

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A COACH SZEMLÉLET HELYE A FELSŐOKTATÁSBAN, KÜLÖNÖS
TEKINTETTEL A VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉRE**

Vizdák Károly

Témavezető:

Dr. habil. Popovics Péter András

egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen

2025

*„A legjobb tanítók azok, akik azt mutatják meg,
hogyan merre nézz, és nem azt, hogy mit láss.”*

(Alexandra K. Trenfor, 2014)

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

A 21. század elején jelentős globális, gazdasági és technológiai változásoknak lehetünk szemtanúi – elég, ha csak a gazdasági világválságra, a COVID-19 járványra vagy az orosz-ukrán háborúra gondolunk. Ezeknek köszönhetően az elmúlt évtizedekben a felsőoktatás szerepe is nagymértékben átalakult és folyamatosan átalakulóban van. Az egyetemek számos kihívással néznek szembe, melyek közül kiemelhetjük a sokszínű globális problémákat, a pénzügyi és hozzáférhetőségi kihívásokat, az oktatás relevanciáját és minőségét, valamint a problémákra adandó megfelelő válaszstratégiák kidolgozásának szükségességét. A felsőoktatási intézmények állandó nyomás alatt vannak, hogy kiemelkedő képességű és tudású hallgatókat vonzzanak és a munkaerőpiac igényeit kielégítő végzett hallgatókat indíthassanak el újtjukra az egyetem befejezése után.

A hallgatók összességében napjainkban jóval sokszínűbbek, új oktatási technológiák kerültek bevezetésre, az oktatók pedig elszámoltathatóbbak és magasabb fokú szakmaiságról tesznek tanúbizonyságot. A világban zajló változások hatására az oktatói szerepek is jelentősen átalakultak: a korábbi frontális tudásátadás helyét újszerű szerepek vették át. Ezek térhódítását vizsgálom kutatómunkám során, vagyis annak feltárására törekszem, hogy a mentor és a facilitátor szerep, valamint a coach szemlélet milyen mértékben terjedtek már el napjaink felsőoktatásában szerte a világon és hazánkban, s azok hogyan segítik elő a hallgatók fejlődését.

Tudásalapú társadalmunk újszerű készségeket követel meg annak minden szereplőjétől, így a vállalkozóktól is. A 21. század kulcsfontosságú vállalkozói készségei közé tartoznak az alkalmazkodóképesség és innováció, a kommunikációs és szociális készségek, a problémamegoldás és döntéshozatal, valamint az erőforrás-gazdálkodás és vezetés.

A mentor és a facilitátor szerepek, valamint a coach szemlélet fejlesztik az oktatók kompetenciáit, a tanárokat hallgatóik szemében példaképpé emelhetik és újszerű módokon járulhatnak hozzá a vállalkozói kompetenciák erősítéséhez. Közelmúltbeli tanulmányok előrejelzése alapján a jövőben a felsőoktatásban a hangsúly a hagyományos oktatás felől egyre

inkább a facilitálás és a mentorálás felé tolódik majd, ahol az oktatók a hallgatókkal együtt tanulnak és számukra útmutatást nyújtanak. Kutatásom célja, hogy a vállalkozásfejlesztés oktatásának vizsgálatával bebizonyítsam az újszerű oktatói szerepek létjogosultságát. Először szekunder kutatás keretein belül a témához kapcsolódó nemzetközi és hazai szakirodalmakat tekintem át. Ezt követően pedig primer kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszerekkel a magyarországi vállalkozásfejlesztés mesterképzések érintettjeinek körében vizsgálódom.

A kutatásom során bebizonyítandó alapvető hipotézisem, hogy az újszerű oktatói szerepek, kiemelten a coach szemlélet megléte a Vállalkozásfejlesztés mesterszakon elősegíti a vállalkozói kompetenciák fejlesztését. A téma jelentősége **elméleti** oldalról, hogy azoknak az összefüggéseknek a feltárására irányul, amelyek a coaching, mentoring és facilitálás vállalkozói kompetenciák fejlesztésére gyakorolt hatásával foglalkoznak a felsőoktatásban, különös tekintettel a coach szemlélet szerepére. **Gyakorlati** szempontból az elvégzett szekunder kutatás (átfogó hazai és nemzetközi irodalom-feldolgozás) révén a témakör olyan magyar nyelvű irodalom-forrásokkal gazdagítása, amelyekből további kutatási irányok határozhatók meg. A primer kutatásra épülő összefüggések pedig – a hazai környezetben végzett vizsgálatoknak köszönhetően – közvetlenül beépíthetők a felsőoktatás gyakorlatába és alkalmazhatók a vállalkozásfejlesztési képzés során.

Korábbi tanulmányaimra és munkahelyi tapasztalataimra építve kutatási témaként az újszerű oktatói szerepek (coaching, mentorálás, facilitálás) jelenlétének és hatásának vizsgálatát tűztem ki a felsőoktatás (Vállalkozásfejlesztési mesterszak) világában, különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére.

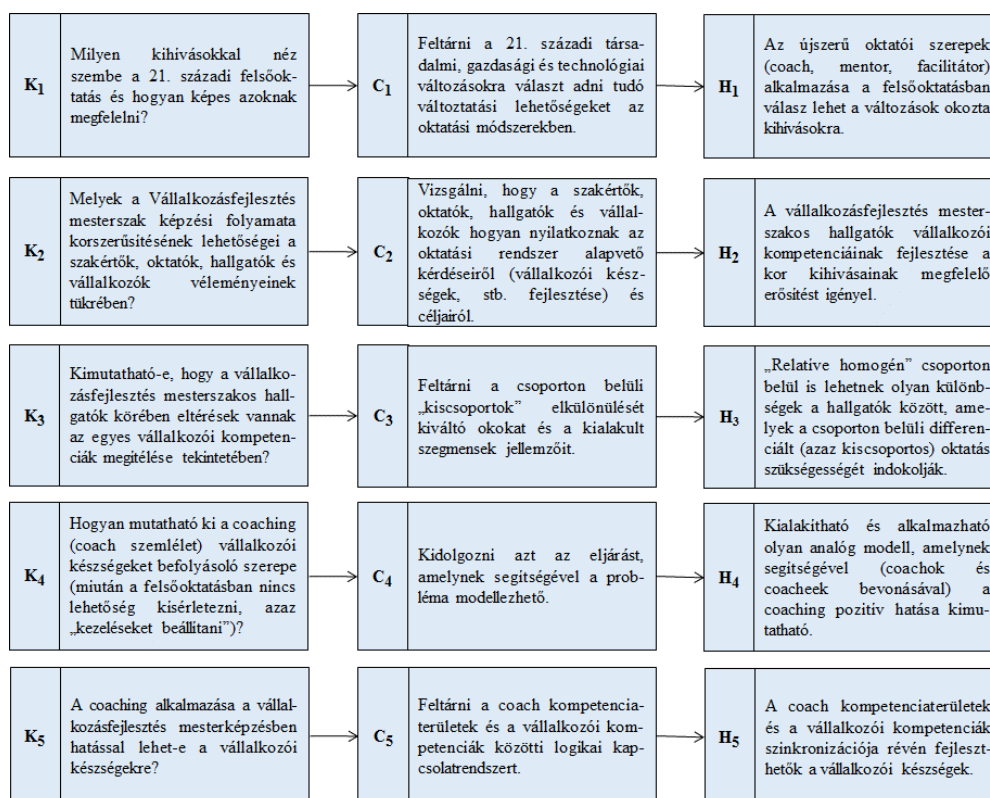
Kutatásom célja – általános megközelítésben – feltárni, hogy a magyarországi akkreditált Vállalkozásfejlesztés mesterszakkal rendelkező egyetemek/karok (13 intézmény: BCE, BGE, DE, ELTE, KJE, MATE, ME, METU, ÓE, SOE, SZTE, THE, PTE) szakfelelősei, az oktatók, a hallgatók és a vállalkozók miként látják a szak tekintetében a gazdasági, társadalmi és politikai változásokhoz történő szükségszerű alkalmazkodás és fejlesztés lehetőségeit.

A fentiekben említett szerepek egyfajta válaszként szolgálhatnak a 21. század oktatási kihívásaira.

A kutatás konkrét **kérdéseit, céljait** és a **hipotéziseket** az alábbi folyamatábrában (1. ábra) mutatom be.

A kutatási kérdések egyik csoportja (K₁, K₂) elsősorban a vizsgált témával kapcsolatos problémákat és lehetőségeket kívánja feltárni, a másik kategória (K₃, K₄, K₅) a vizsgálandó területre kívánnak alkalmas megoldást, jó gyakorlatot bemutatni, igazolni.

Az értekezés multidiszciplináris témája illeszkedik a DE GSZDI programjába. A kutatás az egyetemi humán erőforrás-gazdálkodás olyan területével foglalkozik, amely napjainkban egyre inkább fókuszba kerül: a vállalkozói kompetenciák kialakítása és fejlesztése, különös tekintettel a fejlesztést támogató jó gyakorlatokra, amelyek mind az egyének, mind pedig a szervezetek (egyetem, majdani foglalkoztató cégek) számára előnyökkel kecsegtetnek (pl. tanulmányi eredmény javítása, hallgatók megtartása, lemorzsolódás csökkentése, munkahelyi beilleszkedés elősegítése). A hallgatók készségeit, képességeit és gondolkodásmódját kell fejleszteni ahhoz, hogy a jövőbeli (jelenleg még ismeretlen) kihívásokkal szemben eredményesek legyenek (munkahely, hétköznapi élet).



Megjegyzés: C₁: szekunder kutatás célkitűzése (kvalitatív), C₂: primer kutatás célkitűzése (kvalitatív), C₃, C₄, C₅: primer kutatás célkitűzése (kvalitatív, kvantitatív)

Forrás: saját szerkesztés, 2023

1. ábra: Kutatási kérdések, célkitűzések és hipotézisek

Vizsgálataimban az egyetemi oktatókra mint a képzési folyamatot irányítókra teszem a fókuszot, ugyanis ők alapvető jelentőséggel bírnak a vállalkozói kompetenciák alakításában. Továbbá az oktatók személye meghatározó az oktatói szerepek oldaláról, akiket az intézmények vezetőinek természetesen támogatniuk kell ebben az új feladatban. Érzékelhető, hogy a képzők feladata az információk átadása helyett egyre inkább az ismeretszerzés koordinálása, a „kritikus gondolkodás” és a tanulás tanítása lesz. Az új oktatói szerepek nagy valószínűséggel képesek felkészíteni a hallgatókat a saját jövőjükre (lásd: jövőorientáció, ami a coaching folyamat fontos jellemzője), megtanítják a megbízható navigációs eszközök fejlesztésére, amivel a VUCA (gyorsan változó, kiszámíthatatlan, bonyolult, bizonytalan) /SHAFFER & ZALEWSKI, 2011/ és BANI (törékeny, szorongó, nem-lineáris és érthetetlen) világban /TERJÉKI & NAGY-FÖLDI, 2024/ megtalálják saját útjukat. Az új eljárások bevezetése az egyetemi oktatásba lehetőséget kínálhat a teret adó környezet megteremtéséhez, segítheti a hallgatók aktív („cselekvő”) szereplővé válását (ami egyben a vállalkozói kompetenciák erősítését is jelenti).

Az elemzésekben az oktatókon kívül a képzési folyamat alanyait, a hallgatókat, valamint a külső érintetteket (vállalkozók, coachok, coacheek) is szerepeltetem (összehasonlítás, bizonyítás, stb. céljából).

Fentiek figyelembevételével megállapítható, hogy a kutatás hangsúlyozza a vállalkozói kompetenciák egyéni, szervezeti (egyetem, munkaerőpiac szereplői) hatásainak kapcsolatát és elhelyezi azt az újfajta felsőoktatási tendenciák (kompetenciafókuszú oktatás) tükrében. Az egyetemi oktatók ez irányú felkészítő, támogató tevékenysége kiemelten fontos a jövő munkavállalóinak érdekében.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

Munkám során **kvalitatív** év **kvantitatív** kutatást végeztem, amely során **primer és szekunder** vizsgálatokat alkalmaztam. A **szekunder** kutatás részeként végzett szakirodalom áttekintés során összegyűjtöttem, rendszereztem (a fő kutatási kérdések mentén), majd elemeztem a hazai és nemzetközi publikációkat. A hazai és nemzetközi szakirodalmak áttekintésével célom volt alátámasztani az **értekezés témájának jelentőségét és aktualitását** a legfontosabb területekre fókuszálva (oktatói szerepek /1. táblázat/; vállalkozás, vállalkozó, vállalkozói kompetenciák; újszerű módszerek a vállalkozás-fejlesztés oktatásában; coaching és coach szemlélet, a coaching eredményességének mérése), valamint elvégezni a **primer kutatások megalapozását**.

1. táblázat: Oktatói szerepek

Oktatói szerepek	A szerepek főbb sajátosságai
Ismeretátadó	A hagyományos oktatói szerep – információt, tudást és megértést ad át a hallgatóknak egy tantárgyról.
Szakértő	Mély, validált szakmai tudással rendelkezik, tudását az oktatásban felhasználja.
Közösségteremtő	Együttműködik kollégáival, támogatja őket fejlődésükben, jó példát mutat.
Pedagógiai szakértő	Meghatározza és világosan közli a megfelelő tanulási célokat. Pozitív hozzáállást tanúsít a tanulók felé: bízik bennük, és folyamatosan azon dolgozik, hogy segítse őket a tanulásuk akadályainak leküzdésében.
Innovátor	Jelentős hangsúlyt fektet az oktatás módszertani és szakmai fejlesztésére.
Facilitátor	Tanítási eszközeit a hallgató céljaihoz igazítja, fejleszti az oktató-hallgató viszonyt.
Mentor	Támogatja hallgatóit mind szakmai, mind személyes fejlődésükben.
Értékelő – visszajelző	A hallgatókat nem csak jegyekkel, de hasznos tanácsokkal és észrevételekkel értékeli.
Kutató	Akadémiai vagy tudományos kutatást végez – kitartó, érdeklődő, precíz, elhivatott és kreatív.

Forrás: saját szerkesztés a BCE CTE alapján, 2023

Adatforrásként tekintettem a szöveges tartalmú tudományos közleményeket, különböző szakkönyveket és cikkeket, valamint egyéb, a Vállalkozásfejlesztés mesterszak oktatási folyamatára vonatkozó leírásokat, továbbá kutatási jelentéseket. Ezt követően következtetéseket vontam le, különös tekintettel az újszerű oktatói szerepekre (coach, mentor, facilitátor /2. táblázat/) és a coach szemléletnek /3. táblázat/ a vállalkozásfejlesztés oktatásában történő alkalmazhatóságára (=vállalkozói kompetenciák fejlesztésében betölthető szerepére).

2. táblázat: Az újszerű oktatói szerepek jellemzői

Coaching (C)	Facilitálás (F)	Mentorálás (M)
<ul style="list-style-type: none"> • Rövidebb távú teljesítményközpontúság kapcsolódik hozzá, és folyamatalapú szakértelemként ábrázolják (STOKES et al., 2021). • Gyakran vesz részt benne egy coach, aki útmutatást nyújt, valamint a tapasztalatokról való reflexióra ad lehetőséget (LEE et al., 2016). • Fejlesztési eszközként használják az elmélet és a gyakorlat összekapcsolására a coaching oktatása során (McQUADE et al., 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Szerepet játszik a mentori kapcsolatokban, hozzájárul az új tanuláshoz, különösen az attitűdök tanulása terén (LEE et al., 2016). • Segít beazonosítani a nehézségeket, konszenzusos döntésre jutni és a valódi megoldást hozó terveket kidolgozni (MFE, 2024). • A tartalom szempontjából semleges, de a folyamat tekintetében szakértő (MFE, 2024). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hosszabb távú holisztikus fókuszú, a mentor közvetlen tapasztalattal és tudással rendelkezik a mentorált működési környezetében (STOKES et al., 2021). • Magában foglalja a mentor és a mentorált közötti tudásmegosztást és -átadást, olyan gyakorlatok alkalmazásával, mint a coaching, a facilitálás, az útmutatás és a tapasztalatokról való reflexió (LEE et al., 2016). • Különböző kontextusokban használják, például az üzleti életben, az oktatásban, az ápolásban és ifjúságfejlesztési programokban (SALTER-GANNON, 2015; MALHOTRAGRIFFITHS, 2023; EASTCOTT, 2016; SMITH-LYNCH, 2014).
C - M	C - F	F - M
<ul style="list-style-type: none"> • Mind a coaching, mind a mentorálás fontos beavatkozásnak számít az emberi erőforrás fejlesztésében (SALTER-GANNON, 2015). • A különböző kontextusokban a coaching és a mentorálás gyakorlói közös és eltérő megközelítéseket egyaránt alkalmaznak, kiemelve az egyes kontextusokra jellemző sajátos szempontokat (SALTER-GANNON, 2015). • Mindkettőt a tanulást szolgáló folyamatnak tekintik, és különböző területeken a szakmai fejlődésre használják (EASTCOTT, 2016; SMITH-LYNCH, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • A coaching és a facilitálás közötti legfontosabb hasonlóságok kulcsszavakban: biztonság, partnerség, kérdezés, hatékony kommunikáció, semlegesség, bizalom, meghallgatás, integritás, jelenlét, szakmai normák, szerződéskötés (IAF, 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • A mentorálás és a facilitálás egyaránt emberközpontú megközelítések, amelyek az egyének vagy csoportok képességeinek fejlesztésére összpontosítanak. • Céljuk, hogy elősegítsék az egyéni vagy csoportos fejlődést, akár szakmai, akár személyes kontextusban. • Mind a mentorálás, mind a facilitálás során kulcsfontosságú az aktív hallgatás, hogy megértsék az egyének vagy a csoport igényeit és válaszoljanak rájuk (SCRUM.ORG, 2024).

Magyarázat: 1. C,F, M → a három újszerű oktatói szerephez kapcsolódó tevékenység

2. C-F, F-M,C-M → a legjelentősebb hasonlóságok az újszerű oktatói szerepek között

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján, 2024

3. táblázat: A coaching, a coach szemlélet és az ICF coach kompetenciák sajátosságai

Coaching	Coach szemlélet (coaching szemlélet)	ICF coach kompetenciák
<p>„Az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is.” (ICF, é.n.) COPE (2007) szerint a coachingfolyamat során a coach a folyamatért vállal felelősséget, a változás elsősorban az ügyfélen múlik.</p>	<p>Lényege, hogy az egyéneket vagy csoportokat nem tanítani vagy irányítani próbálja, hanem kísérni, támogatni és fejleszteni őket abban, hogy saját erőforrásaikra, belső motivációikra és megoldásaikra találjanak rá (WHITMORE, 1992). A coach szemlélet alapja a bizalom, a partnerség és az aktív figyelem, célja pedig a fejlődés és önreflexió elősegítése.</p> <p>A coach szemlélet fő jellemzői:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kérdezően alapul: nem ad direkt tanácsot, hanem nyitott kérdésekkel segít az egyénnek saját válaszait megtalálni. • Megoldásközpontú: a problémák helyett a lehetőségekre, célokra és lépésekre helyezi a fókuszot. • Partneri viszonyt feltételez: a coach és a kliens között egyenrangú, támogató kapcsolat van. • Felelősségvállalásra ösztönöz: a fejlődésért a kliens maga felelős, a coach csak kísérő. 	<p>Az ICF coach kompetenciák (azaz az International Coach Federation által meghatározott kompetenciák) olyan szakmai alapelvek és készségek rendszere, amelyek a professzionális coaching gyakorlatát határozzák meg.</p> <p>A nyolc ICF kompetencia a következő:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etikusan viselkedik. • Coaching szemléletben működik. • Megállapodásokat köt és azokat megtartja. • Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot. • Tudatosan van jelen. • Aktívan figyel/hallgat. • Előmozdítja a tudatosságot. • Elősegíti/facilitálja a hallgató fejlődését.

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján, 2024

A szakirodalom-feldolgozásból levonható összegző következtetések – az eddigi eredmények és szakirodalmi előzmények alapján – **az alábbiakban szintetizálhatók:**

- Számottevők **az újszerű oktatói szerepekhez kapcsolódó külföldi elméleti módszertani eredmények.** Ezeket az eredményeket egyrészt felhasználom, másrészt ezekre építve végzem a téma egyes részterületeinek kutatását.
- Igen messzemenők **a vállalkozásfejlesztési területen** mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban **elért módszertani eredmények.** Több kutató és kutató kollektíva ért el

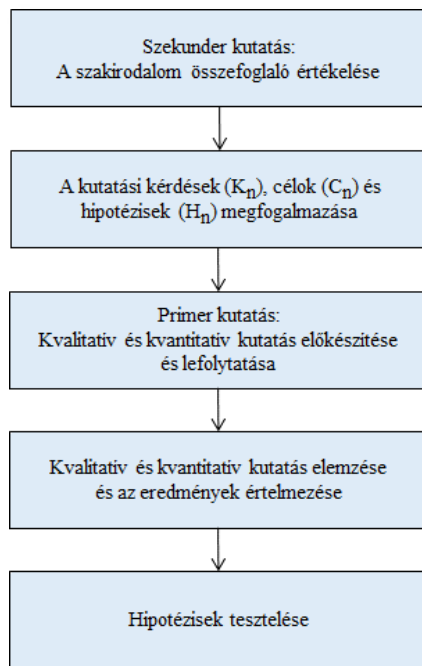
jelentős hasznosítható eredményeket. Viszont a speciálisan a felsőoktatási képzési folyamatra vonatkozó adaptálással már kevesen foglalkoztak.

- Kevés az újszerű oktatói szerepeket vizsgáló olyan munka, amely **feltárja az alkalmazási lehetőségeket a vállalkozásfejlesztés oktatásában.**
- Az újszerű szerepekhez kapcsolódó tevékenységek közül a coaching általános összefüggéseinek tárgyalásával több hazai és külföldi kutató foglalkozott. E téren a szakirodalomból sokat merítettem. Viszont **az egyetemi keretek között vizsgált coaching ismereti előzményei** – mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív vizsgálatok vonatkozásában – korlátozottak. Kutatómunkámban az e területhez idomuló vizsgálatokat és a kvalitatív és kvantitatív megközelítést és elemzést tartom feladatomnak.
- A kutatási hiányosságok között fontos kiemelni, hogy a témakört vizsgáló **kutatások száma kevés**, azaz kevés olyan szakirodalmi forrást találtam, amely **a coach szemléletnek a vállalkozásfejlesztés oktatásában betöltött szerepét vizsgálja és kapcsolatot létesít a vállalkozói kompetenciák fejlesztésével.**

Jelentős kutatási hiányosság azonosítható az általam elemzésre kerülő témakörben, ugyanis a feltárt szakirodalmi forrásmunkák többsége nem ad választ **a coach kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák logikai kapcsolatrendszerére, a coach szemléletnek a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében betölthető szerepére.** A kutatómunkám alapvető célkitűzése, hogy a rés betöltéséhez hozzájáruljon egy **analóg modell** megalkotásával, amely alkalmas a **coach kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák szinkronizálására** és ezáltal a kutatási kérdések megválaszolására. A kutatás tehát az adott területen eddig elért eredmények bővítését célozza.

A szekunder kutatás, valamint a kvalitatív primer vizsgálatok együttesen hozzájárultak a kutatási rés feltárásához, valamint a kutatási feladat (kérdések, célok, hipotézisek) megalapozásához.

A kutatómunka fontosabb lépéseit a 2. *ábra* mutatja be:



Forrás: saját szerkesztés, 2023

2. ábra: A kutatómunka főbb fázisai

A szakirodalom, a jó és rossz gyakorlatok megismerése, a szakértők (=szakfelelős-
oktatók) körében végzett **mélyinterjú kvalitatív felmérések**, valamint a **kvantitatív
kérdőíves felmérés** (oktatók, hallgatók, vállalkozók, coachok, coacheek) fokozatosan
járultak hozzá a Vállalkozásfejlesztés mesterszak oktatási folyamatát vizsgálni képes
módszer kialakításához, különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésének
kérdésére.

Munkám során szem előtt tartottam, hogy a kutatási eredmények érvényességét jelentős
mértékben **a kutatási közelítésmód jellege** (**induktív**: empirikus információk alapján
kialakított következtetés általánosított eredményeként új tudástartalmat hoz létre vagy
deduktív: már igaznak elfogadott tudás alapján végzett következtetés eredményeként
fogalmaz meg új tudástartalmat) és **az alkalmazott kutatómódszertan** alakítja
(GHAURI – GRONHAUG, 2011; BRYMAN-BELL, 2015; PERNECKY, 2016;
BABBIE, 2020). GÖRÖG (2022, 2025) kiemeli, hogy az induktív és deduktív kutatás a
menedzsmenttudományban sem egymást kizáró közelítésmódok, sokkal inkább
egymásra épülnek a tudásfejlődési spirál szerint.

A kutatómunka során elsősorban a kutatások **feltáró** (a későbbi következtető
kutatásokhoz nagyon jó kiindulópontot jelentő) voltára támaszkodtam (MALHOTRA,

2002). Miután egy olyan terület feltérképezését tűztem ki célul, amely az elméletben, de főleg a gyakorlatban nem széles körűen feltárt, így a folyamat részletes megismerésére volt szükség. Más esetekben (tényezők egymásra hatása stb.) vizsgálataimra a **magyarázó** (logikai összefüggések feltárását szolgáló) kutatások sajátosságai jellemzőek. A kutatás ugyanakkor **leíró** (egy adott helyzetről beszámolásadás céljával létrejött) is, amely egy jelenséget – a coaching, mentorálási és facilitálási folyamatot – kvalitatív módszer segítségével részleteiben igyekszik megismerni.

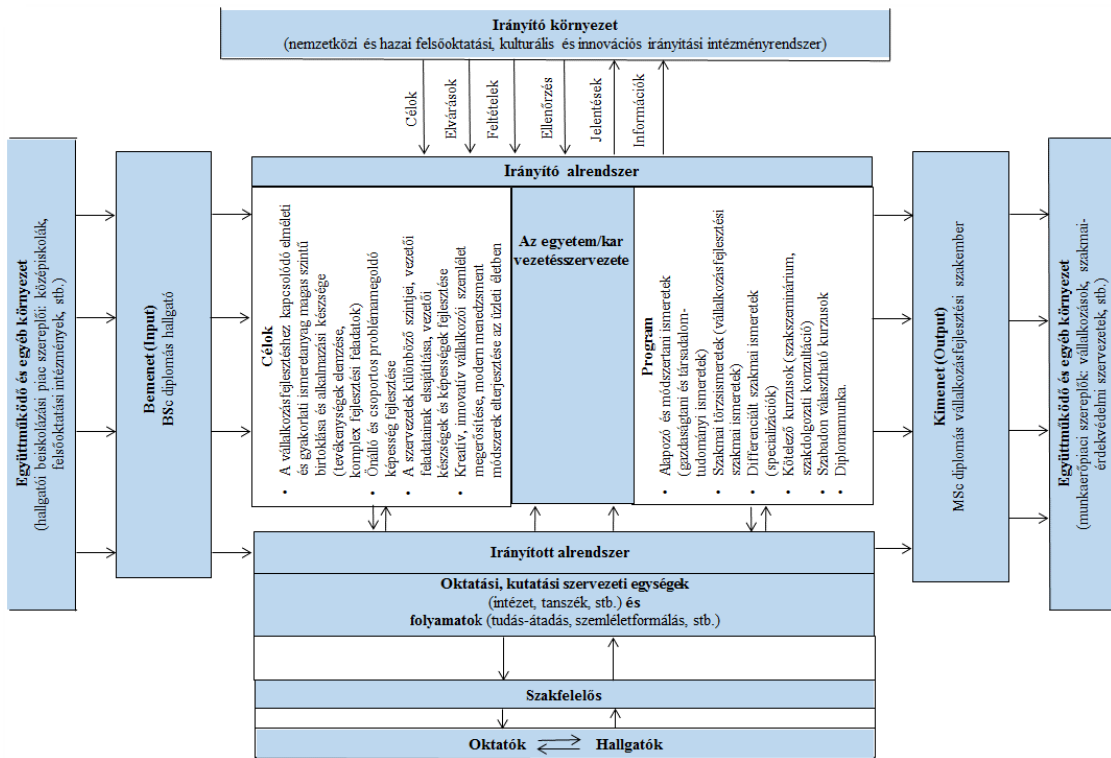
A **kvalitatív** megkérdezésre félig strukturált **interjúk** formájában került sor. A célom az volt, hogy az interjúk folyamán az interjúalanyok a lehető legtöbb információt osszák meg maguktól képzéseikre vonatkozóan. Így biztosítottam részükre lehetőséget, hogy a téma számukra fontos aspektusai felé haladhassanak, illetve tér nyílt arra, hogy élményszerű interjúk születhessenek. (Az interjúk tervezése során olyan 50-60 perces beszélgetésekkel számoltam, amelyek a téma egészét körbejárják). A minta kiválasztásánál a mintába kerülés elsődleges kritériuma az volt, hogy a megkérdezés alanya legyen részese a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatának. Ennek eredményeként a mintába – a 13 fő szakfelelős-oktató köréből – hét fő nagy tapasztalattal rendelkező szakértő került. Az interjúkat a Microsoft Teams alkalmazás felhasználásával készítettem. Az interjúk során elhangzottakról leiratok készültek, amelyek legfontosabb következtetéseit ezt követően önállóan dolgoztam fel és összegeztem.

A **kvantitatív kérdőíves felmérés** során a kérdőívekbe bekerült egy rövid, néhány mondatból álló magyarázó leírás is, így az egyes fogalmak értelmezése egyértelművé vált. Az adatfelvétel általam összeállított kérdőívek (5 kérdőív: oktatók, hallgatók, vállalkozók, coachok, coacheek) segítségével, anonim és online módon történt. A kérdések megválaszolása kb. 10-15 percet vett igénybe. Az oktatók és hallgatók tekintetében célom volt a vállalkozásfejlesztési mesterszakon oktató tanárok és a képzésben részt vevő hallgatók teljes közösségét (azaz, az alapsokaságot) vizsgálni. (Becsléseim szerint ez mintegy 130 oktatót jelent, akik közül 115 fő válaszolta meg a kérdőív kérdéseit. Ez közel 89 %-os kiválasztási arányt tükröz.) A hallgatók esetében alacsonyabb volt a kitöltési hajlandóság, így a 195 fő 45-50 %-os részvételi arányt jelent. Az egyetemen kívüli célcsoportok (vállalkozók, coachok, coacheek) esetében véletlen mintavételen alapszik a kialakult mintanagyság. (Itt a modell-vizsgálatok /l., analóg modell/ információ-igényének biztosítása volt az elérendő cél.)

A kapott adatokat az SPSS 29 matematikai-statisztikai program segítségével dolgoztam fel, amely során egy- és többváltozós elemzéseket végeztem. A skála adta lehetőségekből kiindulva középértékeket, a szóródás mutatószámait (szóródás terjedelme, szórás, relatív szórás) és relatív gyakoriságot vizsgáltam. **Faktorelemzést** (SVÁB, 1979; DINYA, 1987; SZŰCS et al., 2002; SAJTOS – MITEV, 2007; SIMON et al., 2024) alkalmaztam a változók számának csökkentése és a változók közötti összefüggések feltárása céljából, **klaszteranalízist** (DINYA, 1987; SZŰCS et al., 2002; SAJTOS – MITEV, 2007; SIMON et al., 2024) a megfigyelési egységek csoportosítása (csoportképzés) érdekében és **diszkriminancia-analízist** (SZŰCS et al., 2002) a különböző csoportok szétválasztására.

Szakmai-módszertani szempontból egyrészt kiemelés érdemel, hogy munkám során kiindulásként – a kutatási feladat megközelítésére – egy elemző modellt, a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatának rendszerszemléletű modelljét (3. ábra) alkottam meg. Ennek segítségével vizsgálom a rendszer bemenetét, alkotóelemeinek kapcsolatát és kölcsönhatását, valamint a kimenetet, különös tekintettel a környezet (irányító, támogató) változásaira. A szimbolikus (formális) modellek egyik fajtáját, a logikai modellt alkalmaztam, amely ábra segítségével mutatja be a vizsgált objektum struktúráját, elemeit és kapcsolatait, relációit, működését. Elsőként az elméleti modell (amely gondolati vagy verbális formában jelenik meg) került megalkotásra, ez alapján megszerkeszthetővé vált a szimbolikus modell.

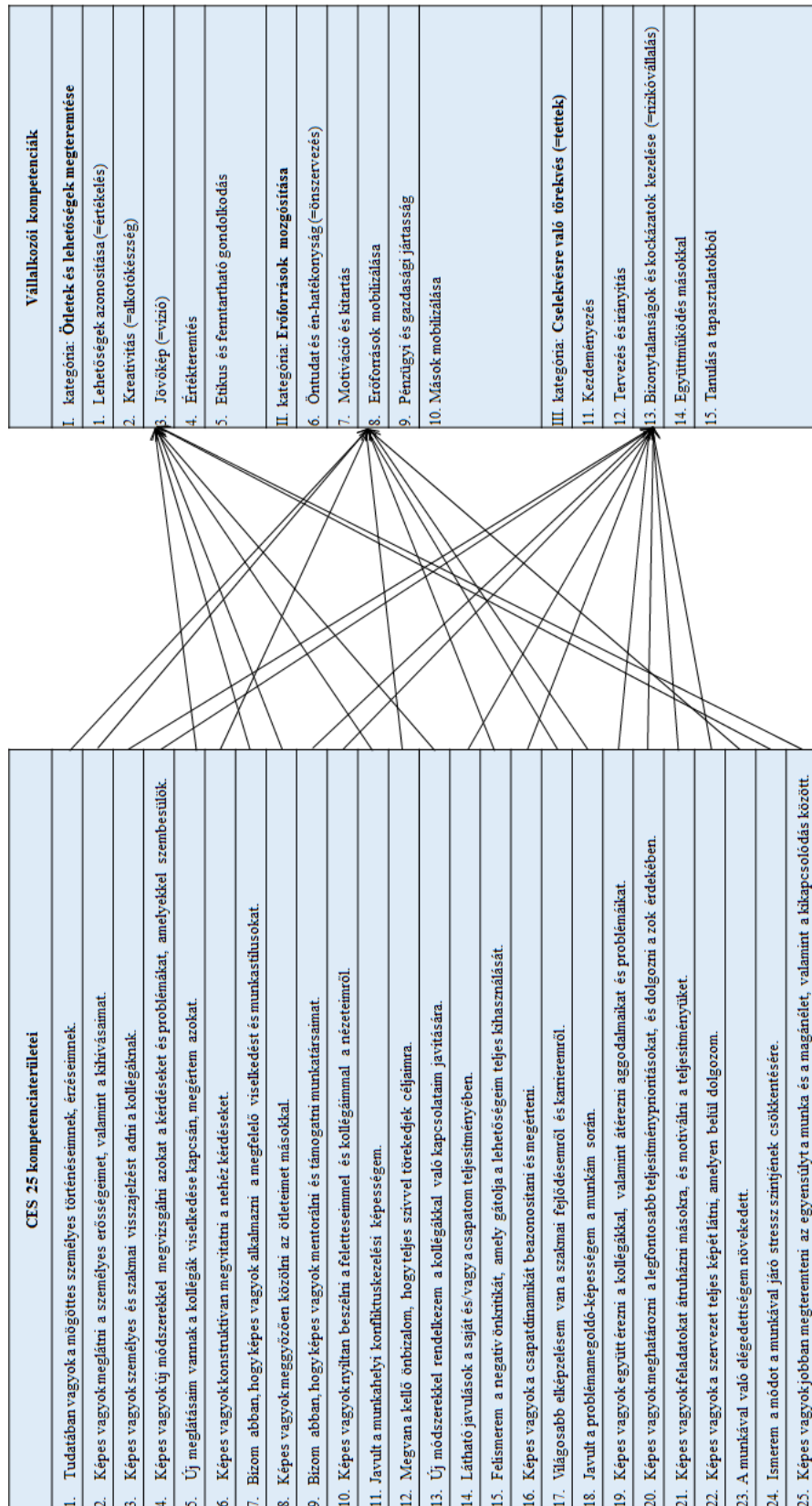
Másrészt megemlíteném, hogy az öt célcsoport számára összeállított online kérdőíveket célirányosan úgy alakítottam ki, hogy a kérdések tekintetében „átfedések” és egymásra épülések (output-input relációk) vannak. Ez biztosítja azt, hogy „egy ív mentén” (coach szemlélet) épüljön fel szerkezetileg a dolgozat és annak mondanivalója. Továbbá így lehetőség nyílik a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési rendszere jelenlegi helyzetének és a jövőbeli fejlesztési lehetőségeknek a feltárására is.



Forrás: saját szerkesztés az egyetemek adatai alapján, 2023

3. ábra: A Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatának rendszerszemléletű modellje

Harmadrészt lényeges sajátossága az elemzések egy részének, hogy egy olyan analóg modell bázisán alapulnak, amelynek segítségével lehetőség nyílt a coach szemléletű képzés lehetséges hatását feltárni. Ez a megoldás azért volt szükséges, mert a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatában a valóságban nincs lehetőség arra, hogy „kísérleteket végezzünk”, azaz „kezeléseket állítsunk be”. Az általam megalkotott analóg modellben – amely a rendszerszemléletű modell módosított változata – az oktató ↔ hallgató együttműködést a coach ↔ coachee kölcsönhatással helyettesítem, amely alapul szolgálhat a coach szemlélet alkalmazása lehetséges hatásainak vizsgálatára. Tehát az analóg modell segítségével a coach ↔ coachee kapcsolatból származó előnyöket vonatkoztatom vissza az oktató ↔ hallgató közötti viszonylatra. Az analóg modell révén a coach kompetencia-területek és a vállalkozói kompetenciák szinkronizálása is megoldást nyert (4. ábra).



Forrás: saját szerkesztés, 2025

4. ábra: A „kompetencia szinkronizáló modell”
(CSM: Competence Synchronization Model) struktúrája

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

E fejezetben részletezem az értekezésem elején megfogalmazott kérdésekre, célkitűzésekre és hipotézisekre vonatkozó eredményeket, különös tekintettel az egyes hipotézisek elfogadását (vagy elutasítását) alátámasztó adatokat és az alkalmazott módszereket.

A 4. táblázatban összefoglaltam és bemutatom a hipotézisek elfogadását/elutasítását bizonyító információkat vagy módszereket.

4. táblázat: A hipotézisek igazolása/elvetése

Sor-szám	Hipotézis	Szakirodalom feldolgozás alapján	Saját vizsgálati eredmény alapján	Igazolva/ Elvetve
H ₁ :	Az újszerű oktatói szerepek (coach, mentor, facilitátor) alkalmazása a felsőoktatásban válasz lehet a változások okozta kihívásokra.	2.2. fejezet 2.4. fejezet 2.7. fejezet 2.8. fejezet	4.1. fejezet 4.2. fejezet	Igazolva
H ₂ :	A Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése a kor kihívásainak megfelelő erősítést igényel.	2.2. fejezet 2.6. fejezet	4.1. fejezet	Igazolva
H ₃ :	„Relatív homogén” csoporton belül is lehetnek olyan különbségek a hallgatók között, amelyek a csoporton belüli differenciált (azaz kiscsoportos) oktatás szükségességét indokolják.	2.5. fejezet 2.6. fejezet	4.2.2. fejezet	Igazolva
H ₄ :	Kialakítható és alkalmazható olyan analóg modell, amelynek segítségével (coachok és coacheek bevonásával) a coaching pozitív hatása kimutatható.	2.5. fejezet 2.7. fejezet	4.3. fejezet 4.3.1. fejezet 4.3.2. fejezet	Igazolva
H ₅ :	A coach kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák szinkronizációja révén fejlesztethetők a vállalkozói készségek.	2.5. fejezet 2.7. fejezet	4.3.3. fejezet	Igazolva

Forrás: saját szerkesztés, 2025

K₁: Milyen kihívásokkal néz szembe a 21. századi felsőoktatás és hogyan képes azoknak megfelelni?

C₁: Feltárni a 21. századi társadalmi, gazdasági és technológiai változásokra választ adni tudó változtatási lehetőségeket az oktatási módszerekben.

Céлом volt elemezni, hogy melyek lehetnek azok az újszerű oktatói szerepek, amelyek eredményesen alkalmazhatók a változások okozta kihívások leküzdésében. A szakirodalmi források elemzése azt támasztotta alá, hogy a világban zajló változások hatására az oktatói szerepek is jelentősen át kell hogy alakuljanak: a korábbi frontális tudásátadás helyét újszerű szerepeknek kell elfoglalniuk, amelyek jobban elősegíthetik a hallgatók fejlődését, alkalmazkodásra képes vállalkozóvá válását. A 21. század alapvető vállalkozói készségei közé tartoznak az alkalmazkodóképesség és innováció, a kommunikációs és szociális készségek, a problémamegoldás és döntéshozatal, valamint az erőforrás-gazdálkodás és vezetés. Az újszerű oktatói szerepek (mentor, facilitátor, valamint a coach szemlélet) fejlesztik a hallgatók kompetenciáit.

H₁: A változó társadalmi, kulturális és gazdasági környezet feszültséget teremtett a hagyományos tanítási módszerek és a modern diákok elvárásai között, ami a tanítási gyakorlatok innovációjának szükségességéhez vezetett. Az újszerű oktatói szerepek a tanárokat hallgatóik szemében példaképpé emelhetik és újszerű módokon járulhatnak hozzá a vállalkozói kompetenciák erősítéséhez. Közelmúltbeli tanulmányok előrejelzése alapján a jövőben a felsőoktatásban a hangsúly a hagyományos oktatás felől egyre inkább az újszerű módszerek felé tolódik el majd, ahol az oktatók a hallgatókkal együtt tanulnak és számukra útmutatást nyújtanak. A vállalkozásfejlesztés oktatásának elemzésével – a releváns szakirodalmakra építve – sikerült bebizonyítani az újszerű oktatási szerepek létjogosultságát.

Saját kvalitatív és kvantitatív vizsgálataim egyaránt alátámasztják azt a feltételezést, hogy a kihívásokra választ adó stratégiák egyik eleme az újszerű oktatási módszerek alkalmazása lehet, amely lehetőséget kínálhat a teret adó környezet megteremtéséhez, segítheti a hallgatók aktív („cselekvő”) szereplővé válását. A tudásalapú társadalomban megváltozott készségek szükségesek az érvényesüléshez, amelyek oktatása újszerű oktatói szerepeket igényel.

- K₂: Melyek a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamata korszerűsítésének lehetőségei a szakértők (=szakfelelős oktatók), oktatók, hallgatók és vállalkozók véleményeinek tükrében?
- C₂: Vizsgálni, hogy a szakértők (=szakfelelős oktatók) oktatók, hallgatók és vállalkozók hogyan nyilatkoznak az oktatási rendszer alapvető kérdéseiről (vállalkozói készségek, stb. fejlesztése) és céljairól.

Kutatómunkám hangsúlyozza a vállalkozói kompetenciák egyéni és szervezeti hatásainak kapcsolatát és elhelyezi azt az újfajta felsőoktatási tendenciák (kompetencia-fókuszú oktatás) tükrében. Az egyetemi oktatók ez irányú felkészítő, támogató tevékenysége kiemelten fontos a jövő munkavállalóinak érdekében. A felsőoktatásnak jelentős szerepe van abban, hogy a jövő generációi milyen tudással, készségekkel (kompetenciákkal), attitűdökkel lépnek ki a munkaerőpiacra. Tehát az egyetemeket ez arra készíti, hogy foglalkoztathatósági és készségfejlesztési kezdeményezésekben vegyenek részt. A kutatások arra is rámutatnak, hogy a hallgatók által az egyetemen fejlesztett készségek és a munkaerőpiac által megkövetelt készségek között nincs összhang, ami rávilágít arra, hogy az egyetemeknek foglalkozniuk kell ezzel a „szakadékkal”, azaz a kor kihívásainak megfelelő erősítést igényel a kompetenciák fejlesztése.

- H₂: Jól látható, hogy az előbbiekből leírtakból fakadóan az oktatóknak a 21. században a korábbiaktól nagyon eltérő kihívásokkal kell szembenéznük és azokra reagálniuk. A gyors változások megkövetelik, hogy az egyetemek olyan eszköztárral lássák el a hallgatókat, amely lehetővé teszi a túlélést és a boldogulást egy bizonytalan jövőben.

Az új évezredben való boldoguláshoz szükséges készségek közül kulcsfontosságúak a vállalkozói készségek: azaz a kompetenciák, amelyek egy vállalkozás sikeréhez szükségesek. A vállalkozási készségek erősítése tehát alapvető fontosságú feladat a képzés során.

Ezt igazolják a szakértők (=szakfelelős oktatók), oktatók, hallgatók és vállalkozók véleménye alapján kialakult kutatási eredményeim is (kvalitatív és kvantitatív kutatások egyaránt).

A szakirodalmi források által prognosztizált változásokhoz való alkalmazkodás kikényszeríti a vállalkozói kompetenciák erősítését.

K₃: Kimutatható-e, hogy a Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók körében eltérések vannak az egyes vállalkozói kompetenciák megítélése tekintetében?

C₃: Feltárni a csoporton belüli „kicsoportok” elkülönülését kiváltó okokat és a kialakult szegmensek jellemzőit.

Kutatómunkám során a hallgatókkal kapcsolatban olyan vizsgálatokat is végeztem, amely egy „viszonylag homogén” csoport tekintetében arra irányult, milyen eltérések mutathatók ki a hallgatók vonatkozásában, és ezeket mik okozzák.

H₃: A vizsgálatok a faktoranalízis és az ezt követő klaszteranalízis módszerek alkalmazásával történtek. Ez utóbbinak célja volt, hogy a halmazt alkotó egyedeket különböző (a tanulás/oktatás szempontjából eltérő) csoportokba soroljam. A 45 fős tanulócsoport tekintetében négy szegmentum volt elkülöníthető: „Ambiciózus innovátorok” (14 fő), „Stratégiai vezetők” (21 fő), „Gyakorlati megvalósítók” (8 fő) és „Passzív figyelők” (2 fő). Az egyes szegmentumok elnevezése visszatükrözi azokat a különbségeket, amelyek a 15 vállalkozói kompetencia vonatkozásában jellemzik az egyes „kicsoportokat”, s alátámasztják a kicsoportos oktatás szükségességét (ami ellene megy a jelenlegi áramlatnak /≠tömeg-oktatás/) a meglévő különbségek miatt.

A hipotézis tehát többváltozós matematikai-statisztikai módszerek segítségével bizonyításra és elfogadásra került.

K₄: Hogyan mutatható ki a coaching (coach szemlélet) vállalkozói készségeket befolyásoló szerepe (miután a felsőoktatásban nincs lehetőség kísérletezni, azaz „kezeléseket beállítani”)?

C₄: Kidolgozni azt az eljárást, amelynek segítségével a probléma modellezhető.

Kutatómunkám során célom volt megalkotni azt a vizsgálati metódust, amely egy analóg modell bázisán nyugszik és alkalmazásával lehetőség nyílt a coach szemléletű képzés lehetséges hatását feltárni. Ezt a megoldást azért volt szükséges segítségül hívni, mert a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési folyamatában a valóságban nincs lehetőség arra, hogy „kísérleteket” végezzünk, azaz „különböző kezeléseket állítsunk be”.

H₄: Az általam kialakított analóg modellben az oktató ↔ hallgató együttműködést a coach ↔ coachee kölcsönhatással helyettesítettem, így lehetővé vált a coach szemlélet alkalmazása lehetséges hatásainak vizsgálata. Tehát az analóg modell használatával a coach ↔ coachee kapcsolatból származó mérhető előnyöket (a coach szemlélet alkalmazásának hasznát/hozamát) vonatkoztattam vissza az oktató ↔ hallgató közötti viszonylatra, azaz a coaching pozitív hatását kimutattam és így a hipotézis bizonyítást nyert, s elfogadásra került.

K₅: A coaching alkalmazása a vállalkozásfejlesztés mesterképzésben hatással lehet-e a vállalkozói készségekre?

C₅: Feltárni a coach kompetencia-területek és a vállalkozói kompetenciák közötti logikai kapcsolatrendszerét.

Célom volt, hogy szakmai és coaching ismereteimre alapozva elemezzem: van-e logikai/tartalmi kapcsolat a vállalkozói kompetenciák (EntreComp 15) és a coach kompetencia-területek (CES 25) között? Véleményem szerint van, miután mindkét rendszer célja az egyéni fejlődés, a másokkal való együttműködés, stb. erősítése.

H₅: Munkámban a kulcskompetenciák párosítása révén vizsgáltam a tartalmi megfeleléseket, amelynek eredményeként kialakítottam az eljárást szimbolizáló modellt (CSM = Competence Synchronization Model) (4. ábra).

A „kompetencia szinkronizáló modell”-t a coachokkal és a vállalkozókkal diszkriminancia-analízis módszert alkalmazva teszteltem, így bizonyítást nyert és elfogadásra került a hipotézis: azaz a CES 25 által fejleszthetők a vállalkozói készségek.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A szakirodalmi előzmények figyelembevételével és saját, részletes vizsgálati eredményeim alapján munkám új, illetve újszerű eredményeit az alábbiakban ismertetem:

- T₁: A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy az újszerű oktatói szerepek (coach, mentor, facilitátor) alkalmazása a felsőoktatásban válasz lehet a változások (társadalmi, gazdasági és technológiai) okozta kihívásokra.
- T₂: A vállalkozásfejlesztés képzés érintettjeinek (szakfelelős, oktató, hallgató, vállalkozó) megkérdezéséből származó feldolgozott információk alátámasztják, hogy a mesterszakos hallgatók vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése a kor kihívásainak megfelelő erősítést igényel.
- T₃: Elemzéseim alapján egzakt módon megtörtént annak a bizonyítása, hogy „relatív homogén” hallgatói csoporton belül is lehetnek olyan különbségek a hallgatók tekintetében, amelyek a csoporton belüli differenciált (azaz kiscsoportos) oktatás szükségességét indokolják.
- T₄: Sikertült feltérképeznem, hogy kialakítható és alkalmazható olyan analóg modell, amelynek segítségével (coachok és coacheek bevonásával) a coaching pozitív hatásai kimutathatók és hasznosíthatók a vállalkozók képzésében.
- T₅: Sikeresen elvégeztem a coach kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák szinkronizációját, megalkottam az ún. CSM: „Competence Synchronization Model”-t, amelynek tesztelése (coachok, vállalkozók) révén bizonyítást nyert a vállalkozói készségek coach kompetenciák általi fejlesztésének lehetősége.
- T₆: A Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzési rendszerének fejlesztésére kidolgoztam egy soktényezős szempontrendszert, amely valamennyi érintett véleményét figyelembe véve bázisát képezheti a döntéshozók jövőbeli, a szakkal kapcsolatos tervezési tevékenységének.

5. AZ EREDMÉNYEK ELMÉLETI/GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

E fejezet összeállításával célom volt, hogy a PhD kutatási témám tárgyában végzett munkám eredményeit olyan szempontból is összegezzem, hogy azoknak melyek a kiemelkedő elméleti és gyakorlati hozzájárulásai. Célom volt továbbá olyan, a gyakorlat oldaláról is figyelemre érdemes javaslatok kialakítása primer (kvalitatív és kvantitatív) kutatási eredményeim alapján, melyeket a Vállalkozásfejlesztés mesterszak irányítói (egyetemi karok vezetői, szakfelelős oktatók) és programjának végrehajtói (tantárgyfelelős oktatók), résztvevői (hallgatók) is hasznosítani tudnak szakfejlesztési és –működtetési tevékenységük során.

Véleményem szerint a primer kutatásra épülő összefüggések – a hazai környezetben végzett vizsgálatoknak köszönhetően – közvetlenül beépíthetők a felsőoktatás gyakorlatába és alkalmazhatók a vállalkozásfejlesztési képzés során.

A doktori értekezésemben lefolytatott kutatás egyike azon kevés munkának, amely a coach szemlélet vállalkozói kompetenciák fejlesztésére gyakorolt hatásának mélyebb feltárásához kíván hozzájárulni, amely az egyik legfontosabb kihívása napjaink vállalkozó képzésének. Kutatómunkám alapvetően azzal járul hozzá a szakirodalmi előzményekhez és a meglévő gyakorlati ismeretek tárházához, hogy olyan komplex közelítésmódot alkalmaz, amely választ ad a coach kompetenciaterületek és a vállalkozói kompetenciák logikai kapcsolatrendszerére, a coach szemléletnek a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében betölthető szerepére, s ezáltal jelentős kutatási rést tölt be.

Kutatásom tehát az adott területen eddig elért eredmények kiegészítéséhez és bővítéséhez járul hozzá. Az értekezés elméleti/ gyakorlati szempontból hasznosítható megállapításait a következőkben összegzem:

A dolgozat keretében megtörtént a szakirodalmi források áttekintésének eredményeként azonosított komplex elméleti keretrendszer modellezése, egzakt matematikai-statisztikai módszerek felhasználásával. A kutatómunka legfontosabb gyakorlati hozzájárulása, hogy a vállalkozásfejlesztés képzés érintettjeinek bevonásával (oktató, hallgató, vállalkozó, stb.) feltárta azokat az aktuális tényezőket és összefüggéseket, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalkozói kompetenciák fejlesztésének eredményességét.

A **kvalitatív kutatásaim** feltárták: a szakfelelősök egyetértenek abban, hogy a globális és helyi társadalmi, gazdasági és technológiai trendek jelentős hatással vannak a vállalkozásfejlesztés oktatására, új készségek és képességek fejlesztését kívánják meg. Kiemelik, hogy a különböző stakeholderok igen sokszínű elvárást támasztanak a Vállalkozásfejlesztés mesterszak képzéseivel szemben. Szerintük a kulcsfontosságú vállalkozói kompetenciák, amelyek fejlesztése a képzés célja, többek között a stratégiai gondolkodás, az innovációmenedzsment, a csapatmunka és a vezetői készségek, a problémaorientált gondolkodás és a digitális kompetenciák. A coach szemlélet meglétét már most is fontosnak ítélik, de a jövőben még nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak az oktatás során.

A szakfelelősök szerint a vállalkozásfejlesztés oktatásának leginkább fejlesztendő területei a kiscsoportos tanítás, a technológia fokozott használata és a hibrid oktatási modellek.

Összegezve megállapítható, hogy a szakfelelősök részben hasonló, részben különböző megoldandó problémákkal küzdenek mindennapi szervező, irányító munkájuk során. Kitartó munkájuknak és professzionális elhivatottságuknak köszönhetően azonban minden adottsággal rendelkeznek ahhoz, hogy felkészülten tudjanak reagálni az előttünk álló évek minden bizonnyal nem mindig egyszerű szakmai és emberi kihívásaira, így megalapozva a vállalkozásfejlesztés mesterképzések hosszú távú jövőjét hazánkban.

A **kvantitatív kutatómunkám** fontosabb megállapításait az alábbiakban foglalom össze.

A hazai Vállalkozásfejlesztés mesterszakok eddigi történetük során jelentős fejlődésen mentek keresztül. Bár még mindig ez a legfontosabb, napjainkban a hallgatók már nem elégednek meg a szimpla tudásátadással, ennél jóval összetettebb oktatói jelenlétet igényelnek.

Napjainkban a Vállalkozásfejlesztés mesterképzésekkel szemben támasztott munkaerőpiaci elvárások közül a legjelentősebbek a rugalmasság és a kreatív problémamegoldás képességének átadása, az átfogó soft skill-ek, mint például a kommunikáció és csapatmunka középpontba helyezésére, illetve a specifikus technikai ismeretek fejlesztésére irányuló képzés. A hallgatóknak leginkább gyakorlat-orientált, valós problémákon alapuló oktatásra van szükségük, személyre szabott tanácsadási és

mentorálási lehetőségekkel, vagyis ők nagymértékben nyitottak a mentor szerep és a coach szemlélet oktatói alkalmazására.

A Vállalkozásfejlesztés mesterszak keretein belül fejlesztendő legfontosabb vállalkozói kompetenciák a kutatásomban megkérdezett szakfelelősök véleménye alapján egyértelműen a stratégiai gondolkodás, az innovációmenedzsment, a csapatmunka és a vezetői készségek, a pénzügyi ismeretek, a problémaorientált gondolkodás, az önállóság és felelősségvállalás, a környezet elemzése, a digitális kompetenciák, valamint a kulturális érzékenység és a kockázatkezelés.

Ami a képzések során alkalmazott legfontosabb oktatói szerepeket illeti, az oktatói reagálások alapján a rájuk leginkább jellemző szerepek átlagpontoszám szerinti sorrendben **az ismeretátadó, az értékelő-visszajelző, illetve a mentor**. A hallgatók ugyanezeket a szerepeket némiképpen eltérő sorrendbe sorolták: esetükben **a szakértő és az ismeretátadó mellett az értékelő-visszajelző** szerep került a rangsor első három helyére.

Kutatásom rámutatott: az oktatói szerepek rangsorba állítása azt jelzi, hogy az oktatói és hallgatói csoport szerint is egyértelműen az **ismeretátadó** szerep a leginkább jellemző. Ez az eredmény alátámasztja, hogy elsődleges, alapvető feladatuk a tudás közvetítése, ez a vállalkozásfejlesztés oktatásának alapja.

Az oktatók válaszaiból kapott eredmények alapján a vállalkozói kompetenciákat leginkább fejlesztő oktatói szerepek az **ismeretátadó**, illetve a **szakértő**, míg a hallgatók a **szakértő** mellett az **értékelő-visszajelző** szerep kompetenciafejlesztési hatását ítélték meg a legkiemelkedőbbnek.

Az ICF coach kompetenciáinak vizsgálatára irányuló kérdésre adott válaszok alapján kiderült, hogy az oktatók munkájuk során jelenleg – mind önbevallásuk, mind a hallgatói visszajelzések alapján – elsősorban az **Etikusan viselkedik** kompetenciát alkalmazzák, és az oktatók számára ez a kompetencia kiemelt fontossággal is bír. A hallgatók velük szemben az oktatók **Tudatos jelenlétének** és a **Hallgatói fejlődés** általuk történő **elősegítésének/facilitálásának** tulajdonítják a legjelentősebb szerepet.

A kvantitatív kutatásomból származó információk véleményem szerint hazánkban általánosíthatók, hiszen a vállalkozásfejlesztési mesterszakos, magasan kvalifikált

oktatók közel 90 százalékának, a már BSc diplomával rendelkező, tehetséges „vállalkozó jelölt” hallgatók esetében pedig majdnem 50 százalékának véleményét tükrözik vissza.

Kutatásom eredményei alátámasztják, hogy az oktatók alapvető szerepe továbbra is a tudás átadása, azonban a hallgatók egyre jobban igénylik a gyakorlatorientált, problémamegoldásra és személyes fejlődésre fókuszáló megközelítéseket. Az ICF (International Coach Federation) coach kompetenciáinak (8 kompetencia) beépítése az oktatói munkába, különösen az etikus viselkedés, a tudatos jelenlét és a fejlődés facilitálása terén, jelentős mértékben hozzájárulhat a képzések színvonalának növeléséhez.

A kutatás alapján egyértelművé vált, hogy a hallgatók szemszögéből az oktatók szakmai hitelessége, valamint az értékelés és visszajelzés folyamata kiemelt jelentőségű. Ez rámutat a személyre szabott mentorálás és az interaktív tanulási környezet fontosságára, a vállalkozói kompetenciák, például a stratégiai gondolkodás, a csapatmunka, és a kockázatkezelés oktatásba történő hangsúlyosabb beépítésére.

Az oktatóknak a szak jövőbeli feladataira történő felkészülése tekintetében megállapítható, hogy ebben a folyamatban a tanárok támogatást igényelnek. Az oktatói továbbképzéssel kapcsolatos válaszokból – a különböző szempontok alapján (továbbképzések gyakorisága, formája, képző személye, tematika, stb.) – az érzékelhető, hogy az egyetemek többségében szükség van olyan átfogó, tudatos és célirányú fejlesztő tevékenységekre, amelyek a hallgatók vállalkozói kompetenciáit hatékonyan befolyásolják.

A hallgatókhoz kötődő vizsgálataim rámutatnak, hogy a coach szemlélet szereppel bírhat a vállalkozói kompetencia fejlesztésében. Az EntreComp (Entrepreneurship Competence Framework) 15 vállalkozói kompetenciája és az ICF 8 coach kompetenciája közötti kapcsolat azon alapul, hogy mindkettő fejlődést elősegítő eszköz, amelyek az egyéni erősségekre, tudatosságra és hatékony együttműködésre építenek. Megállapítható, hogy e kapcsolat lehetővé teszi olyan vállalkozásfejlesztési programok kialakítását (pl. coaching szemléletű vállalkozásfejlesztés, stb.), ahol a coach szemlélet és a vállalkozói kompetenciafejlesztés egymást erősítik.

A hallgatók kiscsoportos oktatásával kapcsolatban megállapítottam annak szükségességét a szak tekintetében: rámutattam, hogy viszonylag homogén tanulócsoport esetében is jelentős eltérések mutatkoznak a tanulás/tanítás szempontjából, ami eltérő megoldást igényel, s ezt csak kislétszámú csoportok teszik lehetővé.

A coach és coachee kölcsönhatás vizsgálatából megállapítottam, hogy a CES (Coaching Effectiveness Survey) 25 kompetenciaterületek mindegyikén az átlagosnál magasabb volt a coaching haszna/hozadéka, ami az oktatásban való alkalmazhatósága szempontjából igen kedvezőnek ítéltető, s a kialakult fontossági sorrend még inkább figyelemre érdemes a vállalkozói kompetenciák fejlesztése oldaláról. Ugyanis a coacholt személyek abban érezték pozitív változást, hogy mélyebb önismeretre tettek szert, jobban felismerték saját erősségüket és kihívásaikat, tudatosabbá váltak belső folyamataik, érzéseik iránt. Emellett világosabb képet alkottak szakmai fejlődésükről és karrierirányukról, ami azt jelzi, hogy a coaching jelentős mértékben hozzájárult a személyes és pályaszintű tudatosságuk növeléséhez.

Véleményem szerint a CES 25 és az EntreComp 15 szinkronizációját megvalósító CSM (Competence Synchronization Model) sikeres gyakorlati alkalmazása (coachok, vállalkozók) alapján bizonyítottá vált, hogy a coaching szemlélet (CES) beemelése a vállalkozói kompetenciafejlesztésbe támogató szerepet tölt be.

Kutatásaim során feltártam, hogy a szakon folyó képzés fejlesztéséhez egy multifaktorális kritériumrendszer (tanulási és oktatási módszerek fejlesztése; coaching szemlélet beépítése; mentorálás, visszajelzés és kapcsolattartás; gyakorlati képzés és valós tapasztalatok; szakmai és interkulturális kompetenciák fejlesztése; oktatói szerepek és intézményi kultúra; közösségépítés és inspiráció) adaptációja szükséges.

Megállapítottam, hogy a vizsgálatomban szereplő különböző célcsoportok (oktatók, hallgatók, vállalkozók, coachok) a szak jelenlegi képzési helyzetére és a szükséges változtatásokra vonatkozóan (a vállalkozói szféra jövőbeni igényeihez és elvárásaihoz hatékonyabban igazodó oktatás érdekében) több, hasonló vagy megegyező megoldást javasolnak, ami valamennyi szereplő részéről a szak fejlesztése iránt elkötelezett gondolkodást tükröz.

Munkám lezárásaként a kutatási korlátok felsorolását és a jövőbeli kutatási irányokra vonatkozó javaslataim ismertetését végzem el.

A kutatás során felmerült korlátok közül a teljesség igénye nélkül szeretnék néhányat kiemelni. A módszertani korlátok közül felhívnom a figyelmet arra, hogy a részben online történt adatgyűjtés miatt nem minden potenciális válaszadót sikerült visszajelzésre bírnom. Az eredmények értelmezése pedig – bármennyire is törekszünk az

általánosításra – szubjektív lehet, azaz a számszerű adatokból különböző szakértők némileg eltérő következtetéseket vonhatnak le.

A témához kapcsolódó potenciális jövőbeli kutatási irányokat az oktatók, illetve a hallgatók válaszai alapján külön-külön foglalom össze. Összességében elmondható, hogy a különböző oktatói szerepek oktatásban betöltött jelentőségét más szakokon is meg lehetne nézni, hiszen az eltérő szakok eltérő szakmai beállítottságú szakemberek dominanciáját hozhatják magukkal. Az e cikkben ismertetett kutatást célszerű lenne kiterjeszteni nemzetközi szintre is (teljes közép-kelet-európai régió, stb.).

Az oktatókkal kapcsolatban kiemelendő, hogy miután a coach szemlélet segíthet a hallgatók önállóságának és felelősségérzetének növelésében, a megkérdezettek szerint érdemes lehet megvizsgálni, milyen pozitív változások születhetnek e módszertan alkalmazásával. Az oktatók coachként törekednek arra, hogy értékes visszajelzésekkel hozzájáruljanak a diákok kompetenciáinak felismeréséhez és folyamatos fejlődéséhez, így tanulmányozhatnánk a visszajelzések egyénekre gyakorolt hatásait. A coaching segíthet a hallgatók kritikai gondolkodásának fejlesztésében, valamint támogathatja céljaik meghatározását, így akár számszerűleg is kimutathatnánk, hogy milyen mértékben sikerül elérni célkitűzéseiket. A professzionálisan alkalmazott coaching fejleszti az empátiát, az érzelmi intelligenciát és a kommunikációs készségeket is, ezek változását is érdemes megvizsgálni. A coach szemlélet bevezetése pozitívan hathat az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság alakulására.

A hallgatói értékelések alapján kutatásokat indíthatnánk arra vonatkozóan, hogy a coach szemléletet alkalmazó különböző gyakorlatok milyen változást idézhetnek elő a hallgatói populációban. A coach szemlélet fejlesztheti a hallgatók csapatmunkához szükséges készségeit, soft skill-jeit (kommunikációs képesség, alkalmazkodóképesség és empátia), illetve a problémamegoldásukat. Így a jövőben megvizsgálhatnánk, hogy e készségek milyen mértékben fejlődtek a szemlélet alkalmazásának köszönhetően. Érdemes lenne a tekintetben is kutatást végezni, hogy milyen, kreatív és innovatív gondolkodást ösztönző feladatokat és projekt munkát indukált a különböző kurzusokon a coach szemlélet alkalmazása.

A felsoroltak összességében mindössze a jelenlegi kutatás visszajelzései alapján meghatározott legfontosabb jövőbeli kutatási irányok, amelyek további brainstormingolás keretein belül még bővíthetők.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (5):

1. [Vizdák, Károly; Popovics, Péter András](#)
[*Current issues in the training system of the master of business development programme in the light of expert opinions \(2026, megjelenés alatt\)*](#)
Ap-stract 2026 – Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
2. [Vizdák, Károly](#)
[*Exploring the Potential of the Coaching Approach in Higher Education, with a Particular Focus on the Development of Entrepreneurial Competences Included in the EU-Developed „Entrecomp Framework” \(Epub ahead of print\)*](#)
Eurolimes 2025/38 – Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
3. [Vizdák, Károly](#)
[*Az újszerű oktatói szerepek alkalmazási lehetősége a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében \(2025\)*](#)
Vezetéstudomány 56 (10), pp. 60-77, 2025 – Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
4. [Vizdák, Károly](#)
[*The importance of the coaching approach in higher education – with special regard to the European Union*](#) (Epub ahead of print)
Eurolimes 2025/36 – Socio-Cultural Challenges Within and at the Borders of the European Union.
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos
5. [Vizdák, Károly ; Katonáné Kovács, Judit](#)
[*Higher Education Educator Roles in Developing Entrepreneurship*](#)
KÖZ-GAZDASÁG 18 : 3 pp. 115-134. , 20 p. (2023)
[DOI Kiadónál CorvinusKutatasok](#) [REAL DEA](#)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos[34145772] [Nyilvános]

További közlemények (Folyóiratcikkek, tanulmányok) (6):

1. [Csillik, Olga ; Daruka, Magdolna ; Vizardák, Károly](#)
[A gennováció második hulláma a felsőoktatásban](#)
In: Fodorné, Tóth Krisztina; Németh, Balázs (szerk.) [LLL 4.0 – Hogyan alakítja át a digitalizáció az LLL stratégiákat?: Tanulmánykötet](#)
Pécs, Magyarország: Budapesti Metropolitan Egyetem, MELLearn Egyesület (2022) 554 p. pp. 208-220. , 13 p.
Könyvfejezet (Könyvrészlet) | Tudományos[33705142] [Nyilvános]
2. [Szűcs, Róbert Sándor; Kiss, Marietta; Vizardák, Károly; Földi, Kata](#)
[Opinion of Hungarian Consumers on the Deposit-Refund System in 2025 \(2025, megjelenés alatt\)](#)
[Ecocycles 2025 – Szakcikk \(Folyóiratcikk\) | Tudományos](#)
3. [Vizardák, Károly](#)
[Coaching és MI – Az Út a Kiválósághoz \(2025\)](#)
MAGYAR COACHSZEMLÉ: AZ ELSŐ MAGYAR ONLINE COACHING FOLYÓIRAT (2063-6679): 2025/1 pp 15-23 (2025)
[DEA Egyéb URL](#)
Publicisztika (Folyóiratcikk) | Közérdekű[36209538] [Nyilvános]
4. [Vizardák, Károly](#)
[Hallgass a szívedre! : Avagy így vezess jól szívközpontúan napjaink VUCA-világában](#)
MAGYAR COACHSZEMLÉ: AZ ELSŐ MAGYAR ONLINE COACHING FOLYÓIRAT 2023 : 2 pp. 5-7., 3 p. (2023)
[DEA Egyéb URL](#)
Publicisztika (Folyóiratcikk) | Közérdekű[34491710] [Nyilvános]
5. [Vizardák, Károly](#)
[Coaching nehéz időkben – így támogasd ügyfeledet hatékonyan és eredményesen](#)
MAGYAR COACHSZEMLÉ: AZ ELSŐ MAGYAR ONLINE COACHING FOLYÓIRAT 2022 p. [1-5] (2022)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Közérdekű[33593762] [Nyilvános]

6. [Vizdák, Károly](#)
[*2022: A célkitűzéstől a megvalósításig – Viszlát SMART célok?*](#)
MAGYAR COACHSZEMLÉ: AZ ELSŐ MAGYAR ONLINE COACHING FOLYÓIRAT - : <https://coachszemle.hu/2022/01/07/2022-a-celkituzestol-a-megvalositasig-viszlat-smart-celok/> (2022)
Szakcikk (Folyóiratcikk) | Tudományos [33255373] [Nyilvános]

Konferenciaközlemények (Előadások) (20):

1. [Vizdák, Károly](#)
[*Exploring the Potential of the Coaching Approach in Higher Education With a Focus on Entrepreneurial Competences \(2025\)*](#)
Konferencia előadás - XXVIII. Tavasz Szél Konferencia – Budapest
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [36209534] [Nyilvános]
2. [Vizdák, Károly](#)
[*A coach szemlélet helye a felsőoktatásban – különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére \(2025\)*](#)
Konferencia előadás - MelLearn - 21. Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [36209532] [Nyilvános]
3. [Vizdák, Károly; Főző Zsolt:](#)
[*Navigator - Your Life. Your Way. \(2025\)*](#)
Konferencia előadás - Felsőfokú innovációk a fenntarthatóságért konferencia
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [36209528] [Nyilvános]
4. [Vizdák, Károly](#)
[*A coach szemlélet helye a felsőoktatásban – különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére \(2025\)*](#)
Konferencia előadás - Nemzetközi Tudományos Napok - PhD Konferencia
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [36209522] [Nyilvános]
5. [Vizdák, Károly](#)
[*The importance of the coaching approach in higher education \(2024\)*](#)
Konferencia előadás, Az emberi erőforrások gazdálkodási aspektusai konferencia – Budapesti Gazdasági Egyetem, 2024.12.06.
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [35671587] [Nyilvános]

6. [Vizdák, Károly](#)
[*Navigator – Your Life. Your Way.* \(2024\)](#)
[Konferencia előadás, Kautz Conference on Business and Economics – Győr, 2024.10.10-12.](#)
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[35671469\] \[Nyilvános\]](#)
7. [Ásványi, Katalin; Vizdák, Károly](#)
[*myCorvinus Navigator – Vedd kezedbe a jövődet!* \(2024\)](#)
[Konferencia előadás, Educatio+ Konferencia - 2024, Kápolnásnyék, 2024.07.10.](#)
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[35671340\] \[Nyilvános\]](#)
8. [Vizdák, Károly](#)
[*Újszerű szerepek a vállalkozásfejlesztés oktatásában* \(2024\)](#)
[Konferencia előadás, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola Nemzetközi Doktorandusz Konferencia - 2024.02.14.](#)
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[35671218\] \[Nyilvános\]](#)
9. [Vizdák, Károly](#)
[*Coaching in Higher Education* \(2024\)](#)
[Konferencia előadás, European Conference on Innovation Management - 2024, konferencia, 2024.11.21-22.](#)
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[35671108\] \[Nyilvános\]](#)
10. [Vizdák, Károly](#)
[*The importance of the coaching approach in higher education* \(2024\)](#)
[Konferencia előadás, 4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Inspiráló változások, jövőképek” - 2024, hibrid konferencia, Pécs, 2024.06.07-08.](#)
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[35666944\] \[Nyilvános\]](#)
11. [Ásványi, Katalin ; Vizdák, Károly](#)
[*MyCorvinus Navigator – vedd kezedbe a jövődet!* \(2024\)](#)
Előadás a Felsőoktatási-vállalati együttműködések dimenziói c. konferencián, Budapest, 2024. január 11-13.,
[Nem besorolt \(Egyéb\) | Tudományos \[34499349\] \[Nyilvános\]](#)

12. [Vizdák, Károly](#)
[*The role of coaching in higher education* \(2024\)](#)
Konferencia előadás, Globalisation, integration, cooperation – what is at stake in the current turbulent times? – 2024, online konferencia, 2024.03.22-23.
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [34823483] [Nyilvános]
13. [Vizdák, Károly ; Ásványi, Katalin](#)
[*MyCorvinus Navigator – iránytű a jövődhöz!* \(2024\)](#)
Konferencia előadás, Az oktatáskutatás új nemzedéke - 2024, online konferencia, 2024.02.05.,
[Egyéb URL](#)
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [34562193] [Admin láttamozott]
14. [Vizdák, Károly](#)
[*The role of coaching in higher education* \(2023\)](#)
Konferencia előadás, III. Európai Innovációs Konferencia, Veszprém, 2023. november 23.
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [34445609] [Nyilvános]
15. [Vizdák, Károly ; Ásványi, Katalin](#)
[*Hallgatói életúttervezés a Corvinson - vedd kezébe a jövődet Te is!* \(2023\)](#)
Előadás a Felsőoktatás-pedagógiai Konferencia 2023 „Felsőoktatás-pedagógiai kutatások és fejlesztőmunka az új feltételek között” c. konferencián, Budapest, 2023. október 25.,
[Egyéb URL](#)
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [34445572] [Admin láttamozott]
16. [Vizdák, Károly ; Ásványi, Katalin](#)
[*Corvinus Életúttervező Program*](#)
In: [Stipendium Hungaricum 10 Konferencia : A Nemzetköziesítés Hatása A Felsőoktatás És A Munkaerőpiac Kapcsolatára](#)
(2023) Paper: prezentáció
[Teljes dokumentum](#)
Nem besorolt (Egyéb konferenciaközlemény) | Tudományos [34096145] [Admin láttamozott]

17. [Vizdák, Károly ; Katonáné Kovács, Judit](#)
[*Oktatói szerepeknek való megfelelés a felsőoktatásban, vállalkozásfejlesztés szakon*](#) (2023)
Előadás a 19. MelLearn Nemzeti és nemzetközi lifelong learning konferencián, Szekszárd, 2023. június 14.
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [34096138] [Nyilvános]
18. [Vizdák, Károly](#)
[*A coach-szemlélet helye a felsőoktatásban a külföldi tapasztalatok tükrében p. A vállalatok, szervezetek szervezetfejlesztési, humánerőforrás fejlesztési eszközei*](#) (2022)
Oktatáskutatás a 2020-as években 2022-09-09 [Online konferencia, Magyarország],
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [33294028] [Nyilvános]
19. [Vizdák, Károly ; Katonáné, Kovács Judit](#)
[*A coach-szemlélet helye a felsőoktatásban, különös tekintettel a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére*](#) (2022)
Hidak és utak - II. Innovációs Konferencia: Lehetőségből cselekvés 2022. november 24. Budapesti Corvinus Egyetem,
Nem besorolt (Egyéb) | Tudományos [33290281] [Nyilvános]
20. [Daruka, Magdolna ; Csillik, Olga* ; Vizdák, Károly](#)
[*A gennováció második hulláma a felsőoktatásban*](#)
In: Csuka, Dalma (szerk.) [LLL 4.0 Hogyan alakítja át a digitalizáció az LLL stratégiákat?](#) : 17. MELLearn Lifelong Learning Konferencia Absztrakt Kötet
Budapest, Magyarország, Pécs, Magyarország : MELLearn Egyesület (2021) 42 p. pp. 20-21., 1 p.
Absztrakt / Kivonat (Könyvrészlet) | Tudományos [32636355] [Nyilvános]

A TÉZISFÜZETHEZ FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, E. (2020): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; 9. kiadás 6. magyar nyelvű fordítása, Budapest: *Balassi Kiadó*.
- Bryman, A. – Bell, E. (2015): *Business Research Methods*. Oxford: *Oxford University Press*.
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve. (Ford: Német Á.) Budapest: *Manager Könyvkiadó*.
- Dinya, L. (1987): Korszerű döntés-előkészítő módszerek alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban (The Application of Modern Decision-Support Methods in Agricultural Enterprises). Budapest: *Mezőgazdasági Kiadó*, p. 168
- Eastcott, D. (2016): Coaching and mentoring in academic development. *Advancing Practice in Academic Development*, pp. 86 – 102.
<https://doi.org/10.4324/9781315720890>
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2011): *Research Methods in Business Studies*. Budapest: *Akadémiai Kiadó*.
- Görög, M. (2022): Reflections on approaches to research strategies in management. *Dynamic Relationships Management Journal*. 11/2, pp. 37-54.
<https://doi.org/10.17708/DRMJ.2022.v11n02a03>
- Görög, M. (2025): Induktív vs. deduktív közelítésmód a menedzsmenttudományokban: előnyök és hátrányok, lehetőségek a deduktív közelítésmód alkalmazására. *Magyar Tudomány*, 186. évf. 2. sz. pp. 360 – 369.
- International Association of Facilitators (IAF) / Rosanna von Sacken (2016): Coaching and facilitation – Overlap, cross-over or completely different?
<https://www.iaf-world.org/site/global-flipchart/6/coaching-vs-facilitation>
A letöltés dátuma: 2024. április 9.
- International Coach Federation (ICF) (é.n.): ICF Core Competencies.
<http://coachingfederation.org/core-competencies>.
A letöltés dátuma: 2022. március 2.

Lee K.M. – Eric Krauss, S. – Suandi, T. – Hamzah, A. (2016): Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21 (4), pp. 419 - 432.

<https://doi.org/10.1080/02673843.2013.862732>

Magyarországi Facilitátorok Egyesülete (2024): Facilitálás, facilitátor.

<https://facilitacio.hu/tudastar/facilitalas-facilitator/>

A letöltés dátuma: 2024.04.01.

Malhotra, N.K. (2002): Marketingkutatás. Budapest: *Műszaki Kiadó*.

Malhotra, S. – Griffiths, R. (2023): Workplace coaching and mentoring. *Mapping Manager Development: Current and Upcoming Trends*, pp. 179 – 212.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85166037637&partnerID=40&md5=85b4a99a642ebbc61df87344c5908121>

McQuade, S. – Davis, L. – Nash, C. (2015): Positioning Mentoring as a Coach Development Tool: Recommendations for Future Practice and Research. *Quest*, 67 (3), pp. 317 – 329.

<https://doi.org/10.1080/00336297.2015.1048810>

Pernecky, T. (2016): Epistemology and metaphysics for qualitative research. London: SAGE.

<https://doi.org/10.4135/9781473982956>

Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. *Alinea Kiadó*.

Salter, T. – Gannon, J.M. (2015): Exploring shared and distinctive aspects of coaching and mentoring approaches through six disciplines. *European Journal of Training and Development*, 39 (5), pp. 373 - 392.

<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2015-0014>

Scrum.org (2024): Comparing Facilitation, Coaching, Mentoring and Teaching. /When to use Facilitation, Coaching, Mentoring or Teaching.

<https://www.scrum.org/resources/comparing-facilitation-coaching-mentoring-and-teaching>

A letöltés dátuma: 2024. március 29.

Shaffer, L.S., Zalewski, J.M. (2011): Career Advising in a VUCA Environment. March 2011. *NACADA Journal* 31(1): pp. 64-74.

<https://doi.org/10.12930/0271-9517-31.1.64>

Simon, J. et al. (2024): Kvantitatív elemzési módszerek – SPSS használata a kutatási gyakorlatban. *Budapesti Corvinus Egyetem*, Budapest, p. 286

Smith, R. – Lynch, D. (2014): Coaching and Mentoring: A review of literature as it relates to teacher professional development. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1 (4), pp. 91 – 103.

https://ijicc.net/images/Vol1iss4/Smith_and_Lynch_Nov2014.pdf

Stokes, P. – Fatien Diochon, P. – Otter, K. (2021): “Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483 (1), pp. 142 – 152.

<https://doi.org/10.1111/nyas.14316>

Sváb, J. (1979): Többváltozós módszerek a biometriában (Multivariate methods in biometrics). Budapest: *Mezőgazdasági Kiadó*, p. 222

Szűcs, I. et al. (2002): Alkalmazott statisztika (Applied Statistics). Budapest: *Agroinform Kiadó*, p. 551

Terjéki, J. & Nagy-Földi, Z. (2024): A BANI világban hogyan támogassuk és fejlesszük a szívközpontú vezetőket? *Magyar Coachszemle*, 2024. január 6.

<https://coachszemle.hu/2024/01/06/na-bani-vilagban-hogyan-tamogassuk-es-fejlesszuk-a-szivkozpontu-vezetoket/>

Whitmore, J. (1992): „Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills”, *Nicholas Brealy*, 1992.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A doktori disszertációm elkészítése több éven át tartó, elmélyült kutatómunkát igényelt, amely során szakmai és személyes kihívásokkal egyaránt szembesültem. E munka nem valósulhatott volna meg azok nélkül a támogató személyek nélkül, akik bizalmukkal, tanácsaikkal, türelmükkel vagy éppen szeretetükkel végig kísérték utamat. Ezúton szeretnék hálás köszönetet mondani mindazoknak, akik hozzájárultak munkám megszületéséhez.

Elsőként köszönettel tartozom témavezetőimnek, akik a kutatás különböző szakaszaiban segítettek és támogatták munkámat. Dr. habil. Kovács Juditnak, a Debreceni Egyetem volt egyetemi docensének, aki bevezetett kutatási témámba és megalapozta a dolgozat elméleti hátterét. Dr. habil. Pierog Anita, a Debreceni Egyetem GTK Vezetéstudományi nem önálló Tanszékének egyetemi docense rövid közös munkánk során biztosította a zavartalan szakmai haladást, melyért hálás vagyok. Dr. habil. Popovics Péter András, a Debreceni Egyetem GTK Ökonómia Intézetének egyetemi docense pedig segített a dolgozat végső formájának és tartalmának kialakításában, hozzájárulva annak teljessé tételéhez.

Köszönetemet szeretném kifejezni a Budapesti Corvinus Egyetemen korábbi és jelenlegi kollégáimnak, akik nélkül ez a munka nem születhetett volna meg. Dr. Bodnár Éva, a Pannon Egyetem Humántudományi Karának dékánja és egyetemi docense, egykori központvezetőm támogatása és feltétel nélküli elfogadása alapvető bátorítást jelentett számomra. Dr. habil. Nagy Judit, a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói ügyekért felelős rektorhelyettese szakmai támogatásával és a munkám pénzügyi hátterének biztosításával jelentős mértékben hozzájárult kutatásom megvalósításához, amiért külön köszönettel tartozom.

Dr. habil. Ásványi Katalin, a BCE fenntarthatóságért felelős dékánja, tanszékvezető egyetemi docense, több éven át tartó közös projektmunkánk során nemcsak kiváló szakmai partner, de inspiráló csapattárs is volt. Dr. Dósa Kata, a Tanítás- és Tanulástámogató Központ igazgatója, aki a legnehezebb hónapokban is türelmet és biztatást tanúsított irántam, szintén megérdemli külön köszönetemet. Hálás vagyok neki továbbá azért is, hogy a nemzetközi szakmai kapcsolatrendszer kialakításában és a külföldi tanulmányutak szervezésében is aktív támogatást nyújtott.

Dr. habil. Aranyossy Márta, a Vállalkozás és Innováció Intézet egyetemi docense, a Vállalkozásfejlesztés mesterszak felelőse szakmai észrevételei, vállalkozásfejlesztési tudása és építő jellegű kritikái jelentősen hozzájárultak a dolgozat végső formájához, amelyekért köszönet illeti meg. Köszönetemet fejezem ki Dr. Virág Attila egyetemi docensnek a BCE hallgatói kérdőívek kitöltésében nyújtott hatékony támogatásáért.

Főző Zsoltnak, jelenlegi munkahelyi vezetőmnek (Tehetségmenedzsment Központ) köszönöm a dolgozat írásának utolsó fázisában tanúsított nyitott, támogató hozzáállását.

Hálás köszönettel tartozom mindazoknak a kutatásban közreműködő szereplőknek – a 13 magyarországi Vállalkozásfejlesztés mesterszak szakfelelős oktatóinak, valamint a képzésben résztvevő oktatóknak és hallgatóknak, az elismert magyar vállalkozóknak, akik kérdőíveimet kitöltötték, a coaching szakma kiváló képviselőinek, valamint ügyfeleiknek – akik időt és energiát nem sajnálva segítették a dolgozat gyakorlati megalapozását.

Szintén szeretném kifejezni legmélyebb hálámat és szeretetemet családomnak. Édesanyámnak köszönöm a biztos érzelmi háttérrel, a csendes, de rendíthetetlen támogatást, amelyre mindig számíthattam. Édesapámnak köszönöm a szeretetét és azokat a hasznos szakmai tanácsokat, amelyekkel mindig jókor, jó irányba terelt. Hálás vagyok húgomnak, Mártikának a végtelen türelemért és megértésért, amelyet a kutatás intenzív időszakában tanúsított irántam. Külön szeretném megköszönni unokaöcsémnek, Andorkának, és keresztlányomnak, Mártikának azokat a boldog, felejthetetlen pillanatokat, amelyeket együtt töltöttünk – ezek az élmények a legnehezebb időszakokban is erőt adtak.

Végezetül – a név szerinti felsoroláson túl – köszönetet mondok mindazoknak, akik a disszertációm elkészítése során munkámban segítségemre voltak.



Nyilvántartási szám: DEENK/17/2026.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Vizardák Károly

Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10085790

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

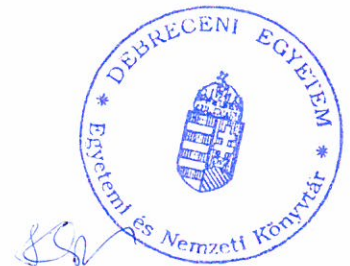
Folyóiratcikkek, tanulmányok (5)

1. **Vizardák, K.**, Popovics, P. A.: Analysis of the current situation and development potential of university-level entrepreneurship education in the light of expert opinions.
Applied Studies in Agribusiness and Commerce. [Epub ahead of print], 2026. ISSN: 1789-221X.
2. **Vizardák, K.**: Az újszerű oktatói szerepek és a coach szemlélet alkalmazási lehetősége a vállalkozói kompetenciák fejlesztésében = The potential of innovative teaching roles and the coaching approach in the development of entrepreneurial competences.
Vezetéstudomány. 56 (10), 60-77, 2025. ISSN: 0133-0179.
DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.10.05>
3. **Vizardák, K.**: Exploring the Potential of the Coaching Approach in Higher Education, with a Particular Focus on the Development of Entrepreneurial Competences Included in the EU-Developed 'Entrecomp' Framework.
Eurolimes. [Epub ahead of print] (38), 2025. ISSN: 1841-9259.
4. **Vizardák, K.**: The importance of the coaching approach in higher education - with special regard to the European Union.
Eurolimes. [Epub ahead of print] (36), 2025. ISSN: 1841-9259.
5. **Vizardák, K.**, Katonáné Kovács, J.: Higher education educator roles in developing entrepreneurship.
Köz-Gazdaság. 18 (3), 115-134, 2023. ISSN: 1788-0696.
DOI: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.14267/RETP2023.03.07>

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

6. **Vizardák, K.**: Coaching és MI - Az Út a Kiválósághoz: bevezető gondolatok - Hogyan született meg a cikk?
Magyar Coachszemle. 1, 15-23, 2025. EISSN: 2063-6679.





7. Szűcs, R. S., Kiss, M., **Vizdák, K.**, Földi, K.: One Year Later: Hungarian Consumer Reactions to the National Deposit-Refund System.
Ecocycles. 11 (2), 9-26, 2025. ISSN: 2416-2140.
DOI: <http://dx.doi.org/10.19040/ecocycles.v11i2.534>
8. **Vizdák, K.**: Vállalkozói kompetenciák fejlesztése coaching eszköztárral - sokszínű megközelítések az egyéni és team coachingban.
Magyar Coachszemle. 2, 1-2, 2025. EISSN: 2063-6679.
9. **Vizdák, K.**: Hallgass a szívedre!: Avagy így vezess jól szívközpontúan napjaink VUCA-világában.
Magyar Coachszemle. 2023 (2), 5-7, 2023. EISSN: 2063-6679.
10. **Vizdák, K.**: 2022: A célkitűzéstől a megvalósításig - Vizslát SMART célok?
Magyar Coachszemle. 2022. január 7., 1-6, 2022. EISSN: 2063-6679.
11. Csillik, O., Daruka, M., **Vizdák, K.**: A gennováció második hulláma a felsőoktatásban.
In: LLL 4.0 Hogyan alakítja át a digitalizáció az LLL stratégiákat? : Tanulmánykötet/ szerk. Fodorné Tóth Krisztina, Németh Balázs, MELLearn : Budapesti Metropolitan Egyetem, Pécs, 208-220, 2022. ISBN: 9789634299394
12. **Vizdák, K.**: Coaching nehéz időkben - így támogasd ügyfeledet hatékonyan és eredményesen.
Magyar Coachszemle. 2022. január 7., [1-5], 2022. ISSN: 2063-6679.

A DEENK a Jelölt által a Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2026.01.14.

