostatnich 10 lat w całej Europie nastąpił szybki wzrost edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości na różnych poziomach edukacji. Istnieje wiele czynników stymulujących ten wzrost, w tym:

- Podnoszenie świadomości na temat przedsiębiorstw i przedsiębiorczości jako możliwości zaangażowania się w rynek pracy
- Podnoszenie poziomu rozpoczynania działalności gospodarczej poprzez wspieranie osób w drodze do samozatrudnienia.
- Zmiana pojęć dotyczących tego, co stanowi zdolność do zatrudnienia (np. rosnące uznanie osobistych umiejętności przedsiębiorczych za zdolność do zatrudnienia)
- Wymaganie pracodawców, aby absolwenci i absolwenci szkół posiadali umiejętności odpowiednie dla świata pracy.

W większości szkół wyższych i instytucji szkolnictwa wyższego istnieje obecnie szereg ofert mających na celu pomoc osobom uczącym się w wykorzystaniu ich potencjału biznesowego. Oferty te są

wpisane w program nauczania (np. stopnie naukowe w zakresie przedsiębiorczości) oraz jako działalność pozalekcyjna (np. konkursy biznesowe, hakatony) i edukacja kadry kierowniczej (np. programy zarządzania i przywództwa dla właścicieli małych przedsiębiorstw).

Wśród tej różnorodności oferty można wyróżnić dwa różne podejścia - badanie biznesu i przedsiębiorczości (**uczenie się "o"**) oraz uczenie się, jak postępować lub być przedsiębiorczym i przedsiębiorczym (**uczenie się "dla"**). Pierwszy z nich koncentruje się na pogłębianiu zrozumienia biznesu i przedsiębiorczości poprzez refleksję nad wiedzą i teorią, podczas gdy drugi dotyczy rozwijania sposobu myślenia i zdolności wymaganych do bycia przedsiębiorczym.

Każde z tych dwóch podejść jest związane z inną pedagogiką, nauczaniem i uczeniem się oraz strategiami oceny (QAA, 2018). Na przykład kursy "o" zazwyczaj opierają się na bardziej tradycyjnych metodach pedagogicznych, które koncentrują się na poszerzaniu wiedzy o biznesie i przedsiębiorczości jako obszarze tematycznym, wykorzystując wykłady, przeglądy lektur, seminaria i warsztaty (zob. część 1). Uczenie się jest oceniane poprzez egzaminy, pisemne zadania i prezentacje. Dla porównania, kursy "na" wykorzystują bardziej empiryczne i ułatwiające nauczanie pedagogiczne, które mają na celu rozwijanie umiejętności i zdolności ucznia. Często wiążą się one z nauką w praktyce, jak i w klasie. Tabela 2.1 podsumowuje kluczowe aspekty obu tych podejść do edukacji przedsiębiorstw.

Tabela 2.1: Edukacja biznesowa i edukacja w zakresie przedsiębiorczości - Uczenie się "o" i "dla"

	Edukacja w zakresie przedsiębiorczości "o".	Edukacja w zakresie przedsiębiorczości "dla".
Nauczanie pedagogiki	Dydaktyczne	Ułatwiające
Nauczyciel lub uczeń kierowany	Prowadzony przez nauczyciela.	Prowadzone przez ucznia
Metody nauczania	Wykłady Ustawianie tekstów Seminaria	Warsztaty Studia przypadków Gościnni mówcy Projekty grupowe
Metody uczenia się i oceny	Egzaminy Indywidualne zadania pisemne Prezentacje dla studentów	Biznesplany Grupy Prezentacje dla studentów Odblaskowe stwierdzenia Wzajemna ocena
Kontekst nauki	Zajęcia w klasie	Oparte na praktyce

Krótki przegląd kształcenia w zakresie przedsiębiorczości i przedsiębiorczości w całej UE wskazuje, że większość przepisów dotyczy raczej "uczenia się o" niż "uczenia się dla". Komentatorzy, tacy jak Gibb (2007) i Jones (2019) zauważają, że ta koncentracja doprowadziła do braku innowacyjnych praktyk w edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości, w szczególności w zakresie włączania doświadczeń przedsiębiorców w rozwój zasobów edukacyjnych oraz zapewniania przedsiębiorczego doświadczenia w zakresie edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości poprzez nauczanie i ocenę.

Doprowadziło to do wezwania do prowadzenia działalności gospodarczej opartej na zapotrzebowaniu i kształcenia mikroprzedsiębiorstw w zakresie przedsiębiorczości. Ale co to oznacza? W najprostszym

przypadku edukacja i uczenie się oparte na zapotrzebowaniu można zdefiniować jako "programy, które odpowiadają na zapotrzebowanie (tj. potrzeby przedsiębiorstwa), a nie próby planowania podaży (tj. potrzeby dostawcy lub fundatora)". Bardziej szczegółowa definicja została podana przez Wong et al. (2007), którzy sugerują, że uczenie się na żądanie wiąże się z zapewnieniem uczniom zasobów, których potrzebują, kiedy ich potrzebują i poprzez bezproblemowy proces od wprowadzenia do jakiegokolwiek oceny uczenia się.

Opierając się na dostępnych definicjach, kluczowe cechy przedsiębiorstw kierowanych popytem i edukacji przedsiębiorstw dla mikroprzedsiębiorstw obejmowałyby między innymi:

- Jest on oparte na spostrzeżeniach ze świata mikro-zarządzającego mikroprzedsiębiorstwem i odpowiada na te spostrzeżenia.
- Jest on współtworzone przez mikroprzedsiębiorstwa i organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego, tak aby osiągnąć wspólne cele w zakresie realizacji i rozwoju kształcenia i uczenia się.
- Istnieje konstruktywna zgodność między celami, metodami realizacji i metodami oceny.
- Można go używać w sposób elastyczny (np. przy użyciu mini-learningowych zasobów).
- Ocena uczenia się generuje użyteczne spostrzeżenia zarówno dla firmy, jak i dla dostawcy.

Te cechy mogą być wykorzystane do oceny zarówno istniejących programów nauczania, jak i umiejętności, które można wykorzystać i stworzyć ramy dla projektowania i rozwoju nowych programów lub zasobów. W pozostałej części tej sekcji zostanie dokonany przegląd tych cech i nakreślony zestaw działań edukacyjnych, które mogą być wykorzystane przez właścicieli zarządzających z mikroprzedsiębiorstw.

Wgląd w świat życia mikro-biznesu

Punktem wyjścia do rozwoju edukacji biznesowo-przemysłowej opartej na zapotrzebowaniu jest zrozumienie świata mikro-biznesu oraz związanych z nim potrzeb i wymagań. Istnieje szereg sprawozdań z badań naukowych, w których szeroko omówiono wyzwania i możliwości stojące przed mikroprzedsiębiorstwami oraz związane z nimi potrzeby w zakresie uczenia się i zdobywania umiejętności (zob. na przykład APPG dla mikroprzedsiębiorstw, 2011 r.).

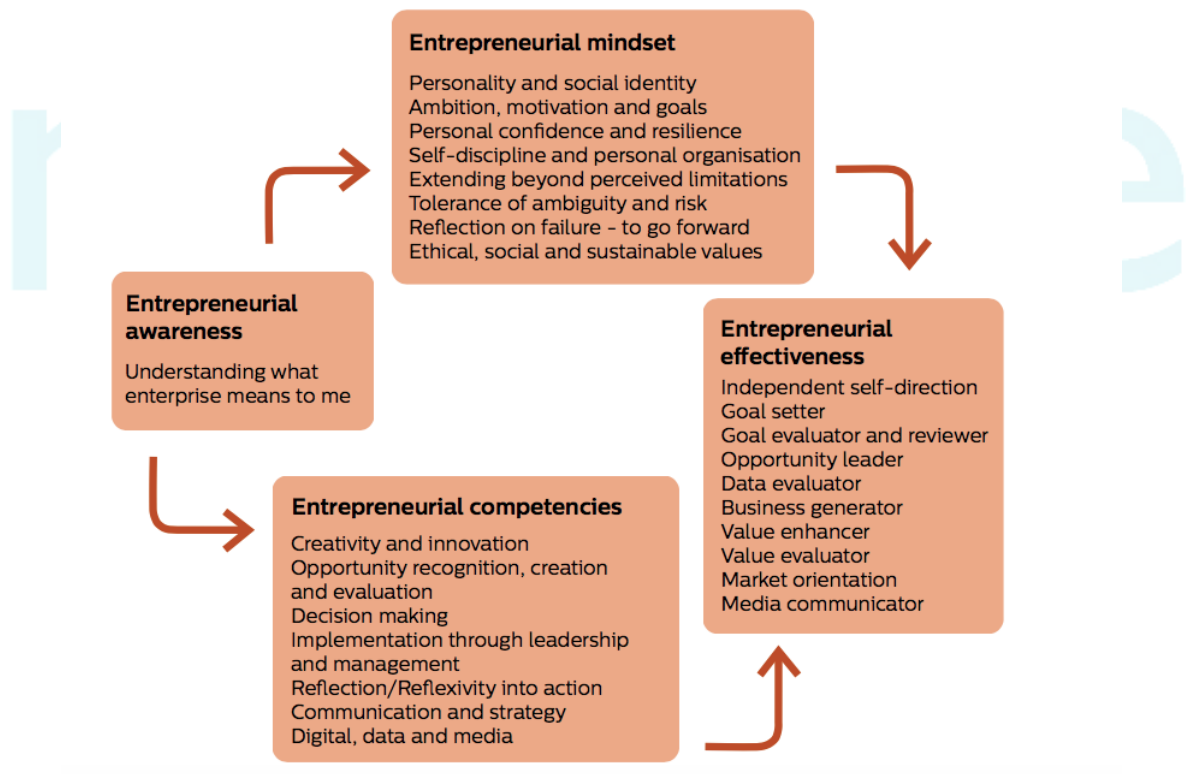
Przydatne jest pogrupowanie tych potrzeb w kilka grup. Przydatne ramy w tym zakresie zapewnia Agencja ds. Zapewnienia Jakości (2018 r.). Jak pokazano na rysunku 2.1, ramy te identyfikują cztery etapy jako część podróży przedsiębiorców:

- Świadomość przedsiębiorczości
- Postawa przedsiębiorcza
- Kompetencje przedsiębiorcze
- Skuteczność przedsiębiorcza.

W jaki sposób wykorzystanie takich ram jest przydatne dla przedsiębiorstw jako "wychowawców" oraz dla organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego w uwzględnianiu innowacyjnych praktyk w procesie uczenia się i rozwoju umiejętności? Po pierwsze, ramy przewidują zestaw "haczyków", na których można ustrukturyzować treść, w szczególności pod względem wyraźnego określenia

powiązań między różnymi częściami podróży przedsiębiorców. Po drugie, ramy określają sposoby rozwijania zrozumienia i umiejętności wokół każdego elementu podróży.

Rysunek 2.1: Podróż przedsiębiorcza



Źródło Zapewnienie jakości (2018 r., s. 24)

Postawa przedsiębiorcza

Ten element podróży koncentruje się na zrozumieniu przez uczącego się, co jest związane z przedsiębiorczością i byciem przedsiębiorczym, z perspektywy tego, co jest wymagane do uczestnictwa w przedsiębiorczym uczeniu się i działaniach. Uczniowie powinni być zachęceni do rozwijania krytycznej samoświadomości własnych cech przedsiębiorczych w celu zidentyfikowania mocnych stron i obszarów rozwoju. Uczniowie różnią się jednak zdolnością do krytycznej samorefleksji, dlatego ważne jest, aby istniało środowisko, w którym uczniowie będą mogli

zastanowić się nad swoimi przedsiębiorczymi cechami, zachowaniami i umiejętnościami oraz omówić wyniki z innymi.

Te dwa działania edukacyjne będą wspierać zdobywanie doświadczeń edukacyjnych/uczących się, które są łatwiejsze i bardziej skoncentrowane na uczniu oraz nieco różniące się od powszechnie stosowanych praktyk, takich jak testy psychometryczne i testy osobowości. W ten sposób uczący się używają kluczowej koncepcji lub ram:

- Przeanalizować własne doświadczenia w prowadzeniu własnego biznesu (np. zachowania innych, z którymi pracują).
- Zastanów się nad wpływem na ich własny sposób myślenia i nad konsekwencjami dla ich rozwoju osobistego.
- Rozpoznanie roli zdolności poznawczych w działalności gospodarczej.

Kompetencje przedsiębiorcze

Ten etap podróży odnosi się do rozwoju zakresu umiejętności przedsiębiorczych i związanych z nimi umiejętności praktycznych, społecznych i koncepcyjnych, które mogą być wykorzystane przez ucznia do rozwijania możliwości i podejmowania działań. Sposób, w jaki kompetencje te są rozwijane poprzez doświadczenie edukacyjne, będzie zależał od kontekstu uczenia się.

Podczas gdy ten etap podróży jest badany jako część oferty edukacyjnej w zakresie biznesu i przedsiębiorczości w Wielkiej Brytanii, często znajduje się on w kontekście:

- Rozpoczęcie działalności gospodarczej w odróżnieniu od pracy dla kogoś innego przez pracownika przedsiębiorstwa
- Kompetencje funkcjonalne wymagane do rozpoczęcia działalności gospodarczej, takie jak finanse, marketing i HR, w przeciwieństwie do kompetencji osobistych w zakresie przedsiębiorczości (np. dodawanie wartości, proponowanie nowych sposobów działania, nawiązywanie kontaktów z innymi w celu pozyskania zasobów i wsparcia, przekonywanie i negocjowanie z innymi).

Dlatego też istnieją możliwości stosowania innowacyjnych praktyk, które wiążą kompetencje przedsiębiorcze z pracą w organizacji i koncentrują się raczej na rozwoju kompetencji przedsiębiorczych niż biznesowych. Na przykład, model biznesowy opracowany przez Osterwalder i Pigneur (2010) może być wykorzystywany na wiele sposobów, aby pomóc uczącym się w rozwijaniu zdolności wymaganych do komunikowania wartości innym, zarówno na poziomie osobistym, jak i biznesowym.

Zastosowanie takiego studium przypadku jest użyteczne, ponieważ podkreśla różnicę między modelami podejmowania decyzji przedsiębiorczych a bardziej racjonalnymi pod względem nacisku na działanie. Jest to również okazja do przedstawienia pracy Sarasvathy'ego wokół **efektów**. Sarasvathy (2007) proponuje, aby przedsiębiorcy i właściciele-manadżerowie rozumieli wydarzenia oparte na ich motywacjach lub środkach, a cele biznesowe pojawiały się z biegiem czasu w odpowiedzi na wewnętrzne uprzedzenia poznawcze i ludzi, z którymi mają do czynienia. Jest to przydatna koncepcja pomagająca w innowacyjnym przyswajaniu zdolności przedsiębiorczych. Sarasvathy (2007) zauważa,

że potencjalnych przedsiębiorców uczy się przede wszystkim wysoce ustrukturyzowanego, funkcjonalnego, liniowego i racjonalnego modelu rozwoju i zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak doświadczenia związane z przedsiębiorczością są często nieco inne, jeśli chodzi o doświadczenia związane z przedsiębiorczością:

- Umiejętność radzenia sobie z niepewnością i cieszenia się nią.
- Elastyczność i możliwość dostosowania się do nieprzewidzianych okoliczności
- Możliwość nawiązywania kontaktów z innymi w celu pozyskania zasobów.
- Możliwość przewidywania przyszłości dla biznesu.

To właśnie te aspekty życia w świecie, które leżą u podstaw rozwoju zorientowanej na popyt edukacji biznesowej i przedsiębiorczości dla mikroprzedsiębiorstw.

Współtworzenie doświadczeń związanych z uczeniem się

Istnieje nieco ograniczona baza danych na temat współtworzenia doświadczeń w zakresie edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości. Chociaż istnieje zgoda co do wartości współpracy z przedsiębiorcami i małymi przedsiębiorstwami oraz kwestii, które mogą utrudniać lub ułatwiać współtworzenie, to jednak mniej jest wyraźnych informacji na temat procesu współtworzenia doświadczeń edukacyjnych oraz związanych z tym wyzwań i możliwości dla edukatora, przedsiębiorcy i mikroprzedsiębiorstw, zwłaszcza w zakresie rozwoju zawodowego.

Jeśli chodzi o charakter i zakres zaangażowania w sprawy przedsiębiorców i małych przedsiębiorstw, dane z audytów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, zarówno w Zjednoczonym Królestwie, jak i w Europie, podkreślają, że zewnętrzne zainteresowane strony, takie jak przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, angażują się na wiele ograniczonych sposobów (zob. na przykład, Entrepreneurship 360, 2014 r.). Należą do nich m.in:

- Gościnni prelegenci w ramach wykładu, podczas którego dzielą się swoimi doświadczeniami i opowieściami o rozpoczęciu i/lub rozwoju działalności gospodarczej.
- Sędziowie lub paneliści w konkursach dotyczących biznesplanu, pomagający uczniom zastanowić się nad wykonalnością ich pomysłów biznesowych i przejściem od pomysłu do działania.
- Mentorzy dla studentów i absolwentów, którzy rozpoczęli własną działalność gospodarczą.

Jednakże w wielu sprawozdaniach stwierdzono, że istnieje możliwość większego zaangażowania przedsiębiorstw i przedsiębiorców w rozwój i realizację edukacji w zakresie przedsiębiorczości i kształcenia w tym zakresie. Na przykład w sprawozdaniu Agencji Zapewniania Jakości (QAA) z 2015 r. podkreślono potrzebę większego uczestnictwa przedsiębiorstw w szkolnictwie wyższym, w szczególności w opracowywaniu i realizacji programu nauczania. Takie wezwania do większego zaangażowania przedsiębiorstw we współtworzenie doświadczeń edukacyjnych odzwierciedlają postrzeganą wartość nie tylko dla ucznia, ale także dla nauczyciela i przedsiębiorstwa. Współtworzenie nie tylko daje uczącemu się możliwość uzyskania wglądu z różnych perspektyw, ale także zrozumienia wiedzy i umiejętności, które będą wymagane przy rozwijaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dla edukatora współtworzenie jest okazją do rozwijania nowych relacji i dostępu do nowych sieci, a także do refleksji nad własnymi praktykami i sposobami wykorzystania ich w biznesie. Dla przedsiębiorcy lub właściciela-menedżera małej firmy współtworzenie stanowi okazję

do nawiązania współpracy z profesjonalistami w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz zrozumienia wartości teorii, koncepcji i ram w nadawaniu sensu ich doświadczeniom, jak również do nawiązania współpracy z uczniami, którzy mogą generować pomysły na rozwój biznesu.

W jednym z badań Komisji Europejskiej stwierdzono jednak, że istnieje szereg obszarów wymagających wiedzy w zakresie uwzględniania doświadczeń przedsiębiorstw w rozwoju i realizacji edukacji w zakresie przedsiębiorczości oraz równoważenia pojęć "wiedza specjalistyczna" między edukatorem a przedsiębiorcą i właścicielem małej firmy (Komisja Europejska, 2013 r.).

Wśród tych "need to know's" jest to, co oznacza współtworzenie i jakie są kluczowe działania, lub kroki, zaangażowane we współtworzenie doświadczenia edukacyjnego. Z definicjami współtworzenia użyteczny punkt wyjścia oferują Gouillart i Hallett (2015 r.), którzy badali współpracę jako narzędzie rozwoju polityki rządu. Zdefiniowali oni współpracę jako "współpraca wielu zainteresowanych stron w celu opracowania nowych praktyk, które tradycyjnie wyłoniłyby się należycie z biurokratycznego, odgórnego procesu". W kontekście szkolenia biznesowego i kształcenia współpracę można zdefiniować jako proces aktywny, kreatywny, pedagogiczny i przedsiębiorczy, oparty na wzajemnej współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim a ludźmi przedsiębiorczymi i przedsiębiorczymi. Ideą współtworzenia jest aktywne angażowanie przedsiębiorców w projektowanie i rozwój oferty pedagogicznej, aby umożliwić połączenie teorii akademickiej z praktyką i wglądem w przedsiębiorczość.

Kluczowe etapy procesu tworzenia edukacji biznesowej i przedsiębiorczości będą obejmować:

- **Identyfikacja potrzeby współtworzenia** - Potrzeba współtworzenia przez edukatorów materiałów i zasobów z uczniami może pojawić się reaktywnie, taktycznie (np. w odpowiedzi na informacje zwrotne od uczących się) lub proaktywnie (np. poprzez dyskusje między edukatorem a uczniami przy określaniu potrzeby nowego kursu).
- **Zaangażowanie** - W tym miejscu uczeń i edukator dokonują przeglądu wyników, które mają zostać osiągnięte, omawiają swoje obowiązki i określają wszelkie granice, które mogą utrudniać lub ułatwiać proces współtworzenia doświadczenia edukacyjnego. Etap ten jest ważny, ponieważ to właśnie na nim wypracowany jest charakter partnerstwa między edukatorem a uczniem oraz zaangażowanie w dzielenie się.
- **Tworzenie i realizacja programu nauczania i zasobów** - Specyficzny charakter tego etapu będzie kształtowany przez etapy potrzeby i zaangażowania oraz specyficzny kontekst.
- **Przegląd i refleksja** - Ten etap obejmuje rozpakowanie tego, co działało, a co działało gorzej i co ukształtowało wyniki dla ucznia i edukatora. Może się to wiązać z refleksją na temat specyfiki leżącej u podstaw potrzeby współtworzenia programu nauczania.

W tabeli 2.2 zwrócono uwagę na wyzwania i możliwości związane ze współtworzeniem edukacji w zakresie przedsiębiorczości i przedsiębiorczości. Chociaż istnieje różnorodność wyzwań i możliwości, można je pogrupować w szereg pakietów związanych z jednostką, kontekstem instytucjonalnym i środowiskiem.

Tabela 2.2: Współtworzenie edukacji biznesowej i przedsiębiorczości: Możliwości i wyzwania

	Możliwości	Wyzwania
--	------------	----------

Nauczyciel	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatywne/różne perspektywy • Tworzenie sieci i rozwój relacji • Lepsze nauczanie i doświadczenie w pracy w klasie • Zmotywowani i zaangażowani uczniowie 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie wartości pedagoga • Zarządzanie oczekiwaniami studentów • Czas potrzebny do zarządzania relacją - refleksja w modelach obciążenia pracą • Ryzyko i niepewność co do wyników
Dostawca	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z małymi przedsiębiorstwami i organizacjami przedsiębiorców • Studia przypadków w celu wykazania wpływu • Sposób na zwiększenie satysfakcji studentów 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie jakości - np. uczenie się od działania • Procesy i praktyki wspierające zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy • Etykietowanie zewnętrznych zainteresowanych stron
Zewnętrzne zainteresowane strony (przedsiębiorcy i właściciele-zarządcy przedsiębiorstw)	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do ram, aby pomóc w zrozumieniu własnych doświadczeń. • Przyspieszenie przyszłości" - wykorzystanie teorii i koncepcji krytyki • Dostęp do innych zasobów w ramach instytucji 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaufanie do własnych zdolności i umiejętności w zakresie opracowywania i rozwijania programów nauczania. • Zrozumienie strategii nauczania i oceny • Równoważenie konkurencyjnych wymagań

Znaczenie konstruktywnego dostosowania przepisów

Przy opracowywaniu i rozwijaniu programów edukacyjnych dla przedsiębiorstw ważne jest, aby istniała zależność lub zgodność między pożądanymi efektami uczenia się, nauczaniem i uczeniem się a metodami oceny.

Na poziomie ogólnym, konstruktywne dopasowanie jest podejściem opartym na wynikach w zakresie projektowania, promowania i oceny głębokiego uczenia się (Hussey i Smith, 2003). Opiera się ono na założeniu, że uczenie się jest społecznie skonstruowane, w tym znaczeniu jest konstruowane przez ucznia w wyniku zaangażowania się w działania związane z uczeniem się oraz omawiania i dzielenia się uczeniem się z innymi. Rolą edukatora lub trenera w tym procesie jest stworzenie środowiska uczenia się, które wspiera uczenie się, a wszelkie stosowane działania związane z oceną są odpowiednie do osiągnięcia określonych efektów uczenia się.

W ciągu ostatnich pięciu lat pojęcie efektów uczenia się stało się centralnym elementem rozwoju treści nauczania w szkolnictwie wyższym i dalszym. Choć Brown (2007) sugeruje, że nacisk na efekty uczenia się może prowadzić raczej do zarządzania, a nie opanowania wiedzy i stopnia zgodności treści nauczania, może to sprzyjać jasności w projektowaniu kursów i spójności pomiędzy nauczaniem a strategiami oceny.

W rzeczy samej, Shuell (1986, s. 429) zauważa, że *"jeśli uczniowie mają uczyć się pożądaných efektów w dość efektywny sposób, podstawowym zadaniem nauczyciela jest skłonienie uczniów do zaangażowania się w działania edukacyjne, które mogą doprowadzić do osiągnięcia tych efektów"*. Z jednej strony, bardzo niewielu nauczycieli i moderatorów nie zgodziłoby się z takim stwierdzeniem, ponieważ istnieje w nim duży stopień zdrowego rozsądku. Z drugiej strony, istnieją pewne wyzwania związane z osiągnięciem konstruktywnego wyrównania, szczególnie w takich dyscyplinach jak zarządzanie i przedsiębiorczość, w których trudno jest oddzielić rozwój zrozumienia i wiedzy (tj. nauczanie o przedsiębiorczości) od rozwoju zdolności i umiejętności (tj. nauczanie dla przedsiębiorstw).

Ocena uczenia się

Istnieje coraz więcej literatury związanej ze strategiami oceny w edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości, tak więc, podobnie jak w przypadku innych części niniejszego Przewodnika wprowadzającego, można by napisać osobny dokument dotyczący oceny uczenia się.

W ramach edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości ważne jest podkreślenie, że ocena uczenia się może być **nieformalna** (np. edukator lub trener siedzący z uczeniem się i proszący o zidentyfikowanie korzyści z uczenia się wynikających z przeglądu zasobów edukacyjnych, takich jak te opracowane w ramach projektu ME2ME) lub **formalna** (np. uczeń wypełniający ocenę ustaloną przez edukatora, trenera lub grupę rówieśniczą). Niezależnie od stopnia formalności, ważne jest, aby ocena została przeprowadzona. Jak zostanie to omówione w części 3, jest to ważny krok, dzięki któremu uczący się może rozpowszechniać wiedzę wśród innych. W kontekście rozwoju kształcenia zorientowanego na potrzeby mikroprzedsiębiorstw, ocena umożliwi właścicielowi-menedżerowi zastanowienie się, w jaki sposób może on wykorzystać to kształcenie w zarządzaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Kluczowe względy przy opracowywaniu podejść lub strategii oceny:

- Istnieje różnica między oceną formatywną a sumatywną. Pierwszy z nich to **ocena** uczenia się, natomiast drugi to **ocena** nauki. Ocena **formatywna** jest działaniem ciągłym, które umożliwia nauczycielowi lub szkoleniowcowi przekazanie informacji zwrotnej na temat korzyści płynących z uczenia się oraz wszelkich luk, które mogą występować w wiedzy i umiejętnościach ucznia. Informacje zwrotne mogą być przekazywane w formie pisemnej lub ustnej i mogą być przekazywane indywidualnie lub na zasadzie wymiany wiedzy między rówieśnikami. Dla porównania, ocena **sumatywna** podsumowuje to, co uczący się osiągnął na koniec okresu czasu, w odniesieniu do celów nauczania i/lub stosowanych standardów. Ocena będzie: (i) wykazywać, co osiągnięto, identyfikując osiągnięcie na podstawie kryteriów oceny (np. ocena pozytywna/negatywna) oraz (ii) udzielić informacji zwrotnej w celu wsparcia poziomu osiągnięcia.
- Ważne jest, aby istniała zgodność pomiędzy efektami uczenia się, strategiami uczenia się i zasobami a metodami oceny (patrz rozdział powyżej dotyczący konstruktywnego dopasowania). Na przykład uczenie się "o" biznesie i przedsiębiorczości jest zwykle oceniane za pomocą tekstów analitycznych, takich jak eseje i ćwiczenia w zakresie zachowania wiedzy (np. egzaminy). Uczenie się "dla" biznesu i przedsiębiorczości wymaga praktycznych działań, w których uczniowie wykazują swój rozwój (np. prezentacja lub film wideo). Uczenie się "poprzez" biznes i

przedsiębiorczość jest przede wszystkim procesem refleksyjnym, w którym uczący się angażuje się w działalność gospodarczą i mapuje swoją własną naukę i (wspierany) postęp.

- Ocena, że środki w odniesieniu do znanych wyników różnią się od oceny, która rozwija nowe postrzeganie i nowe możliwości, zwłaszcza gdy znajdują się one w ciągle zmieniających się kontekstach i środowiskach. Wymaga to oceny opartej na procesie, która porównuje wykazane etapy uczenia się.
- Niepowodzenie może informować o postępach i zwiększać odporność. Kiedy uczeń może zdać sobie sprawę, że wydarzenia, które nie przebiegały zgodnie z planem, poprzez refleksję, mogą stanowić podstawę pozytywnej oceny.
- Praca zespołowa jest istotnym elementem kształcenia i szkolenia biznesowego, a ocena wzajemna może być wykorzystywana do celów oceny (np. poprzez audyty wkładów, które wyjaśniają i wspierają wkład poszczególnych członków zespołu).
- Zewnętrzni interesariusze i absolwenci są użytecznymi źródłami inspiracji do oceny, szczególnie w zakresie identyfikacji sposobów wykorzystania różnych form uczenia się w rozwoju i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Streszczenie

W tej części Przewodnika wprowadzającego dokonaliśmy przeglądu tego, co rozumiemy pod pojęciem uczenia się pod wpływem popytu i zastanawialiśmy się nad szeregiem zagadnień związanych z rozwojem edukacji biznesowej i przedsiębiorczości dla mikroprzedsiębiorstw.

Trzy główne nagłówki tej części są następujące:

- Uczenie się oparte na zapotrzebowaniu polega na dostarczaniu osobom uczącym się zasobów edukacyjnych, których potrzebują i kiedy ich potrzebują.
- Istnieją możliwości wprowadzenia innowacji w rozwoju i realizacji edukacji biznesowej i w zakresie przedsiębiorczości dla mikroprzedsiębiorstw.
- Ważne jest, aby przedsiębiorstwa aktywnie uczestniczyły w opracowywaniu i dostarczaniu zasobów i materiałów do nauki.

Działania związane z uczeniem się

Ćwiczenie 1: Postawa przedsiębiorcza - ocena działania świateł drogowych

	Opis
Czas trwania	30 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none"> • Rozdaj uczniom kopie ram umiejętności przedsiębiorczych opracowanych przez profesora Allana Gibba. • Poproś uczniów, aby oceniali się na podstawie listy atrybutów, zachowań i umiejętności przy użyciu formy oceny związanej z sygnalizacją świetlną. • Można ocenić dwa aspekty: (i) poziom "zaufania" oraz (ii) znaczenie. Jeśli chodzi o poziom "zaufania", oznacza to, że uczący się określa mocne strony (tj. zielone), obszary rozwoju (tj. bursztynowe) i słabe strony (tj. czerwone). Jeśli chodzi o istotność, oznacza to, że uczący się oceniają istotność cech, zachowań i umiejętności w różnych kontekstach organizacyjnych (np. ich obecne środowisko

	<p>pracy), uczyć się mogą określić, czy jest to istotne, nieistotne w danej chwili, ale może być w przyszłości, czy też nieistotne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atrybuty, zachowania i umiejętności, które zostały zidentyfikowane jako bursztynowe lub czerwone i istotne dla danego kontekstu, mogą być następnie mapowane albo indywidualnie, albo w grupie, aby pomóc w określeniu praktycznych strategii rozwiązywania problemów związanych z obszarami rozwoju i słabościami. • Ułatwienie dyskusji na temat działań, które można by podjąć.
Zasoby i narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorcze ramy umiejętności Gibb'a • Uwagi pokontrolne • Kolorowe długopisy
Materiały dydaktyczne i linki	<p>Ramy umiejętności przedsiębiorczych Gibb - patrz http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrityajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (strony 3 i 4)</p> <p>Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Zrozumienie edukacji w zakresie przedsiębiorczości i jej powiązań z małymi przedsiębiorstwami, przedsiębiorczością i szerszymi celami edukacyjnymi, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 lub</p> <p>EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf</p>

Ćwiczenie 2: Minusy Montages

	Opis
Czas trwania	60 do 90 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none"> • Wiąże się to z zebraniem przez uczniów obrazów z gazet, magazynów i innych mediów drukowanych, które reprezentują różne atrybuty, zachowania i umiejętności przedstawione w ramach przedsiębiorczości profesora Allana Gibba. • Kluczem do tego działania jest zapewnienie uczniom jak najbardziej kreatywnej przestrzeni. W związku z tym ważne jest, aby przy nakreślaniu zadania dostarczyć mniej, a nie więcej instrukcji. Na przykład, uczniowie mogą zostać poproszeni o zebranie jak największej liczby magazynów, gazet, materiałów drukowanych na tydzień przed zadaniem stwierdzającym, że są one potrzebne do stworzenia kolażu./ • W klasie uczniowie są następnie proszeni o stworzenie kolażu, który reprezentuje różne atrybuty, zachowania i umiejętności przedstawione w ramach przedsiębiorczości Gibb. • Każdy uczeń powinien mieć możliwość zaprezentowania wykonanego kolażu innym osobom w grupie i wyjaśnienia, co oznaczają dane obrazy.
Zasoby i narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorcze ramy umiejętności Gibb'a • Papier do przerzucania flipchartów • Kolorowe długopisy • Czasopisma, artykuły prasowe, inne materiały drukowane (np. broszury) • Klej, nożyczki, wskazówki pokontrolne

Materiały dydaktyczne i linki	Ramy umiejętności przedsiębiorczych Gibb - patrz http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (strony 3 i 4) Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Zrozumienie edukacji w zakresie przedsiębiorczości i jej powiązań z małymi przedsiębiorstwami, przedsiębiorczością i szerszymi celami edukacyjnymi, <i>International Small Business Journal</i> , 11, 3, 11-34 lub EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf
-------------------------------	---

Ćwiczenie 3: Informowanie innych o wartości dodanej

	Opis
Czas trwania	45 do 60 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none"> • Wiąże się to z badaniem przez uczących się, w jaki sposób wartość może być przekazywana innym. Jest to kluczowa umiejętność, jeśli chodzi o możliwość streszczenia propozycji biznesowej w zwięzły i spójny sposób i/lub komunikowania swoich mocnych stron i wartości innym. • Zapewnić uczącym się zarys złożonego pomysłu biznesowego (np. coś związanego z wykorzystaniem nanotechnologii lub nauk przyrodniczych/biologicznych), a następnie zapewnić im przestrzeń do podjęcia ukierunkowanych badań wokół podstaw nauki/technologii. Celem badania jest umożliwienie uczestnikom podsumowania i przedstawienia idei biznesowej w zdaniu, które nie używa żadnego żargonu. • Kluczem do tego ćwiczenia jest zdolność uczącego się do dopasowania zdania do potrzeb potencjalnych klientów, szczególnie w zakresie problemu lub wyzwania, przed którym stoi potencjalny klient. W ten sposób zastanawiają się nad wartością dodaną idei biznesowej. Jest ona oznaczona jako propozycja wartości w modelu biznesowym canvas. • Po opracowaniu tej propozycji wartości, uczący się pracują nad tym, w jaki sposób to zdanie może być przekazane potencjalnym grupom klientów, w szczególności kluczowym sieciom i relacjom, które mogą być wykorzystane.
Zasoby i narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenia obliczeniowe • Magiczny papier z tektury falistej • Kolorowe długopisy • Kopie modelu biznesowego canvas
Materiały dydaktyczne i linki	<p>Model biznesowy Canvas - https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</p> <p>Płótno propozycji wartości - https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas</p> <p>Silne propozycje dotyczące wartości - https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/przyklady-propozycji-wartosci</p> <p>Sztuka komunikacji w biznesie - https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/ i</p>

	http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/
--	---

Ćwiczenie 4: Zarządzanie "Wiedza" i "Niewiadoma".

	Opis
Czas trwania	30 do 45 minut.
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie uczącym się symulowanego lub rzeczywistego studium przypadku dotyczącego rozwoju nowego produktu lub usługi przez mikroprzedsiębiorstwo lub małe przedsiębiorstwo, w którym istnieje szereg "wiedzy" (np. dotyczących trendów na rynku, liczby i wielkości segmentów klientów) oraz "niewiadomych" wokół kluczowych aspektów procesu rozwoju. • Studium przypadku powinno nakreślić problem lub możliwość, którą należy uwzględnić przy opracowywaniu nowego produktu lub usługi. • Podziel grupę na podgrupy i daj im czas na uzgodnienie, co zrobią w odniesieniu do kolejnych etapów procesu rozwoju, biorąc pod uwagę, że mają niekompletne informacje. • Poproś każdą z grup o przedstawienie podsumowania tego, co by zrobiła i dlaczego wybrała ścieżkę dydaktyczną.
Zasoby i narzędzia	Kopie symulowanego lub rzeczywistego studium przypadku Proforma, którą można wykorzystać do podsumowania wiedzy i niewiadomych.
Materiały dydaktyczne i linki	Zarządzanie wiedzą i niewiedzą - Atherton, A. (2003) The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business, Human Relations, 56, 11, s. 1379-1398. Knowns and Unknowns - https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/

Studia przypadków

Nazwa	Program sieci szkoleniowych w zakresie umiejętności (STNP)
Organizacja	Skillnet Irlandia (IE)
Data/czas trwania	1999 r. do chwili obecnej
Przegląd	Prowadzony przez przedsiębiorstwa program sieci szkoleniowych Skillnets Training Networks Programme (STNP) w Irlandii ma na celu mobilizowanie i strategiczne wspieranie grup małych przedsiębiorstw w celu spełnienia ich wspólnych wymagań szkoleniowych. Schemat: (i) mobilizuje przedsiębiorstwa poprzez techniki tworzenia sieci kontaktów; (ii) zapewnia finansowanie sieci; oraz (iii) promuje perspektywę kierowaną przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do tego, jak rozwijać, uznawać i poświadczać naukę i kwalifikacje. W ramach sieci, przedsiębiorstwa mogą podejmować decyzje i dostosowywać szkolenia do swoich specyficznych potrzeb. Skillnets nie określa rodzaju ani zakresu szkolenia - jego rolą jest wspieranie sieci zasobami i wiedzą fachową. Podejście Skillnets zostało uznane za szczególnie odpowiednie dla mniejszych przedsiębiorstw, którym często brakuje czasu, wiedzy i pieniędzy na opracowanie szkoleń dostosowanych do ich specyficznych potrzeb i bezpośrednio związanych z ich wielkością i sektorem przemysłu. Obecnie w Irlandii istnieje ponad 60 sieci szkoleniowych w różnych sektorach i/lub regionach.
Istotność	Program STNP jest dobrym przykładem tego, w jaki sposób można wykorzystać fundusze rządowe, aby ułatwić rozwój kształcenia zorientowanego na potrzeby i zapewnienie umiejętności.
Dalsze informacje	https://www.skillnetireland.ie/our-networks/ http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui

Nazwa	Włamanie do biurka.
Organizacja	Materahub (IT)
Data/czas trwania	2016-2018
Przegląd	Projekt "Break-in the Desk", finansowany w ramach programu Erasmus Plus, ma na celu pomoc artystom, twórcom i praktykom kultury w rozwijaniu ich umiejętności przedsiębiorczych. Artyści uczą się, jak planować i przeprowadzać "działania włamaniowe" lub "interwencje artystyczne" w małych i średnich przedsiębiorstwach lub w administracji publicznej w celu wprowadzenia innowacji do tych organizacji. Partnerzy wykorzystali EntreComp do mapowania kompetencji artystów i oceny postępów w ich umiejętnościach zdobytych w trakcie nieformalnego uczenia się w ramach projektu. Ramy EntreComp zostały również wykorzystane jako narzędzie samooceny dla artystów w celu określenia, czy posiadają oni umiejętności, których będą potrzebować do włamania, czy też należy je rozwinąć. Pod koniec każdego włamania artyści są proszeni o ponowną ocenę siebie, aby sprawdzić, czy w wyniku swojej pracy rozwijającej działania włamaniowe zbudowali kompetencje przedsiębiorcze.

	Projekt został opracowany przez partnerstwo 10 organizacji z 8 państw członkowskich.
Istotność	Sposób, w jaki europejskie ramy kompetencji mogą być wykorzystywane przez mikroprzedsiębiorstwa w celu określenia własnych potrzeb w zakresie uczenia się i rozwoju umiejętności oraz informowania o rozwoju programów nauczania i podnoszenia kwalifikacji.
Dalsze informacje	http://breakinthedesk.eu/

Przydatne referencje i zasoby

Jeśli jesteście Państwo zainteresowani dalszym poszukiwaniem sposobów rozwoju kształcenia kierowników mikroprzedsiębiorstw w oparciu o popyt, poniższe referencje i zasoby będą przydatne.

Brown, S. (2007) A Critique of Generic Learning Outcomes, *Journal of Learning Design*, 2, 2, s. 22-30.

Rada Doskonałości w Zarządzaniu i Przywództwa (2002) *Łączenie przedsiębiorców w ich świecie: Improving Entrepreneurship, Management, and Leadership in UK SMEs*, Council for Excellence in Management and Leadership, London.

Gibb, A.A. (2007) Entrepreneurship: Unikalne rozwiązania dla środowisk unikalnych - czy jest to możliwe do osiągnięcia przy pomocy istniejącego paradygmatu, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, s. 93-142.

Gouillart, F. and Hallett, T. (2015) Co-Creation in Government, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2015.

Hussey, P. i Smith, P. (2003) The Uses of Learning Outcomes, *Teaching in Higher Education*, 8, 3, str. 217 - 228.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley and Sons, London.

Agencja Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (QAA) (2018 r.) *Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości: Poradnik dla brytyjskich dostawców usług edukacyjnych dla przedsiębiorstw*, QAAA, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2007) *What makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, VA.

Shuell, T.J. (1986) Cognitive Conceptions of Learning, *Review of Educational Research*, 56, s. 411-436.

Wong, D., Clarke, S., Lodge, N. and Shephard, K. (2007) Demand-led e-learning and the Elusive Total Solution, *British Journal of Technology*, 38, 1, str. 116-132.

Część trzecia: Jak ułatwiać uczenie się od rówieśników

Około 30 kreatywnych osób zebrało się w pomieszczeniu ofiarowanym przez lokalnie zarządzaną przestrzeń roboczą, aby zapewnić wsparcie dla rówieśników w wielu dziedzinach związanych z marketingiem, brandingiem, pisaniem i mediami społecznościowymi. Dużo wiedzy fachowej w pokoju, dużo chęci do odkrywania i uczenia się. Nikt nie jest oznaczony jako doradca - nikt nie jest oznaczony jako klient. Po prostu wielu ludzi gotowych podzielić się tym, co wiedzieli i poprosić o pomoc w tym, czego nie zrobili. Brak funduszy publicznych. Tylko ludzie dający to, co uważali za wartościowe. Darowizny zostały wykorzystane na opłacenie babeczek i koktajli oraz popołudniowe rozrywki. Rozwój biznesu tak, jak powinien wyglądać (<http://localenterprise.wordpress.com>)

Cel ogólny i efekty uczenia się

Ogólnym celem tej ostatniej części przewodnika wprowadzającego jest wypracowanie zrozumienia, w jaki sposób skutecznie ułatwiać partnerskie uczenie się i wymianę doświadczeń między właścicielami-menedżerami mikroprzedsiębiorstw.

Konkretne efekty uczenia się dla tej sekcji są następujące:

- Zidentyfikuj, co oznacza uczenie się od rówieśników
- Przegląd różnych rodzajów partnerskiego uczenia się (peer to peer learning)
- Zdefiniuj uczenie się przez działanie
- Oceń, w jaki sposób skutecznie wspierać wymianę doświadczeń między mikroprzedsiębiorstwami

Co wiemy

Co to jest Peer to Peer to Peer Learning?

Termin "uczenie się od rówieśników" obejmuje szereg różnych strategii uczenia się i nauczania, które mogą być stosowane w edukacji, aby pomóc osobom uczącym się. W coraz większym stopniu uczenie się od rówieśników wykorzystuje się jako uzupełnienie i/lub alternatywę dla bardziej tradycyjnych metod nauczania, takich jak wykłady lub sesje szkoleniowe prowadzone przez instruktorów (zob. część 1).

Według Scott et al. (2016), uczenie się od rówieśników i z rówieśnikami uczącego się to zdobywanie wiedzy od rówieśników i wraz z rówieśnikami uczącego się. Przydatność tej definicji polega na tym, że implikuje ona relację uczenia się pomiędzy osobami o wspólnych zainteresowaniach lub relacjach (np. osobami prowadzącymi własną firmę) a inną formą uczenia się. Zgodnie z tym, co zostało omówione w części 1, tradycyjne metody pedagogiczne obejmują nierówne relacje między nauczycielem/trenerami a uczniem - posiadamy wiedzę, która jest przekazywana osobie nieposiadającej żadnej lub ograniczonej wiedzy.

Dlatego też, w kontekście mikroprzedsiębiorstw, możemy zdefiniować **uczenie się od rówieśnika do rówieśnika** jako dwukierunkowe wzajemne uczenie się pomiędzy dwoma (lub więcej) rówieśnikami, które obejmuje dzielenie się wiedzą, pomysłami i doświadczeniem pomiędzy uczestnikami. Dla

niniejszego Przewodnika wprowadzającego, **rówieśnik** może być zdefiniowany jako właściciel-menedżer lub kierownik w ramach mikroprzedsiębiorstwa.

Wspólnym elementem definicji partnerskiego uczenia się jest to, że wiedza jest dzielona nie przez edukatora lub trenera, ale przez ucznia i innych uczących się. Dzieje się tak dlatego, że uczenie się od rówieśników obejmuje uczenie się poprzez wyjaśnianie swoich pomysłów innym, współpracę z innymi, przekazywanie i otrzymywanie informacji zwrotnych oraz ocenę własnego uczenia się. W ramach partnerskiego uczenia się uczestnicy uczą się od innych uczestników w tym samym czasie i przyczyniają się do uczenia się innych uczestników poprzez dzielenie się wiedzą, pomysłami i doświadczeniami.

Takie uczenie się opiera się na wspólnych doświadczeniach, które pozwalają na "równy" wkład. Ważne jest, aby uczestnicy byli równi i mieli podobny system referencyjny, taki jak doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Ponieważ nie ma nauczyciela ani trenera z "większą" wiedzą, uczenie się jest zarówno formalne, jak i nieformalne w tym samym czasie. Ważne jest, aby środowisko nauki umożliwiała rozwój zaufania między uczestnikami.

Kluczowe zasady

Aby uświadomić sobie korzyści płynące z partnerskiego uczenia się, ważne jest przestrzeganie szeregu zasad. Należą do nich m.in:

- Uczenie się od rówieśników jest najbardziej skuteczne, gdy cele nauczania są jasne i istnieje pewien stopień struktury zaangażowania między rówieśnikami w celu zmaksymalizowania tych celów.
- Ważne jest, aby rówieśnicy byli odpowiednio dobrani, niezależnie od tego, czy są to dwie osoby w związku mentorskim, czy też pięć czy sześć. Osobowości rówieśników są równie ważne w dopasowywaniu się do ich wcześniejszych doświadczeń i wiedzy. Ważne jest, aby rówieśnicy mogli wykazać się empatią wobec siebie nawzajem.
- Środowisko uczenia się musi zapewnić rówieśnikom autorytet i upodmiotowienie. Na przykład, chociaż prowadzący może być obecny, ważne jest, aby interweniował tylko wtedy, gdy istnieją dowody załamania się relacji między rówieśnikami. Tak więc rola prowadzącego jest ułatwienie procesu, a nie dostarczanie wiedzy.
- Uczenie się jest najlepiej ułatwione, gdy rówieśnicy robią rzeczy razem i regularnie zastanawiają się nad tym, czego się uczą.
- Współpracownicy muszą angażować się ze sobą w sposób uczciwy i aktywny, angażują się ze sobą przez odpowiedni okres czasu (np. przez 3 do 6 miesięcy) i angażują się na wiele sposobów (np. mentor inwestujący w wizyty w terenie, jak również spotkania mentorskie).
- Ważne jest, aby uczenie się poszczególnych rówieśników było przekazywane nauczycielowi lub trenerowi jako sposób zapewnienia stałego wsparcia dla procesu uczenia się. Ważne jest również, aby rówieśnicy dzielili się swoją wiedzą z odpowiednimi osobami w swojej branży i aby istniała jakaś struktura lub strategia ułatwiająca tę komunikację.
- Nauczyciel lub trener musi zadbać o to, by proces wzajemnego zaangażowania był prosty (np. nie ma nadmiernej ilości papierkowej roboty, wniosków o podpisy itp).

- Istnieje pewien rodzaj nieformalnego lub formalnego procesu oceny wyników partnerskiego uczenia się. Ważne jest, aby ocena generowała spostrzeżenia zarówno dla rówieśników, jak i trenera lub edukatora oraz ich organizacji.

Proces

Jeśli chodzi o zarządzanie procesem, różne rodzaje partnerskiego uczenia się będą obejmowały różne działania. Jednakże dostępna literatura określa szereg kluczowych etapów procesu partnerskiego uczenia się. Te etapy to:

- Wstępne zaangażowanie - obejmuje to zestaw działań związanych z określeniem zakresu zapotrzebowania na wzajemne zaangażowanie i dopasowanie partnerów, uzgodnienie wyników oraz, w stosownych przypadkach, szkolenie moderatorów.
- Spotkanie organizacyjne - W niektórych przypadkach konieczne będzie zorganizowanie spotkania organizacyjnego, które umożliwi edukatorowi lub szkoleniowcowi nakreślenie programu, ułatwienie wprowadzenia między rówieśnikami oraz ustalenie oczekiwań dotyczących zakresu i charakteru partnerskiego uczenia się. Etap ten może obejmować jakąś formę szkolenia jako sposób na stworzenie wspólnych oczekiwań wśród rówieśników.
- Uczenie się między rówieśnikami - Ten etap ma miejsce, gdy następuje uczenie się od rówieśników. Specyficzny charakter tego etapu będzie kształtowany przez rodzaj partnerskiego uczenia się, jakie należy podjąć (np. mentoring w porównaniu do zestawów do uczenia się przez działanie). Ważne jest, aby moderator utrzymywał kontakt z rówieśnikami, aby zapewnić im korzyści z uczenia się i zająć się pojawiającymi się problemami w relacjach.
- Sensemaking i sensegiving - ten etap obejmuje refleksję rówieśników nad wzajemnymi korzyściami z uczenia się (sensemaking), jak również komunikowanie uczenia się innym, szczególnie w ich biznesie (sensegiving). Zakres formalności tego działania będzie kształtowany nie tylko przez cele i zadania programu, ale także rodzaje partnerów i wyniki uzgodnione w okresie przedakcesyjnym.
- Dyfuzja uczenia się - Ważne jest, aby rówieśnicy komunikowali uczenie się w ramach swojej działalności gospodarczej, jako sposób rozpowszechniania i wykorzystywania uczenia się uzyskanego z doświadczeń związanych z uczeniem się od rówieśników. Istnieją dwa kluczowe aspekty dyfuzji uczenia się. Po pierwsze, ważne jest, aby edukator lub trener wspierał rówieśników w dzieleniu się doświadczeniami (np. poprzez rozwijanie umiejętności krytycznej refleksji). Po drugie, ważne jest, aby biznes rówieśników był otwarty na naukę. Podobnie jak w przypadku, poziom formalności tej aktywności będzie się różnił. Niektóre programy zapewnią rówieśnikom struktury wspomagające rozpowszechnianie wiedzy (np. poprzez zadania związane z uczeniem się w miejscu pracy), podczas gdy w innych programach zostanie to osiągnięte w sposób bardziej nieformalny (np. poprzez wizyty w terenie).

Formy partnerskiego uczenia się (peer to peer learning)

W dostępnej literaturze na temat partnerskiego uczenia się podkreśla się, że może ono przybierać różne formy. W kontekście uczenia się mikroprzedsiębiorstw od innych mikroprzedsiębiorstw obejmuje to:

- Mentoring
- Zestawy do uczenia się przez działanie
- Systemy zarządzania uczeniem się (np. wymiana doświadczeń i banki pomysłów)
- Grupy samopomocy (np. sieci dyrektorów naczelnych lub menedżerów)
- Grupy analityczne.

W ciągu ostatnich 10-15 lat nastąpił wzrost liczby tych różnych form partnerskiego uczenia się w ramach kształcenia biznesowego i w zakresie przedsiębiorczości (IoD, 2018 r.). Wzrost ten odzwierciedla szereg czynników, w tym:

- Korzyści płynące z partnerskiego uczenia się w rozpowszechnianiu dobrych praktyk zarządzania oraz wiedzy i doświadczeń w dostępie do odpowiednich możliwości uczenia się.
- Rola partnerskiego uczenia się we wspieraniu rozwoju umiejętności kierowniczych i przywódczych w środowisku biznesowym.
- Możliwość "oddania" przez inne przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie ich w programy partnerskiego uczenia się.
- Możliwość dalszego wspierania przez rządy rozwoju przedsiębiorczości i kształcenia zawodowego poprzez zachęcanie przedsiębiorstw do wzajemnego wspierania się w przypadku wycofania innych programów finansowanych ze środków publicznych.

Uczenie się przez działanie

Jedną z innowacyjnych metod partnerskiego uczenia się, która jest coraz częściej stosowana w celu wspierania uczenia się menedżerów mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, jest **uczenie się przez działanie**. Uczenie się przez działanie nie jest nową metodą uczenia się - od końca lat 70. ubiegłego wieku jest wykorzystywane do wspierania edukacji menedżerskiej w większych przedsiębiorstwach. Jednak dopiero w ciągu ostatnich pięciu lat lub dłużej jest ona w coraz większym stopniu wykorzystywana do wspierania wymiany doświadczeń i uczenia się pomiędzy menedżerami w małych przedsiębiorstwach.

W najprostszym przypadku uczenie się przez działanie można zdefiniować jako "*rozwój siebie poprzez wzajemne wspieranie się równych sobie*" (Revans, 1983). W kontekście wspierania partnerskiego uczenia się pomiędzy menedżerami mikroprzedsiębiorstw, uczenie się przez działanie można zdefiniować jako proces, w którym uczestnicy uczą się o poruszanej kwestii, uczą się o sobie i uczą się o procesie uczenia się wraz z innymi.

Trzy kluczowe zasady leżą u podstaw uczenia się przez działanie:

- Uczestnicy są dorosłymi uczącymi się, ponieważ są: samokierowani; przychodzą z doświadczeniem (np. pracując nad problemami napotykanymi w prowadzeniu firmy); gotowi uczyć się, kiedy muszą działać skuteczniej (np. w zarządzaniu jakimś aspektem swojej

działalności); oraz zaangażowani w rozwój siebie i innych w biznesie (np. w celu wykonania zadania, rozwiązania problemu lub posunięcia biznesu naprzód).

- Uczenie się jest procesem społecznym, w którym uczestnicy uczą się od siebie nawzajem, a uczenie się jest bardziej efektywne, gdy odbywa się z innymi osobami z grupy rówieśniczej (np. właściciele mikroprzedsiębiorstw współpracujący z właścicielami innych mikroprzedsiębiorstw).
- Uczestnicy są ciekawi, jak pracują inni uczestnicy i uczą się, kiedy są zmotywowani do osiągnięcia czegoś.

Istnieją różne formy uczenia się przez działanie. Jednym z najczęściej stosowanych **zestawów do nauki działania** są **zestawy do nauki o działaniu**. W pracę z właścicielami-menedżerami z mikroprzedsiębiorstw zaangażowane będą zgodnie z poniższymi zasadami::

- Małe grupy od 6 do 8 właścicieli-kierowników pracujących razem
- Spotkania ułatwia jeden z członków grupy lub trener. Rolą moderatora jest zachęcanie do uczenia się poprzez działanie, wspieranie krytycznej refleksji i podsumowanie rozwiązań na koniec spotkania. Rolą moderatora nie jest dostarczanie wiedzy lub treści.
- Każde spotkanie grupy pracuje nad konkretnym problemem lub zestawem powiązanych ze sobą problemów.
- Spotkanie opiera się na procesie uczenia się i refleksji (zob. część 1). Wiąże się to z tym, że jeden z członków mówi o napotkanym problemie, inni członkowie zastanawiają się nad swoim postrzeganiem problemu, aby podzielić problem na jego części składowe, umożliwiając uczestnikom znalezienie rozwiązania. W ramach tego procesu członkowie zastanawiają się nad tym, jak procesy i praktyki funkcjonują gdzie indziej jako sposób promowania potencjalnych pomysłów i działań. W rezultacie, poprzez interakcje społeczne, członkowie grupy wykorzystują alternatywne poglądy na swój problem, a uczenie się odbywa się poprzez proces wyzwań i poprzez doświadczenie wewnątrz grupy.
- Następnie członkowie podejmują działania pomiędzy spotkaniami. Na następnym spotkaniu członkowie zastanawiają się nad wynikami działań i zastanawiają się nad wszelkimi nowymi spostrzeżeniami związanymi z tym problemem.

Przy projektowaniu zestawów do nauki działania, kluczowe kwestie do rozważenia są następujące:

- Rozmiar grupy - Ważne jest, aby grupa nie była zbyt duża, aby wszyscy członkowie mieli możliwość wniesienia wkładu i podzielenia się spostrzeżeniami i doświadczeniami.
- Środowisko - Aby być skutecznym, członkowie zestawu do nauki działania muszą czuć się komfortowo, dzieląc się różnymi rodzajami doświadczeń i informacji z innymi. Może to obejmować wrażliwe informacje biznesowe, wyzwania osobiste (np. zaufanie do własnych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej) lub wyzwania biznesowe. Wymaga to wysokiego poziomu zaufania do innych członków grupy. Dlatego ważne jest, aby zarówno środowisko fizyczne, jak i społeczne zapewniało "bezpieczne" środowisko do działania, uczenia się i refleksji. Jeśli chodzi o pierwsze z nich, może się to wiązać z organizacją spotkań w pomieszczeniach przedsiębiorstwa. W odniesieniu do tego ostatniego, użyteczne może być wydanie członkom kodeksu postępowania w jakiejś formie lub ułatwienie grupie opracowania własnych zasad zaangażowania.

- Doświadczenia moderatora - Zestawy do nauki języka angielskiego zadziałają, ponieważ są one dobrze ułatwiane, więc moderator może potrzebować wsparcia w rozwijaniu umiejętności ułatwiających.
- Zestawy do nauki działania mogą wymagać zarówno czasu, jak i zasobów - Ważne jest, aby członkowie byli świadomi czasu i zasobów związanych z przynależnością do grupy i zaangażowaniem się w proces.

Podsumowując, wspierając uczenie się i rozwój umiejętności wśród mikroprzedsiębiorstw, kluczowe korzyści płynące z uczenia się przez działanie obejmują:

- Uczestnicy dzielą się doświadczeniami z innymi, których postrzegają jako "wiarygodnych".
- Program nauczania" wyłania się z własnych problemów uczestników.
- Problemy i możliwości można rozwiązywać w miarę ich pojawiania się, dzięki czemu podejście do uczenia się jest elastyczne.

Streszczenie

Ta ostatnia część Przewodnika wprowadzającego dokonała przeglądu tego, co rozumiemy przez "peer to peer learning" i jakie są różne formy peer to peer learning, które mogą być ułatwione w celu wsparcia właścicieli-menedżerów mikroprzedsiębiorstw w uczeniu się od siebie nawzajem.

Trzy główne nagłówki tej części są następujące:

- Kształcenie typu peer to peer learning obejmuje wymianę doświadczeń, pomysłów i informacji pomiędzy dwoma lub więcej właścicielami-menedżerami w celu sprostania wyzwaniom, problemom i możliwościom stojącym przed rozwojem i zarządzaniem przedsiębiorstwem.
- Uczenie się od rówieśników może przybierać różne formy, począwszy od zestawów do uczenia się przez działanie, a skończywszy na mentoringu. W związku z tym, może obejmować dwóch lub więcej właścicieli-menedżerów jako rówieśników.
- Rolą edukatora lub trenera jest ułatwianie procesu, a nie dostarczanie treści.

Ćwiczenia związane z uczeniem się

Ćwiczenie 1: Zestawy działań do nauki

	Opis
Czas trwania	45 do 60 minut
Zarys działalności	<ul style="list-style-type: none">• Wprowadzić koncepcję uczenia się przez działanie i jak można ją wykorzystać, aby pomóc w rozwiązywaniu bieżących i przyszłych problemów w przedsiębiorstwie.• Zapytaj grupę, czy jest osoba, która ma konkretny problem, z którym zmagają się w związku z konkretnym procesem biznesowym (np. zarządzanie ludźmi) lub tematem takim jak:<ul style="list-style-type: none">• Idea, którą mają na temat robienia czegoś innego w miejscu pracy, co spotyka się z oporem.• Pracownik, którym zarządzają lub kolega, którego uważają za odpornego na zmiany.• zmiany społeczno-kulturowe, które sprawiają, że czują się niepewnie i nieswojo w kwestii zachowania w biznesie• Po zidentyfikowaniu przez grupę konkretnego problemu, nad którym chcieliby pracować, kolejnym krokiem jest zastosowanie techniki uczenia się przez działanie.• Od samego początku ważne jest, aby prowadzący nadawał ton środowisku, tak aby osoba, która przedstawia problem, nie czuła się niezręcznie z pytaniami. Środowisko musi być przyjazne i odkrywczym. Następnie grupa zadaje indywidualnym osobom serię pytań, które rozpoczynają się od "Jak? lub Dlaczego? Na które odpowiedzą.• Na koniec sesji osoba będzie mogła zastanowić się nad tym, czego nauczyła się w trakcie procesu, a grupa może również podzielić się swoimi przemyśleniami.• Prowadzący podzieli się również swoimi spostrzeżeniami na temat procesu i podsumuje korzyści płynące z uczenia się.
Zasoby i narzędzia	Sala szkoleniowa z miejscem do nauki siedzenia w kółku
Materiały dydaktyczne i linki	Przegląd procesu uczenia się przez działanie - np. https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf

Ćwiczenie 2: Bank wymiany doświadczeń

	Opis
Czas trwania	60 minut
Zarys działalności	Zapewnić uczniom listę kontrolną wymiany doświadczeń. Lista kontrolna powinna obejmować kluczowe doświadczenia związane z rozwojem mikroprzedsiębiorstwa i zarządzaniem nim, pogrupowane w kategorie (mogą to być procesy biznesowe lub kluczowe tematy).

	<p>Zapewnić uczącym się miejsce na wypełnienie listy kontrolnej, określając, gdzie mają oni doświadczenia i co muszą wiedzieć. Uczniowie powinni podsumować kluczowe obszary doświadczenia i "wiedzy koniecznej" w notatkach zamieszczonych na stronie internetowej. Następnie należy je umieścić gdzieś, gdzie mogą być odczytane przez grupę.</p> <p>Dopasuj uczniów tak, aby rówieśnicy z potrzebą wiedzy byli dopasowani do rówieśników z doświadczeniem, które może zaspokoić potrzebę wiedzy.</p> <p>Zapewnij parom rówieśników czas na wymianę doświadczeń i rozwój zdobytej wiedzy.</p> <p>Ułatwienie grupowej dyskusji na temat korzyści płynących z uczenia się i poproszenie uczniów o podsumowanie działań na kartach działań.</p>
Zasoby i narzędzia	<p>Lista kontrolna wymiany doświadczeń</p> <p>Sala szkoleniowa z miejscem dla grup studenckich</p> <p>Uwagi pokontrolne</p> <p>Karty akcji</p>
Materiały dydaktyczne i linki	<p>Sprawozdanie na temat sposobu myślenia o wzroście - https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf</p> <p>SFEDI Business and Enterprise National Occupational Standards - http://ioee.uk/national-enterprise-standards/</p>

Studia przypadków

Nazwa	Program "Captured" (Captured Programme)
Organizacja	Newcastle University Business School (UK)
Data/czas trwania	2016 r. do chwili obecnej
Przegląd	<p>W 2015 r. Newcastle University Business School udało się pozyskać fundusze z brytyjskiego programu Futures zarządzanego przez brytyjską Komisję Zatrudnienia i Umiejętności (UKCES) w celu zbadania, w jaki sposób zakotwiczone instytucje, takie jak uniwersytety, szkoły biznesu i duże firmy, mogą wspierać rozwój małych przedsiębiorstw. Środki zostały wykorzystane na rozwój i realizację programu Captured, który jest otwarty dla przedsiębiorstw z siedzibą w północno-wschodniej Anglii zatrudniających mniej niż 20 pracowników.</p> <p>Captured działa zgodnie z zasadą, że doświadczeni przedsiębiorcy, którzy przeszli szkolenie w zakresie zarządzania i przywództwa w innych organizacjach, mogą być cennym zasobem dla małych przedsiębiorstw oraz że szkoła biznesu może wykorzystać swoją rolę "kotwicy" do rekrutacji dużych regionalnych pracodawców, którzy mogą potencjalnie pełnić rolę kotwicy, wspierając małe firmy dzięki odpowiedniemu mechanizmowi. W przypadku małych przedsiębiorstw doświadczenie w uczeniu się obejmuje: ułatwione warsztaty na temat strategii rozwoju biznesu, możliwości partnerskiego uczenia się z innymi uczestnikami małych przedsiębiorstw oraz mentoring z menadżerem z dużego przedsiębiorstwa.</p>

	Do tej pory zrealizowano cztery programy Captured i współpracowano z ponad 120 mikro- i małymi przedsiębiorstwami oraz wieloma dużymi organizacjami w regionie północno-wschodnim, w tym Siemens, Sage, GSK i Lloyds Bank.
Istotność	Jest to innowacyjny przykład wspierania zarządzania i rozwoju przywództwa w mikroprzedsiębiorstwach poprzez partnerskie uczenie się. Program podkreśla, w jaki sposób różne formy partnerskiego uczenia się mogą stanowić wartość dodaną, zarówno dla małych przedsiębiorstw, jak i dla menedżerów dużych przedsiębiorstw.
Dalsze informacje	https://blogs.ncl.ac.uk/captured/ https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/

Nazwa	Liderzy zmian
Organizacja	Fundacja AdMERITUM (PL)
Data/czas trwania	2016-2018
Przegląd	Projekt ten, finansowany w ramach programu Erasmus Plus, wspierał rozwój umiejętności mentorskich wśród 40 osób (liderów zmian) w celu współpracy ze społecznościami lokalnymi w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w obszarze MŚP. Grupą docelową były osoby dorosłe poszukujące nowych możliwości zatrudnienia, zmieniające pracę lub tracące pracę, a także mikro- i mali przedsiębiorcy, którzy chcieliby rozwijać swoje przedsiębiorstwa. Z tej grupy docelowej w każdym z krajów partnerskich (Polska, Słowenia, Portugalia i Wielka Brytania) zatrudniono od 7 do 10 osób. Osoby te chciały stać się "liderami zmian" (tj. liderami przedsiębiorczości w swoich lokalnych społecznościach przedsiębiorców i/lub przyszłych przedsiębiorców). W każdym kraju, każda organizacja partnerska wybrała grupę mentorów spośród kadry pedagogicznej (edukatorów i trenerów przedsiębiorczości i małych przedsiębiorstw), którzy zapewnili spotkania dla liderów w formie warsztatów. Liderzy zmian, przy pomocy mentorów z organizacji partnerskich, utworzyli Klub Mentorów Małych Przedsiębiorstw w swoich lokalnych społecznościach. Wyniki projektu zostały podsumowane w książce "Liderzy zmian - program mentorski dla liderów przedsiębiorczości w społecznościach lokalnych".
Istotność	Dobry przykład do zastanowienia się nad tym, w jaki sposób partnerskie uczenie się może być wspierane poprzez mentoring.
Dalsze informacje	https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities

Nazwa	Szwedzkie koło naukowe
Organizacja	Różne (SE)
Data/czas trwania	NIE DOTYCZY
Przegląd	Szwedzki krąg badawczy jest małym grupowym doświadczeniem w uczeniu się, zwykle z udziałem od 6 do 12 osób. Kluczową

	zasadą leżącą u podstaw koła badawczego jest to, że każdy uczestnik ma umiejętność bycia mądrym i dzielenia się doświadczeniami, które mogą pomóc innym. W kręgach studenckich oczekuje się, że uczestnicy wezmą udział w dyskusjach z otwartym umysłem, będą przygotowani do słuchania i uczenia się od innych oraz do zmiany siebie. Ponadto od każdego uczestnika oczekuje się wniesienia wkładu w postaci wiedzy, doświadczeń i pomysłów. Dla moderatora lub kierownika koła naukowego uczenie się i budowanie wiedzy opiera się na procesie, poprzez ciągłe zadawanie pytań, testowanie myśli i idei w kontekście społecznym i kulturowym.
Istotność	W ciągu ostatnich pięciu lat szwedzki model "Study Circles" był coraz częściej stosowany w różnych częściach Unii Europejskiej w celu wspierania menedżerów w przedsiębiorstwach w wymianie doświadczeń i uczeniu się od siebie nawzajem.
Dalsze informacje	https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1 https://participedia.net/method/188

Nazwa	Jelly
Organizacja	Jelly (Stany Zjednoczone)
Data/czas trwania	2006 r. do chwili obecnej
Przegląd	Jelly powstała w 2006 roku, kiedy dwóch nowojorskich freelancerzy mówili o poważnej wadze pracy w pojedynkę, czyli braku towarzystwa. W rezultacie zdecydowali się zaprosić grupę freelancerzy, aby przywieźć swoje laptopy i pracować razem w swoim mieszkaniu na ten dzień i nazwali to galaretką, ponieważ wówczas jedli żelki. Od momentu powstania w 2006 r. Jelly rozszerzyła się na kilka innych krajów. Chociaż każda sieć Jelly jest prowadzona nieco inaczej, istnieją dwie kluczowe zasady. Po pierwsze, nie ma struktury, hierarchii i zasad. Dzięki temu właściciele mikroprzedsiębiorstw mogą współpracować ze sobą, omawiać problemy ze swoimi przedsiębiorstwami i wspierać się nawzajem w poszukiwaniu rozwiązań problemów i możliwości. Po drugie, nie jest to miejsce do sprzedaży produktów lub usług innym przedsiębiorstwom w sieci.
Istotność	Jelly pokazuje, w jaki sposób uczenie się poprzez działanie może być wbudowane we wspólne środowisko pracy, tak aby uczenie się było częścią codziennego doświadczenia w zarządzaniu i rozwijaniu biznesu.
Dalsze informacje	https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/ https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group

Przydatne odnośniki i zasoby

Jeśli jesteś zainteresowany badaniem dalszych różnych form partnerskiego uczenia się i jego wartości dla uczenia się i rozwoju umiejętności w mikroprzedsiębiorstwach i małych przedsiębiorstwach, użyteczne będą poniższe odnośniki i zasoby.

Albright, D. (2018) *Co to jest Peer to Peer to Peer Learning?* (dostępne na stronie internetowej <https://blog.continu.co/peer-to-peer-learning/>)

CRATE - <https://crateuk.com/about/blog/facilitated-peer-learning-at-work>

Devins, D. i Gold, J. (2000) *Cracking the Tough Nuts: Mentoring i Coaching the Managers of Small Firms, Career Development International*, 5, 4, str. 250-255.

Get Mentoring - <http://getmentoring.org/>

INTRAC (n/d) *Uczenie się przez działanie: Przewodnik dla małych organizacji pozarządowych*, INTRAC, Oxford.

Jones, K., Sambrook, S.A., Pittaway, L., Henley, A. and Norbury, H. (2014) *Action Learning: Jak uczenie się przenosi się z przedsiębiorców do małych firm, uczenie się przez działanie: Badania i praktyka*, 11, 2, s. 131-166.

Pedler, M. (2008) *Action Learning for Managers*, Gower Publishing, Aldershot.

Revens, R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley.

Revens, R. (1998) *The ABC of Action Learning*, Lemos and Paine, London.

Whitehurst, F., Richter, P. and Sear, L. (2018) *Stymulowanie uczenia się u właścicieli mikroprzedsiębiorstw poprzez wprowadzenie perspektyw zewnętrznych*. Dokument przedstawiony na konferencji ISBE, listopad Birmingham (dostępny na stronie https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf).

Młoda Fundacja (2017) *Share to Know* (dostępna na stronie <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/02/Share-to-Know-summary-guide.pdf>).



Kaunas Science and
Technology Park

INNEO

innoventionum

SFEDI[®]GROUP

REINTEGRA



fip
Future In
Perspective

W związku z

S V E B ■
F S E A ■

With the support of

movetia

Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility



Erasmus+

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.
Niniejsza publikacja i cała jej zawartość odzwierciedla jedynie poglądy autora,
a Komisja nie może być pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie,
które mogą być wykonane z informacji w nich zawartych.