



EntreComp:

Okvir podjetnostne kompetence



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



POGUM



PODVIG

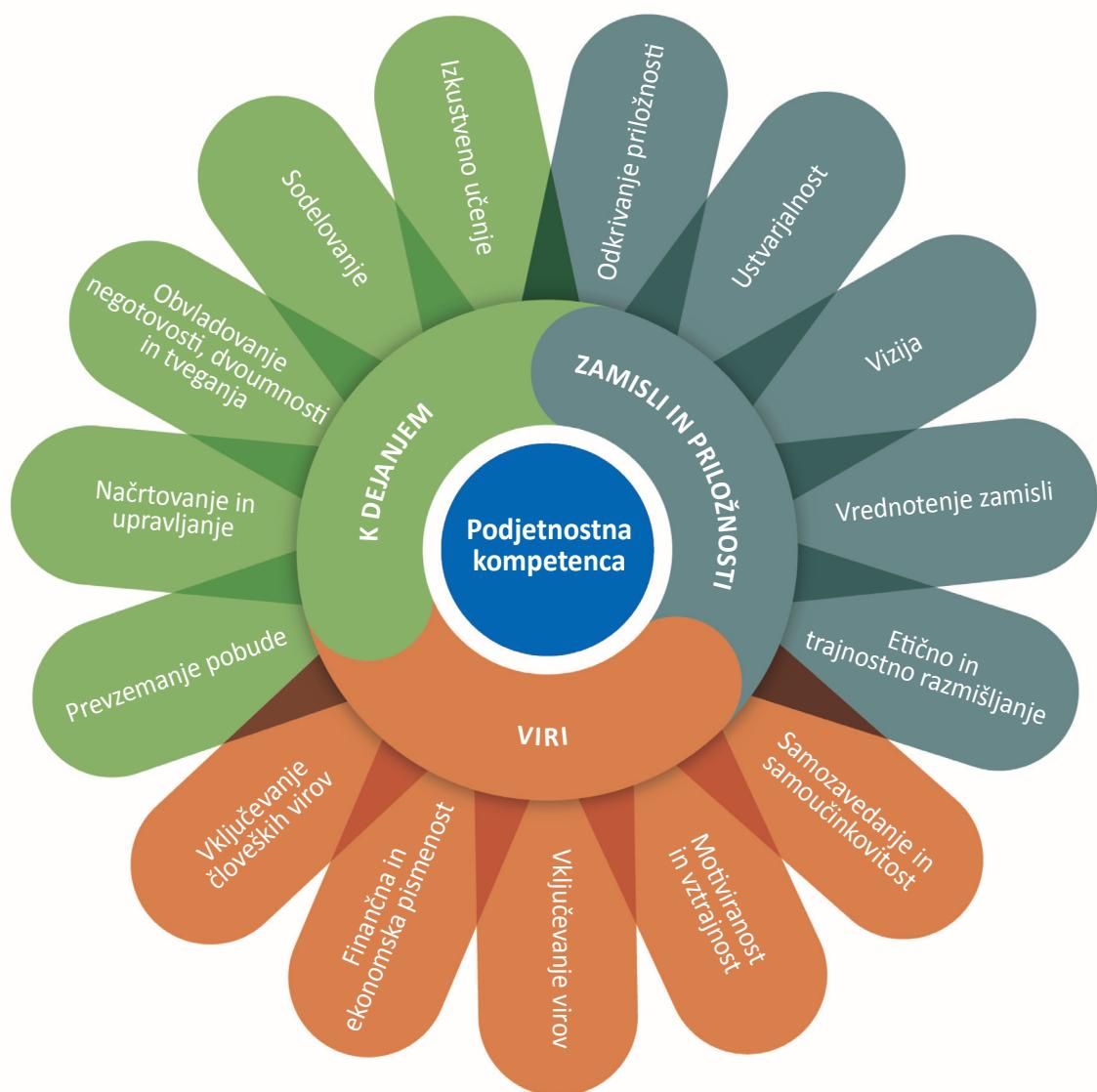


REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada



EntreComp:

Okvir podjetnostne kompetence

Prirejeno po:

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneur-ship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

in

McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A., EntreComp into Action: get inspired, make it happen (M. Bacigalupo & W. O'Keeffe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018. ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128.

Prevod: Ensitra prevajanje, Brigita Vogrinec s. p.

Urednik: dr. Anton Polšak

Strokovna redakcija slovenske prirede: dr. Špela Bregač, mag. Apolonija Jerko, Tomaž Kranjc, Tatjana Krapše, dr. Nives Kreuh, dr. Tanja Rupnik Vec, Amela Sambolić Beganović, dr. Branko Slivar

Jezikovni pregled: Andraž Polončič Ruparčič

Oblikovanje: Simon Kajtna

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Predstavnik: dr. Vinko Logaj

Urednici založbe: Damijana Pleša, Saša Premk

Grafična priprava: Design Demšar, d. o. o.

Spletна izdaja

Ljubljana, 2019

Publikacija ni plačljiva.

Publikacija je objavljena na povezavi www.zrss.si/pdf/entrecomp.pdf

Projekt POGUM - Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah

Projekt PODVIG - Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI-ID=301966080](#)
ISBN 978-961-03-0452-4 (pdf)



POGUM



PODVIG



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Predgovor

Spoštovani bralci!

Podjetnost je ena izmed osmih splošnih veščin vseživljenjskega učenja, ki jih je opredelila in zapisala evropska komisija (2006–2018; splet 1 in splet 2).

Po programu za nova znanja in spremnosti za Evropo lahko ugotovimo, da je razvijanje podjetnostnih sposobnosti evropskih državljanov in organizacij že več let eden glavnih ciljev politike EU (splet 3). Treba se je zavedati, da se je podjetnostnih spremnosti, znanj in odnosov mogoče naučiti ter da vodijo k splošno razširjenemu razvoju podjetnostnega razmišljanja in kulture, kar koristi posameznikom in družbi kot celoti.

Evropska komisija se je na pomen izobraževanja za podjetništvo najprej sklicevala leta 2003 v svoji Zeleni knjigi o podjetništvu v Evropi, nato je do leta 2006 opredelila »kompetenco samoiniciativnosti in podjetnosti« kot eno od osmih ključnih kompetenc, ki so potrebne za vse člane družbe znanja. Akt za mala podjetja iz leta 2008 za Evropo, Sporočilo o ponovnem izobraževanju (Communication on Rethinking Education) iz leta 2012, Akcijski načrt za podjetništvo iz leta 2013 in Program za nova znanja in spremnosti iz leta 2016 za Evropo so ohranili potrebo po spodbujanju podjetniške izobrazbe in podjetniškega učenja. To je privelo do številnih pobud po vsej Evropi. Korak naprej v skupnem razumevanju podjetnostne kompetence je naredilo Skupno raziskovalno središče v okviru Evropske komisije, ki je v imenu Generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje razvilo definicijo podjetnosti kot kompetence in referenčni okvir, ki se imenuje Okvir za podjetnostno kompetenco (EntreComp, splet 4). Leta 2018 so pri Skupnem raziskovalnem središču EU izdali še publikacijo z namigi, kako to kompetenco udejanjiti v praksi, in priložili primere za posamezne države EU (EntreComp into Action, Get inspired make it happen, splet 5). Istega leta je izšlo tudi novo Priporočilo Sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje, ki je pod točko 7 nadgradilo tudi podjetnostno kompetenco glede na zapis iz leta 2006.

V tej publikaciji so objavljene ključne informacije in namigi za uporabo evropskega okvira za podjetnostno kompetenco (EntreComp in EntreComp into Action). Ne gre za dobesedni prevod obeh publikacij, ampak za smiselnopriredbo besedila za namen uporabe v Sloveniji, zlasti za potrebe projektov iz ESS — Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah ter Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah. Pri tem smo upoštevali izkušnje pri prevajanju podobnih dokumentov, zlasti dveh: Okvira digitalnih kompetenc za državljanе (DigComp 2.1) in Evropskega okvira digitalnih kompetenc izobraževalcev (DigCompEdu).

Publikacija je sestavljena iz dveh delov: v prvem sta kratko razložena namen in vsebina okvira, v drugem pa je v obliki preglednic zapisanih 442 učnih dosežkov na osmih ravneh s področja podjetnostne kompetence.

Dr. Anton Polšak

Vsebina

1 Podjetnost kot kompetenca	6
1.1 Kaj je okvir podjetnostne kompetence (EntreComp)?	7
1.2 Osnove okvira EntreComp	7
1.3 Zgradba okvira EntreComp	7
1.4 Načela kompetenčnega okvira EntreComp	11
1.4.1 15 enakovrednih kompetenc	11
1.4.2 Prilagodljiv in fleksibilen	11
1.4.3 Enostavno izhodišče	11
1.5 Uporaba okvira EntreComp za doseganje ciljev	11
1.5.1 Kaj pomenijo ti cilji?	11
1.5.2 Komu je namenjen okvir EntreComp?	12
1.6 Najpomembnejši nasveti za začetek uporabe okvira EntreComp	13
2 Okvir Entrecamp in model napredovanja	15
2.1 Okvir EntreComp	15
2.1.1 Model doseganja kompetenc z osmimi ravnimi	16
2.1.2 Naraščajoča avtonomija učenca	16
2.1.3 Prilagodljiv vašim okoliščinam	17
2.2 Okvir EntreComp in ravni učnih dosežkov	17
2.2.1 Model napredovanja z osmimi ravnimi učnih dosežkov	17
2.2.2 Učni dosežki	20
2.2.3 Okvir EntreComp v preglednici	20
3 Seznam izrazov in definicij	22
4 Literatura	24

Priloga: **Celotni okvir Entrecomp** 27

Zamisli in priložnosti

Odkrivanje priložnosti	28
Ustvarjalnost	29
Vizija	30
Vrednotenje zamisli	31
Etično in trajnostno razmišljanje	32

Viri

Samozavedanje in samoučinkovitost	33
Motiviranost in vztrajnost	34
Vključevanje virov	35
Finančna in ekonomska pismenost	36
Vključevanje človeških virov	37

K dejanjem

Prevzemanje pobude	38
Načrtovanje in upravljanje	39
Obvladovanje negotovosti, dvoumnosti in tveganja	41
Sodelovanje	42
Izkustveno učenje	44

1 Podjetnost kot kompetenca

Podjetnost kot kompetenca je prisotna na vseh življenjskih področjih. Odraža se v skrbi za lastni **osebn razvoj**, podjetni državljeni pa aktivno **prispevajo** tudi k **družbenemu razvoju**, vstopijo na trg dela kot zaposlena ali samozaposlena oseba in zaženejo ali širijo podjetja, ki so lahko kulturne, socialne ali komercialne narave.

Podjetnost je kompetenca za življenje. Ustvarjalnost ali razmišljanje o novih načinu dela je prav tako pomembno za poklicno napredovanje ali za nove poslovne zamisli. Preuzemanje pobude, privabljanje in vključevanje drugih k uresničevanju naših zamisli so uporabne spremnosti, kadar npr. zbiramo finančna sredstva za lokalno športno ekipo ali ustanavljamo novo socialno podjetje. Razumevanje tega, kako izvesti načrt in pametno uporabiti finance, je uporabno tako v našem osebnem življenju kot pri poslovnom načrtovanju v malem ali srednje velikem podjetju.



Podjeten si, ko izkoristiš priložnosti in zamisli ter jih pretvorиш v vrednost za druge. Ustvarjena vrednost je lahko finančna, kulturna ali družbena (FFE-YE, 2012).

Podjetnost se osredotoča na ustvarjanje vrednosti ne glede na vrsto vrednosti ali druge okoliščine. Obsegata ustvarjanje vrednosti na katerem koli področju oz. ravni. Nanaša se na ustvarjanje vrednosti v **zasebnem, javnem in tretjem sektorju**¹ ter na kakršno koli kombinacijo vseh treh. S tem zajema različne vrste podjetnosti, vključno z notranjim podjetništvtom, socialnim podjetništvtom, zelenim oziroma trajnostnim podjetništvtom ter digitalnim podjetništvtom.

Kako bi še lahko opredelili podjetnost?

Samoiniciativnost in podjetnost je sposobnost posameznika za uresničevanje lastnih zamisli. Vključuje ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje tveganj ter sposobnost načrtovanja in vodenja projektov za doseganje ciljev. Ta sposobnost pomaga posameznikom ne le pri njihovem vsakdanjem življenju in v družbi, ampak tudi na delovnem mestu pri razumevanju ozadja njihovega dela ter pri izkoriščanju priložnosti, je pa tudi podlaga za bolj specifične spremnosti in znanje, ki ga potrebujejo tisti, ki ustanavljajo socialne ali gospodarske dejavnosti ali k temu prispevajo. To bi moralo vključevati zavest o etičnih vrednotah in spodbujati dobro upravljanje.

Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006. Ur. I. EU, L 394/10. Splet: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2006:394:FULL&-from=SL>.

¹ Opredelitev pojma so različne; navadno pa vključuje neprofitne, nevladne in avtonomne organizacije.

1.1 Kaj je okvir podjetnostne kompetence (EntreComp)?

Na osnovi različnih pobud so pristojni v EU sestavili okvir podjetnostne kompetence EntreComp. To je celovit, prilagodljiv in večnamenski referenčni okvir, ki je bil oblikovan zato, da bi evropskim državljanom pomagal razumeti pomen podjetnosti kot ključne kompetence za vseživljenjsko učenje in da bi jo bili zmožni uporabiti pri svojem delu. Okvir je zasnovan kot podpora in navdih za izboljšanje podjetnostne zmožnosti evropskih državljanov in organizacij, izvajati pa se je začel leta 2016 kot del Programa za nova znanja in spretnosti za Evropo.

Okvir EntreComp razлага, kako naj bi razumeli znanje, spretnosti in stališča, ki tvorijo podjetnostno kompetenco – odkrivanje in izkoriščanje priložnosti oziroma zamisli ter njihovo preoblikovanje v družbeno, kulturno, finančno ali drugo vrednost.

1.2 Osnove okvira EntreComp

Okvir EntreComp opisuje gradnike podjetnostne kompetence.² Gradnike lahko uporabimo za podporo učenju podjetnosti v različnih okoljih, ki vključujejo civilno družbo, podjetja, izobraževanje, mladinsko delo, skupnosti, novoustanovljena podjetja in posameznike.

Okvir EntreComp opredeljuje priložnosti za podjetnost v kateri koli situaciji: od šolskega kurikula do inovacij na delovnem mestu, od pobud znotraj skupnosti do praktičnega učenja na univerzi. V okviru EntreComp je podjetnostna kompetenca obravnavana kot posameznikova in kolektivna zmožnost.

1.3 Zgradba okvira EntreComp

Okvir EntreComp (Slika 1) sestavlja tri kompetenčna področja: Zamisli in priložnosti, Viri in K dejanjem. Vsako področje vsebuje pet temeljnih kompetenc, kar pomeni, da ima okvir 15 kompetenc, s katerimi posamezniki odkrivajo priložnosti in zamisli za udejanjanje podjetnostne kompetence.

Prikaz skuša poudariti, da pari kompetenčnih področij in kompetence niso taksonomsko nespremenljivi. Npr. ustvarjalnost je predstavljena kot eden od gradnikov v področju Zamisli in priložnosti, čeprav ustvarjalni proces vključuje tudi uporabo virov in zmožnost udejanjanja zamisli. Avtorji okvira vabijo bralca, da vzpostavi nove povezave med področji in gradniki kompetenc, jih razširi ter prilagodi na način, ki najbolj ustreza njegovim potrebam.

Ob teh medsebojno povezanih kompetencah lahko razmišljamo o podjetnostnih spretnostih in stališčih, ki zajemajo naše delo. Služijo nam lahko kot vodilo pri oblikovanju nove dejavnosti in/ali kot model, ki ga lahko uporabimo oziroma prilagodimo za učenje in preverjanje znanja v zvezi s podjetnostjo.

² Podjetnostna kompetenca je ena izmed osmih ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja, kakor jo je opredelila EU. Čeprav sta v osnovnem pomenu kompetenca in zmožnost sopomenki ali vsaj zelo sorodna pojma, pa se pojmom kompetenca praviloma uporablja za zapis celostnih dejavnosti (npr. zmožnost sporazumevanja v maternem jeziku, zmožnost biti podjeten), medtem ko zmožnost opredeljuje tudi enostavnejše dejavnosti (npr. zmožnost orientacije z zemljevidom, zmožnost vrednotenja zamisli).



Slika 1: Področja in kompetence modela EntreComp.

Kompetenčna področja odražajo definicijo podjetnosti kot sposobnost prehoda od zamisli k dejanjem, ki ustvarjajo vrednost za druge, **15 kompetenc** pa skupaj tvori **podjetnost kot kompetenco** za vse državljane. Kompetence so posebej navedene še v preglednici 1. Vsaki sta dodana **namig** učencu,³ kako naj preizkusi kompetenco v praksi, ter **opisnik**, ki kompetenco razčleni na osnovne vidike.

Področja konceptualnega modela poudarjajo podjetnostno kompetenco kot sposobnost, da preidemo od zamisli in priložnosti k dejanjem z vključitvijo virov. Ti viri so lahko osebni (npr. samozavedanje in samoučinkovitost, motiviranost in vztrajnost), materialni (npr. proizvodni in finančni viri) ali nematerialni (npr. specifično znanje, spretnosti in stališča). Vsa tri kompetenčna področja so tesno prepletena: podjetnost kot kompetenca je krovni pojem. Tudi 15 posameznih kompetenc je medsebojno povezanih in jih je treba obravnavati kot celoto. Tako ni nujno, da mora učenec doseči najvišjo raven strokovnosti v vseh 15 kompetencah ali pa biti enako strokovno usposobljen v vseh.

³ Lahko je tudi izobraževalec ali kdor koli drug, ki uporablja ta okvir, torej vsi učeči se, ne glede na vlogo v procesu.

Preglednica 1: Konceptualni model EntreComp

Kompetence	Namigi ⁴	Opisniki
1. ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI	1.1 Odkrivanje priložnosti	<p>Uporabite domišljijo in sposobnosti za prepoznavanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Prepoznajte in ocenite priložnosti za ustvarjanje vrednosti z raziskovanjem družbenega, kulturnega in ekonomskega okolja. Raziščite potrebe in izvive, na katere je treba odgovoriti. Vzpostavite nove smiselne povezave in združite vse razdrobljene delce v delovanju okolja, v katerem živite, pri ustvarjanju priložnosti za ustvarjanje vrednosti.
	1.2 Ustvarjalnost	<p>Razvijajte ustvarjalne in ciljno naravnane zamisli.</p> <ul style="list-style-type: none"> Razvijte različne zamisli in priložnosti za ustvarjanje vrednosti, vključno z boljšimi rešitvami za obstoječe in prihajajoče izvive. Raziskujte in inovativno preizkušajte. Združite znanje in vire za doseganje boljših rezultatov.
	1.3 Vizija	<p>Prizadevajte si za uresničitev svoje vizije prihodnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Zamislite si prihodnost. Razvijte vizijo za prehod od zamisli k dejanjem. Predstavljajte si mogoči razvoj dogodkov, da boste lažje usmerjali svoj trud in dejanja.
	1.4 Vrednotenje zamisli	<p>Kar najbolje izkoristite zamisli in priložnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ovrednotite zamisli, ki ste jih oblikovali za socialno, kulturno in gospodarsko področje. Prepoznejte ustvarjalno moč zamisli in primerne poti za njeno uresničitev.
	1.5 Etično in trajnostno razmišljanje	<p>Ocenite posledice in vpliv zamisli, priložnosti ter dejanj.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ovrednotite učinke zamisli, ki prinašajo vrednost, in učinek podjetnosti na ciljno skupnost, trg, družbo in okolje. Razmislite o tem, koliko trajnostni so postavljeni dolgoročni družbeni, kulturni in ekonomski cilji, ter temu prilagodite potek dejavnosti. Ravnajte odgovorno.
2. VIRI	2.1 Samozavedanje in samoučinkovitost	<p>Verjemite vase in se nenehno razvijajte.</p> <ul style="list-style-type: none"> Razmislite o svojih kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih potrebah, prizadevanjih in željah. Opredelite in ovrednotite svoja lastna in skupinska močna in šibka področja. Verjemite v svojo sposobnost vplivanja na potek dogodkov kljub negotovosti, nazadovanjem ali začasnim neuspehom.
	2.2 Motiviranost in vztrajnost	<p>Ostanite osredotočeni in vztrajajte.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bodite odločni v udejanjanju svojih zamisli in zadostitvi svojih potreb po dosežkih. Bodite potrežljivi in vztrajajte pri doseganju svojih in skupinskih dolgoročnih ciljev. Kljubujte pritisku, težavam in začasnemu neuspehu.
	2.3 Vključevanje virov	<p>Zberite in upravljajte vire, ki jih potrebujete.</p> <ul style="list-style-type: none"> Pridobite in uporabite materialne, nematerialne (znanje, izkušnje, licence, patenti ipd.) in digitalne vire ter podatke, ki jih potrebujete za preskok od zamisli k dejanjem. Kar najbolj izkoristite omejena sredstva. Pridobite in uporabite potrebne kompetence, vključno s tehničnimi, pravnimi, davčnimi znanji ter digitalnimi kompetencami.
	2.4 Finančna in ekonomska pismenost	<p>Razvijte finančno in ekonomsko znanje in spretnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ocenite strošek pretvorbe zamisli v dejavnost. Časovno načrtujte, vzpostavite in ovrednotite finančne odločitve. Finance upravljajte tako, da se bo vaša dejavnost, ki ustvarja vrednost, ohranila na dolgi rok.
	2.5 Vključevanje človeških virov	<p>Spodbudite, navdihnite in pritegnite še druge.</p> <ul style="list-style-type: none"> Navdihnite in navdušite posameznike in kolektive. Pridobite podporo, ki jo potrebujete za doseganje rezultatov. Učinkovito se sporazumevajte.



4 V kontekstu okvira EntreComp je podjetnostna kompetenca predstavljena kot posameznika in kolektivna zmožnost.

3. K DEJANJEM

Kompetence	Namigi	Opisniki
3.1 Prevzemanje pobude	Delujte.	<ul style="list-style-type: none"> Sprožite procese, ki ustvarjajo vrednost. Sprejmite izzive. Vztrajajte pri svojih namerah in izvedbi načrtovane naloge.
3.2 Načrtovanje in upravljanje	Določite prednostne naloge, organizirajte in spremljajte.	<ul style="list-style-type: none"> Določite kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje. Opredelite prednostne naloge in akcijske načrte. Prilagodite se spremembam.
3.3 Obvladovanje negotovosti, dvoumnosti in tveganja	Sprejmite odločitve v zvezi z obvladovanjem negotovosti, dvoumnosti in tveganj.	<ul style="list-style-type: none"> Sprejmite odločitve, kadar imate na voljo le delne ali dvoumne informacije ali kadar obstaja možnost nepričakovanega izida. V proces ustvarjanja vrednosti vključite prenobljene načine preizkušanja zamisli in prototipov že od zgodnjih faz dalje z namenom zmanjšanja tveganj neuspeha. Hitro odvijajoče se situacije obvladujte nemudoma in prilagodljivo.
3.4 Sodelovanje	Povežite se, sodelujte in mrežite.	<ul style="list-style-type: none"> Sodelujte z drugimi pri prehodu od zamisli k dejanjem. Mrežite se. Rešujte spore in se na pozitiven način soočite s tekmeci, kadar je to potrebno.
3.5 Izkustveno učenje ⁵	Učite se skozi dejavnosti.	<ul style="list-style-type: none"> Katero koli pobudo za ustvarjanje vrednosti uporabite kot priložnost za učenje. Učite se skupaj z drugimi, vključno z vrstniki in mentorji. Razmislite in se učite tako iz svojega uspeha in napak kot iz napak in uspehov drugih.

V Preglednici 1 je podrobnejše prikazan model EntreComp. Podjetnostna kompetenca je razčlenjena na sestavne dele znotraj okvira. Kompetence so oštrevlčene zaradi boljše preglednosti – vrstni red, v katerem so predstavljene, ne nakazuje niti zaporedja v procesu pridobitve niti hierarhije: nobena ni na prvem mestu ali pomembnejša od druge. V tem okviru pa ni tudi nobenih posebnih oz. dodatnih ključnih kompetenc, ali takih, ki bi omogočale podjetnostno kompetenco.

Pri uporabi okvira EntreComp lahko poudarimo izbrano kompetenco in drugim posvetimo manj pozornosti, naslednjič pa storimo obratno. Kompetence lahko smiselno poenostavimo.

Okvir EntreComp lahko razumemo kot izhodišče za interpretacijo podjetnostne kompetence. Mogoče ga je še razvijati in izpopolnjevati z namenom zadovoljevanja potreb posebnih ciljnih skupin.

⁵ Izkustveno učenje je model učenja, ki se začne z izkušnjo, tej sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija izkustva. Znotraj teh procesov se gradijo vpogled, odkrivanje in razumevanje. Pri uspešnem učenju gre za ciklično prehajanje od izkušnje prek opazovanja do teoretične osmislitve (refleksije) ter eksperimentalnega ustvarjanja nove izkušnje. Pri izkustvenem učenju je pomembno, da vse te dimenzije povezujemo. Najboljši model izkustvenega učenja je razvil D. Kolb. Za Kolba je izkustveno učenje proces, v katerem se ustvarja znanje s pretvorbo ali transformacijo izkušnje. Kolb v modelu opisuje izkustveno učenje kot proces, ki se začne s konkretno izkušnjo, tej sledijo razmišljajoče opazovanje, nato abstraktna konceptualizacija ter na koncu aktivno eksperimentiranje. Osrednje metode so: simulacije, igranje vlog, socialne igre, strukturirane naloge, skupinska interakcija, telesno gibanje ter sproščanje. Izraz, zlasti v sopomenki izkušenjsko učenje, označuje tudi učenje iz izkušenj, ki poteka praviloma zunaj izobraževalnih institucij na podlagi splošnih ali specifičnih življenjskih izkušenj, ki niso del načrtovane izobraževalne dejavnosti ali določenih aktivnosti.

Vir: Splet: <https://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474695/izkustveno-izkusensko-ucenje>.

1.4 Načela kompetenčnega okvira EntreComp

V nadaljevanju je navedenih nekaj ključnih načel, ki veljajo pri kompetenčnem okviru EntreComp.

1.4.1 15 enakovrednih kompetenc

V okviru EntreComp so vse kompetence enako pomembne. Oštevilčene so zaradi bolje preglednosti. Vrstni red, v katerem so predstavljene, ne nakazuje niti zaporedja v procesu pridobivanja niti hierarhije. Učna dejavnost ali pripomoček v okviru obravnava zgolj eno (1) kompetenco ali pa razvija vseh 15.

1.4.2 Prilagodljiv in fleksibilen

Odločitev, kje in kako bomo okvir EntreComp uporabili, narekuje, katere kompetence bomo bolj razvijali ali jim dali večji poudarek. Model lahko prilagodimo tudi tako, da bo dajal prednost manjšemu številu kompetenc in s tem odražal izbran podjetnostni učni proces ali izkušnjo.

1.4.3 Enostavno izhodišče

Kot je bilo že omenjeno, okvir EntreComp lahko razumemo kot enostavno izhodišče za razumevanje in interpretacijo pomena podjetnostne kompetence. Lahko ga tudi izpopolnimo, da temeljiteje obravnavajo potrebe specifičnih ciljnih skupin.

1.5 Uporaba okvira EntreComp za doseganje ciljev

Okvir EntreComp lahko uporabimo za dosego raznolikih ciljev:

- **spodbuditi** zanimanje za podjetnost in navdihnuti za prehod k dejanjem,
- **ustvariti vrednost** s prilagajanjem okvira specifičnim okoliščinam,
- **oceniti in vrednotiti** ravni podjetnostne kompetence,
- **izvajati** podjetnostne zamisli in projekte,
- **prepoznati** podjetnostne spretnosti.

1.5.1 Kaj pomenijo ti cilji?

CILJ ŽELIM SPODBUDITI ZANIMANJE

Spodbuditi skupino uporabnikov pomeni vzbudit zanimanje in navdihnuti dejanja. Vključuje naslednje podcilje:

- ozaveščanje o podjetnosti kot eni izmed ključnih kompetenc,
- izobraževanje o podjetnosti,
- učenje podjetnosti za ustvarjanje skupne vizije in jezika udeleženih ter
- ustvarjanje partnerstva v lokalnem okolju z uporabo referenčnega okvira EntreComp.

CILJ ŽELIM USTVARITI VREDNOST

Ustvariti vrednost pomeni prilagoditi okvir EntreComp lastnim okoliščinam. To pomeni, da ga lahko prevedemo v različne jezike, prilagodimo novim uporabnikom, z njim podpremo prakso, ki temelji na dokazih, in ga uporabimo za uskladitev obstoječih spretnosti in okvirov zaposlovanja.

CILJ ŽELIM OCENITI IN VREDNOTITI

Vrednotiti pomeni razumeti izhodišče, kjer začenjamo razvijati neko kompetenco, in prikazati doseženi napredek. To pomeni uporabiti okvir EntreComp za:

- določitev obstoječih dejanj ali virov,
- odkrivanje manjkajočih spretnosti,
- prepoznavanje posameznih šibkih in močnih točk,
- razmislek o učenju,
- (samo)vrednotenje učenja ter
- prikaz napredka.

CILJ ŽELIM IZVAJATI

Gre za **uporabo okvira EntreComp kot pomoč pri izvajanju zamisli ali projektov**. Pomeni:

- ustvariti priložnosti za učenje podjetnosti oz. zagotoviti praktične podjetniške izkušnje,
- oblikovati pogoje za razvoj spretnosti in poklicnih poti ali za poti novoustanovljenih podjetij,
- umestiti okvir EntreComp oziroma ga povezati z drugimi okviri za razvoj ključnih kompetenc,
- vzpostaviti ali izboljšati obstoječe pobude za podporo novoustanovljenim podjetjem ter
- razviti podjetnostne organizacije z udejanjanjem idej/zamisli/izhodišč okvira EntreComp.

CILJ ŽELIM PREPOZNATI

Gre za uporabo okvira EntreComp za prepoznavanje **razvoja spretnosti** in **opredelitev strokovnih** in morda **poklicnih kompetenc** ali za **prikaz učinka** programov oziroma dejavnosti.

1.5.2 Komu je namenjen okvir EntreComp?

Okvir EntreComp je primeren za vse, ki jih zanima razvoj dejavnosti za vključevanje podjetnostne kompetence ali ki delajo na področju formalnega in neformalnega izobraževanja ter učenja.

Na področju oblikovanja politike lahko okvir EntreComp uporabimo za:

- razvoj enotnega razumevanja podjetnostne kompetence z vsemi udeleženimi stranmi,
- oblikovanje politik, povezanih z razvojem izobraževanja, gospodarstva, zaposlovanja ali skupnosti,
- opredelitev kazalnika učinka podjetnostne kompetence.

Na področju izobraževanja in usposabljanja lahko okvir EntreComp uporabimo za:

- umestitev podjetnostnih učnih dosežkov glede na namen, okolišnine,
- ustvarjanje novih ali izboljšanje obstoječih dejavnosti poučevanja in učenja za razvoj podjetnostnih kompetenc,
- oblikovanje kriterijev za vrednotenje podjetniških kompetenc.

Na področju dela z mladimi zunaj okvirov formalnega izobraževanja lahko okvir EntreComp uporabimo, da:

- oblikujemo dejavnosti, ki omogočajo praktične podjetniške izkušnje,
- pomagamo mladim razumeti, kako in kdaj so podjetni,
- prepoznamo lastne podjetnostne kompetence.

Na področju dela z novoustanovljenimi podjetji in podjetniki lahko okvir EntreComp uporabimo za:

- razumevanje tega, kako obstoječe dejavnosti pripomorejo k razvoju podjetnostnih kompetenc,
- pomoč podjetnikom pri določanju lastnih podjetnostnih kompetenc,
- oblikovanje novih usposabljanj v podporo ustvarjanju posla ali poslovni rasti v skladu s kompetencami okvira EntreComp.

Na področju zaposlovanja in upravljanja človeških virov lahko uporabimo okvir EntreComp za:

- opredelitev podjetnostnih kompetenc, ki so potrebne za določeno delovno mesto,
- načrtovanje organiziranega učenja ter razvojnih strategij in dejavnosti,
- ustvarjanje podjetnih timov.

1.6 Najpomembnejši nasveti za začetek uporabe okvira EntreComp

Okvir EntreComp je zasnovan tako, da ga lahko prilagajamo in uporabljamo za spodbujanje posameznikov in organizacij, da postanejo podjetni.

Nekaj nasvetov, kako pristopiti k okviru EntreComp:

USTVARITE ENOTNO RAZUMEVANJE	Uporabite okvir EntreComp kot osnovo za ustvarjanje enotnega razumevanja podjetnosti. Uporabite okvir za jasen in usklajen pristop k razvijanju strategij in dejanj za razvoj podjetnostne kompetence.
UPORABITE SLIKOVNO GRADIVO	Uporabite slikovno gradivo okvira EntreComp (kolo ali pahljačo), da pritegnete učence, sodelavce in druge zainteresirane.
NAJDITE PRAVE KOMPETENCE	Določite prednostne podjetnostne kompetence, ki so potrebne za vaš projekt ali organizacijo, in jih vključite v dejavnosti zaposlovanja in/ali usposabljanja in razvoja. Dejavnost lahko vključuje zgolj eno kompetenco ali pa istočasno razvija vseh 15 podjetnostnih kompetenc.
POIŠČITE PRAVO RAVEN	Razmislite o tem, s kom sodelujete, in izberite raven okvira EntreComp, ki ustreza uporabnikom. Pojasnite jim celotni model ali samo predstavite, kaj pomeni biti podjeten.

RAZUMITE SVOJE IZHODIŠČE	Ocenite svoje obstoječe dejavnosti ali vire glede na kompetence okvira EntreComp. Ugotovite tudi, kako dobro podpirate druge pri razvijanju lastnih podjetnostnih kompetenc.
PRILAGODITE, ČE JE POTREBNO	Okvir EntreComp lahko spremajate in prilagajate. Učni dosežki so splošni in jih lahko prilagodite, da bodo ustrezali vašim potrebam.
RAZUMITE ZANIMANJA/ POTREBE SVOJIH UČENCEV	Ne glede na to, ali gre za zaposlene ali za šolarje, bodo imeli vaši učenci ⁶ različna izhodišča za razvoj spretnosti. Od učenca se ne pričakuje, da bo razvil vse kompetence do določene ravni, in le od redkih učencev se pričakuje, da bodo dosegli najvišjo raven strokovnosti v vseh kompetencah.
IZPOPOLNITE ALI OVREDNOTITE UČNE STRATEGIJE	Razmislite o svojih učnih strategijah – ne glede na svoje predmetno področje. Premislite, kako bi lahko prilagodili svoj pristop ali uvedli priložnosti za praktične podjetniške izkušnje, s katerimi bi razvili eno ali več podjetnostnih kompetenc.
OPREDELITE UČNE IZIDE, KI USTREZAO VAŠI DEJAVNOSTI	Pri neki učni dejavnosti lahko razvijamo izbrane kompetence na različnih ravneh; npr. ustvarjalnost na četrti ravni, finančno pismenost pa na prvi ravni.
SAMO- VREDNOTENJE	Učencem/uporabnikom predstavite okvir EntreComp kot pripomoček za samovrednotenje, s katerim lahko vrednotijo raven svojih kompetenc in/ ali sledijo napredku.
PRIKAŽITE VREDNOST	Prikažite vrednost svojih dejavnosti in sredstev s poudarjanjem tistih, ki uspešno razvijajo kompetence okvira EntreComp.
PRIMERJAJTE Z OBSTOJEČO DEJAVNOSTJO	Prepoznejte priložnosti za širitev svojih dejavnosti, da bi podpirale podjetnostno učenje, tako da jih primerjate z okvirom EntreComp in odkrijete morebitne vrzeli.
ZAGOTOVITE DOKAZE	Uporabite okvir EntreComp kot izhodišče, na katerem naj temelji razmislek o izpopolnjevanju pristopa k učenju. Raziskave kažejo, da učenci potrebujejo podjetnostne kompetence za učinkovito ustvarjanje družbene, kulturne ali finančne vrednosti pri delu ali v skupnosti.

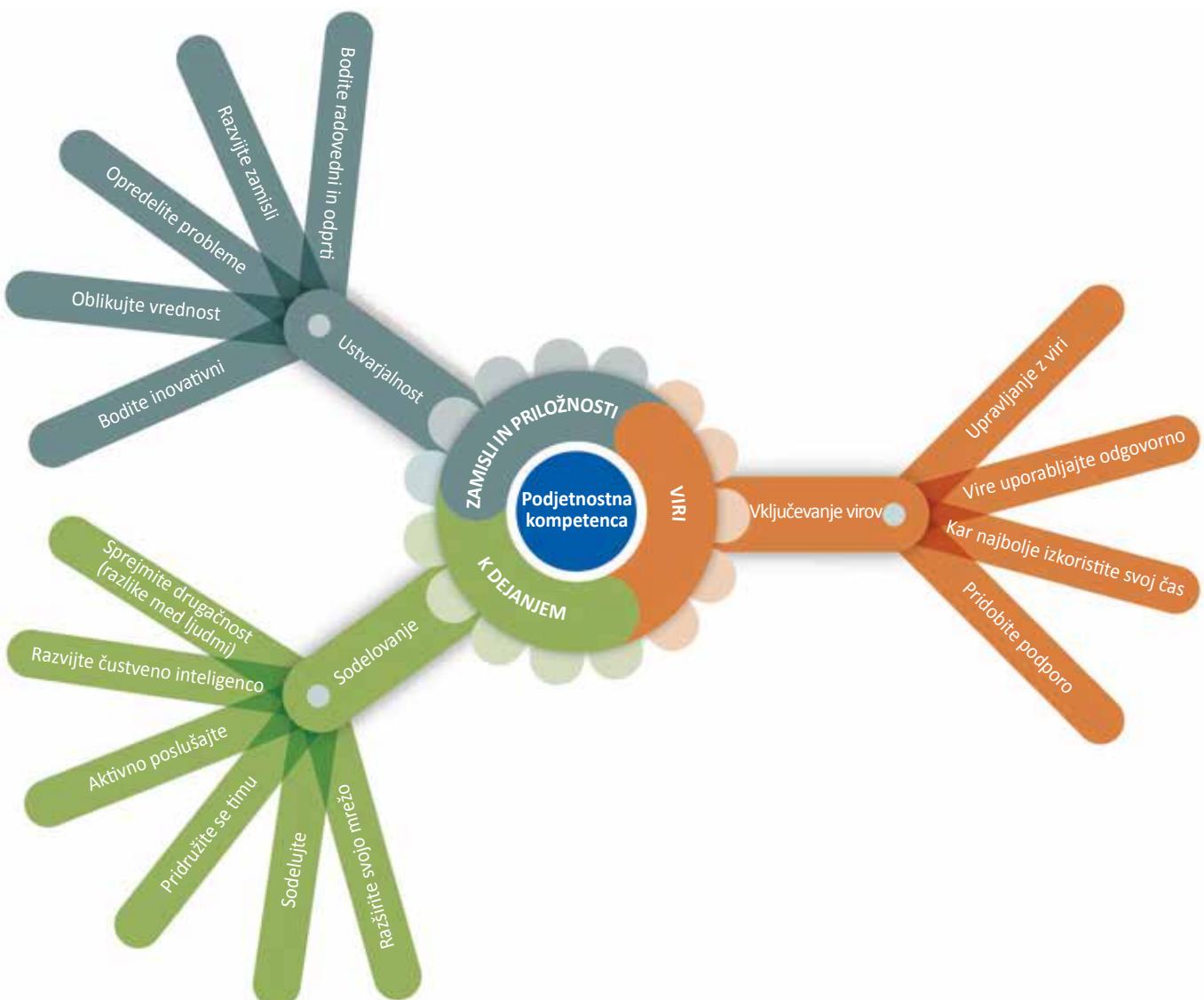
⁶ S pojmom učenci so mišljeni vsi, ki so v vlogi učenega, ne glede na to, ali so zaposleni ali obiskujejo šolo (učenci, dijaki).

2 Okvir EntreComp in model napredovanja

2.1 Okvir EntreComp

Kot je bilo že omenjeno, okvir EntreComp vsebuje 15 kompetenc, ki se členijo še naprej. Vsaka od 15 kompetenc vsebuje smernice (60), ki opisujejo, kaj določena kompetenca dejansko pomeni v praksi. Slika 2 prikazuje smernice za tri izbrane kompetence: ***Ustvarjalnost***, ***Sodelovanje z drugimi*** in ***Aktiviranje virov***.

Smernice za Ustvarjalnost so npr. ***Bodite radovedni in odpti***, ***Razvijte zamisli***, ***Opredelite probleme***, ***Oblikujte vrednost*** in ***Bodite inovativni***.

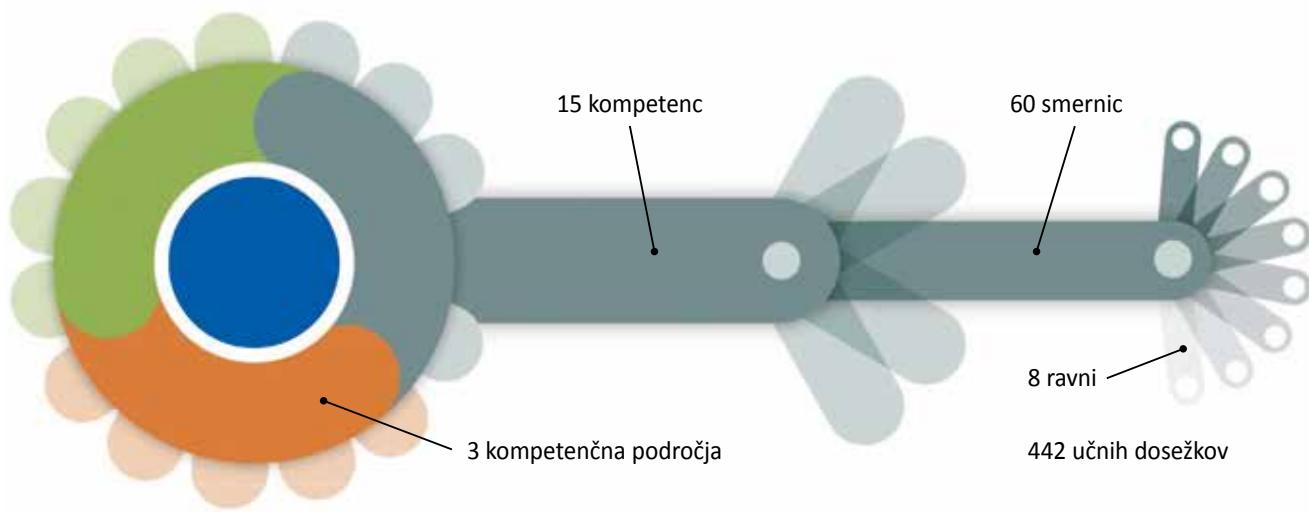


Slika 2: Tri izbrane kompetence in njihove smernice

2.1.1 Model doseganja kompetenc z osmimi ravnimi

Vsaka smernica ima pripadajoče učne dosežke na osmih ravneh napredovanja, od začetne ravni prek ravni samostojnosti do ravni odgovornosti in na koncu ravni mojstrstva. Poznavanje dosežkov oz. napredovanje je pomembno, če želimo spremljati učenčev razvoj skozi čas, če želimo upoštevati različna izhodišča učencev, ali pri raziskovanju, kako bi lahko ustvarili usklajeno pot izobraževanja o podjetnosti.

V primeru kompetence *Ustvarjalnost* smernica *Razvijte zamisli* prikazuje učne izide za vseh osem ravni. Ti dosežki segajo od *Znam razviti zamisli za reševanje problemov, ki se tičejo mene in moje okolice* na ravni 1 prek *Znam preizkusiti vrednost svojih rešitev pri končnih uporabnikih* na ravni 4 do kompleksnejšega učnega izida *Znam vzpostaviti procese za vključevanje zainteresiranih strani v iskanje, razvijanje in preizkušanje zamisli* na ravni 6.



Slika 3: Shema celotnega okvira EntreComp.

EntreComp je okvir 15 podjetnostnih kompetenc, razčlenjenih na 60 smernic, ki jih definirajo učni dosežki, zapisani na osmih različnih ravneh napredovanja od začetnika (začetna raven) do strokovnjaka (raven mojstrstva).

2.1.2 Naraščajoča avtonomija učenca

Model napredovanja prikazuje povezavo med učnimi dosežki in naraščajočo stopnjo učenčeve avtonomije. Pot se začne na začetni ravni, kjer od učenca pričakujemo, da bo postopoma opustil zunano podporo in napreduval prek ravni samostojnosti do ravni odgovornosti in nazadnje do ravni mojstrstva, kjer učenci delujejo bolj avtonomno, da bi prešli od zamisli k dejanjem z vedno večjim učinkom. Model napredovanja poudarja, da je raven napredovanja odvisna od učenčeve zmožnosti soočanja s kompleksnejšimi problemi.

2.1.3 Prilagodljiv vašim okoliščinam

Okvir EntreComp omogoča, da ga prilagodimo specifičnim uporabnikom ali cilju. Učni dosežki okvira EntreComp morda niso dovolj specifični, da bi jih lahko neposredno uporabili pri didaktičnem načrtovanju ali razvoju kurikula. Morda jih bo treba prilagoditi realnim učnim okoliščinam, da bodo postali smiseln in uporabni. Za isto dejavnost lahko črpamo učne dosežke z različnih ravni modela napredovanja, jih uskladimo z različnimi izhodišči posameznega učenca in z različnimi prednostnimi nalogami učne dejavnosti ali cilja.

Okvir EntreComp lahko pomaga podjetjem, da se odzovejo na izvive poslovnega okolja, mladim, da prepozna svoje neformalne in priložnostne kompetence, ter vodjem usposabljanja, da vzpostavijo skupno kulturo za spopadanje s procesi globalnih sprememb.

CLAUDIA IORMETTI
ZADRUGA OPENGROUP.EU

Pred okvirom EntreComp sem videla različne in ločene sektorje (posebno, oblikovanje politik, mladinsko delo), sedaj pa resnično vidim čezsektorski pristop pod pogojem, da s pomočjo okvira EntreComp dobimo vse koščke, ki jih sektorji potrebujejo za sodelovanje.

JUAN RATTO-NIELSEN
INTERACCION

Učenci imajo različna izhodišča za razvoj svojih spremnosti in različne prednostne naloge v učni dejavnosti, zato so lahko učni izidi z različnih ravni modela napredovanja primerni za isto učno dejavnost.

ANDY PENALUNA
UNIVERZA V WALESU – TRINITY SAINT DAVID

2.2 Okvir EntreComp in ravni učnih dosežkov

V nadaljevanju je predstavljen model napredovanja oziroma ravni učnih dosežkov, ki izhajajo iz okvira EntreComp. Ta model poleg že omenjenih treh kompetenčnih področij oziroma 15 kompetenc vsebuje še 442 učnih dosežkov na osmih ravneh zahtevnosti⁷ (pregled v Prilogi).

2.2.1 Model napredovanja z osmimi ravnnimi učnimi dosežkov

Podjetnost se kot kompetenca razvija prek dejanj posameznikov ali kolektivov z namenom ustvarjanja vrednosti za druge.

V primeru učenja podjetnosti napredovanje sestavlja dva vidika:

- razvijanje vedno večje avtonomije in odgovornosti pri udejanjanju zamisli ter priložnosti za ustvarjanje vrednosti,
- razvijanje zmožnosti ustvarjanja vrednosti v enostavnih in predvidljivih okoljih pa vse do kompleksnih, nenehno spremenljajočih se okolij.

⁷ Celovitost okvira EntreComp je ena njegovih glavnih prednosti. Vendar mora imeti bralec v mislih, da ne bodo vsi državljeni, učenci ali uporabniki že zeleli razviti vseh opisanih kompetenc do najvišje ravni strokovnosti. Smiselno je, da institucije, posredniki in razvijalci pobud, ki so pripravljeni prevzeti EntreComp kot referenčni okvir, tega prilagodijo lastnim namenom in potrebam ciljne skupine uporabnikov. Drugače povedano, okvir EntreComp, ki je predstavljen v tej publikaciji, naj predstavlja izhodišče. Pred izvedbo ga moramo prilagoditi okoliščinam uporabe.

Model napredovanja EntreComp ne določa linearnega zaporedja korakov, ki jih mora izvesti državljan, da bi postal več podjetnosti ali zagnal podjetje. Namesto tega prikazuje, da lahko meje podjetnostnih kompetenc posameznika in širše skupnosti premikamo naprej, da dosežemo vedno večji učinek s prizadevanji, ki ustvarjajo vrednost.

EntreComp je referenčni okvir za razvoj strokovnosti, ki sega od ustvarjanja vrednosti s pomočjo zunanje podpore do preoblikovalnega ustvarjanja vrednosti. Sestavljen je iz štirih glavnih ravni: začetna raven, raven samostojnosti, raven odgovornosti in raven mojstrstva. Vsaka raven je nato razdeljena na dve podravni, kot je prikazano v Preglednici 2. Na začetni ravni je podjetnostna vrednost ustvarjena s pomočjo zunanje podpore. Na ravni samostojnosti je podjetnostna vrednost ustvarjena z naraščajočo avtonomijo. Na ravni odgovornosti se razvije odgovornost za prehod od zamisli k dejanjem. Na ravni mojstrstva ima ustvarjena vrednost znaten vpliv na svoje referenčno področje.

Ravni doseganja kompetence prikazujejo, kako naj razumemo učne dosežke. Na primer: prvi učni izid na osmi ravni strokovnosti je: *Znam odkriti in hitro izkoristiti priložnost*. Čeprav je odkrivanje in izkoriščanje priložnosti spretnost, ki jo učenci začnejo razvijati na nižjih ravneh, osma raven poudarja potrebo po **hitrejšem** izkoriščanju. Na tej ravni je izkoriščanje priložnosti strateškega pomena in lahko privede do visoke rasti, prodornih inovacij ali radikalnih preobrazb.

Okvir EntreComp si prizadeva za celovitost, hkrati pa nudi pripomočke, ki omogočajo njegovo prilaganje različnim potrebam. Ne predpisuje, da morajo vsi učenci doseči najvišjo raven strokovnosti v vseh 15 kompetencah ali pa doseči enako strokovnost v vseh kompetencah.

Primer:

Lahko bi oblikovali izkušnjo učenja podjetnosti, ki bi bila namenjena zaposlenim v čevljarski industriji v neki regiji. V programu bi si lahko prizadevali za višjo raven strokovnosti (oz. raven odgovornosti) v kompetencah, kot so »odkrivanje priložnosti«, »vizija«, »vključevanje virov«, »vključevanje človeških virov« in »načrtovanje in upravljanje«. Istočasno bi si lahko prizadevali za doseganje ravni strokovnosti v »finančni in ekonomski pismenosti«. Morda se nam bo zdelo pomembno, da učenci pridobijo spretnosti, s katerimi bi razumeli finančno izvedljivost svojih zamisli, ne bi nam pa bilo pomembno, da razvijejo spretnosti dvostavnega knjigovodstva, kar zahteva višjo raven strokovnosti (oz. raven odgovornosti).

Podjetnost in podjetniško učenje se lahko razvijata na katerem koli življenjskem področju. Model napredovanja EntreComp se ne nanaša na nobeno posebno okolje. Z osredotočanjem na razvoj kompetenc prek dejanskega ustvarjanja podjetnostne vrednosti model napredovanja briše meje med izobraževanjem, poslovnim svetom in državljaškim udejstvovanjem. V tem pogledu je model napredovanja EntreComp prečni model formalnemu, neformalnemu in priložnostnemu učenju.

Preglednica 2: Model napredovanja v okviru EntreComp

Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Zanašanje na podporo ⁸ drugih	Krepitev samostojnosti	Prevzemanje odgovornosti	Pospeševanje preoblikovanja, inovacij in rasti
Pod neposrednim nadzorom.	Z manj podpore drugih, z določeno mero avtonomije in skupaj z vrstniki.	Prevzemanje in deljenje nekaterih odgovornosti.	Opazno prispevanje k razvoju nekega področja.
Odkritje	Raziskujte	Ekperimentirajte	Prevezmanje odgovornosti za spremenjanje odločitev in sodelovanje z drugimi.
Prva raven se osredotoča predvsem na odkrivanje lastnih vrlin, potencialov, zanimanj in želja. Osredotoča se tudi na prepoznavanje različnih vrst problemov in potreb, ki jih lahko razrešimo na ustvarjalen način, ter na razvijanje posameznih spremestnosti in stališč.	Treta raven se osredotoča na kritično mišljenje in na eksperimentiranje z ustvarjanjem vrednosti, na primer prek praktičnih podjetniških izkušenj.	Izboljšajte	Prevezmanje odgovornosti za spremenjanje odločitev in sodelovanje z drugimi.
		Okrepite	Razširite
		Šesta raven se osredotoča na ustvarjanje vrednosti in na spodbujanje kompleksnejšimi izkazami.	Preoblikujte

⁸ Podpora drugih vključuje npr. podporo učiteljev, mentorjev, vrstnikov, svetovalcev ali svetovalnih služb.

2.2.2 Učni dosežki

Učni dosežki so opisi, kaj učenec zna, razume in je zmožen storiti po koncu učnega procesa (Cedefop, 2009). Opise lahko oblikujemo in uporabimo za načrtovanje izobraževanja in razvoj kurikula ali za različne vrste odgovornosti, kot sta pravna ali strokovna odgovornost (Prøitz, 2010).

Učenja podjetnosti ne moremo skrčiti na nesprejemljive, vnaprej določene učne dosežke, saj se nanaša na ustvarjanje vrednosti, ki pred začetkom procesa učenja podjetnosti ni obstajala in je ne moremo abstraktno napovedati.

Vseeno pa so učni dosežki ključnega pomena za izvedljivost okvira. Učne dosežke EntreComp so razvili kot priporočila za uporabo v različne namene. Lahko jih uporabimo v formalnem izobraževanju in usposabljanju za oblikovanje kurikulov. V kontekstu neformalnega učenja jih lahko uporabimo kot navdih pri oblikovanju programov, ki spodbujajo notranje podjetništvo znotraj obstoječih organizacij. Lahko jih uporabimo tudi kot smernice pri opredelitvi prilagojenih vrst pedagogike, metod vrednotenja in učnih okolij, ki spodbujajo učinkovito učenje podjetnosti.

Učni dosežki EntreComp torej niso normativne izjave, ki jih moramo neposredno prenesti v dejanske učne dejavnosti ali uporabiti za merjenje uspeha učencev. Predstavljajo osnovo za razvoj specifičnih učnih izidov, ki so primerni za specifičen kontekst, in osnovo za razvoj kazalnikov uspešnosti.

Čeprav je velika večina učnih dosežkov napisana v prvi osebi, to ne pomeni, da se podjetnostna kompetenca nanaša samo na zmožnost posameznika. Nasprotno, subjekt podjetnostnega učenja in vedenja je lahko skupina, na primer projektna skupina, neprofitna organizacija, podjetje, javni organ ali gibanje civilne družbe.

Učni izidi EntreComp so predstavljeni v Prilogi. Čeprav je njihov seznam celovit, seznam učnih izidov ni (preveč) izčrpen, saj nakazuje prečno uporabnost prek različnih izobraževalnih kontekstov in sektorjev uporabe.

2.2.3 Okvir EntreComp v preglednici

Preglednica 3 (Pregled EntreComp) prikazuje tri področja in vseh 15 gradnikov kompetenc, vendar le na treh ravneh strokovnosti, ki veljajo za vse državljane: začetna raven, raven samostojnosti in raven odgovornosti. Raven mojstrstva obsega nadpovprečno strokovno znanje in je bolj odvisna od konteksta, zato ni prikazana v preglednici.

Preglednica je sestavljena iz opisnikov, ki povzemajo bistvo različnih ravni strokovnosti. Njen cilj je bralcem podati splošni pregled okvira EntreComp, podobno kot v Skupnem evropskem referenčnem okviru za jezike⁹ ali v Okviru digitalnih kompetenc (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero in Van den Brande, 2016).¹⁰

Celoten pregled doseganja kompetenc in njihovih smernic na osmih ravneh je prikazan v Prilogi.

⁹ Splet: http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_en.asp.

¹⁰ Slovenski prevod: Evropski okvir digitalnih kompetenc izobraževalcev. ZRSŠ, 2018.

Ravni strokovnosti (doseganja kompetence)			
Kompetenca	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti
Odkrivanje priložnosti	Učenci najdejo priložnosti za ustvarjanje vrednosti za druge.	Učenci prepoznaajo priložnosti za obravnavo potreb, ki niso bile izpolnjene.	Učenci razumejo bistvo in oblikujejo priložnosti, s katerimi se bodo odzvali na izvlečine in ustvarjali vrednosti za druge.
ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI	Učenci razvijejo raznolike zamisli, ki bodo ustvarjale vrednost za druge.	Učenci preizkušajo in izboljšujejo zamisli v rešitve, ki ustvarjajo vrednost za druge.	Učenci preoblikujejo zamisli v rešitve, ki ustvarjajo vrednost za druge.
Vizija	Učenci si zamisijo želeno prihodnost.	Učenci ustvarijo navduhujočo vizijo, ki bo pritegnila druge.	Učenci uporabijo svojo vizijo kot vodilo pri strateškem odločjanju.
Vrednotenje zamisli	Učenci razumejo in cenijo vrednost zamisli.	Učenci razumejo, da imajo zamislji lahko različno vrednost in so uporabljeni na različne načine.	Učenci razvijejo strategije za najboljši izkoristek zamisli.
Etično in trajnostno razmišljanje	Učenci prepoznaajo vpliv svojih odločitev in vedenja v skupnosti in okolju.	Pri sprejemjanju odločitev učence vodita etičnost in trajnost.	Učenci delujejo v skladu s svojimi etičnimi in trajnostnimi cilji.
Samozavedanje in samoučinkovitost	Učenci zaupajo svoji sposobnosti za ustvarjanje vrednosti za druge.	Učenci izkoristijo svoje prednosti in slabosti.	Učenci v skupinskem delu z drugimi nadomestijo svojaj šibka področja tako, da še bolj poglobljeno razvijajo svoja močna področja.
Motiviranost in vztrajnost	Učenci so zagnani za ustvarjanje vrednosti za druge.	Učenci vložijo trud in sredstva v sledenje svoji strasti in ustvarjanje vrednosti za druge.	Učenci se osredotočijo na svojo strast in nadaljujejo ustvarjanje vrednosti za druge.
Vključevanje virov	Učenci odgovorno poščijo in uporabijo vire.	Učenci zberejo in upravljajo različne vrste virov za ustvarjanje vrednosti za druge.	Učenci opredelijo strategije za zbiranje virov, ki so potrebni za ustvarjanje vrednosti za druge.
Finančna in ekonom-ska pismenost	Učenci pripravijo proračun za enostavno dejavnost.	Učenci najdejo možnosti financiranja in upravljanja proračuna za svojo dejavnost ustvarjanja vrednosti.	Učenci maredijo načrt za finančno trajnost dejavnosti za ustvarjanje vrednosti.
Vključevanje človeških virov	Učenci jasno in z navdušenjem izrazijo svoje zamisli.	Učenci prepričajo, vključijo in navdušijo druge za dejavnosti ustvarjanja vrednosti.	Učenci pritegnejo ostale in jih vključijo v dejavnosti za ustvarjanje vrednosti.
Prevzemanje pobude	Učenci rešujejo probleme, ki vplivajo na njihovo skupnost.	Učenci spodbudijo dejavnosti za ustvarjanje vrednosti.	Učenci poiščejo priložnosti za prevzemanje pobud za dodačanje ali ustvarjanje vrednosti.
Načrtovanje in upravljanje	Učenci opredelijo akcijski načrt, ki identificira prednostne naloge in mejnike za doseganje ciljev.	Učenci izdelajo akcijski načrt, ki identificira prednostne naloge in mejnike za doseganje ciljev.	Učenci izboljšajo prednostne naloge in načrte za prilagoditev spreminjačom se razmeram.
Oblivalovanje negotovosti, dvoumnosti in tveganja	Ob preizkušanju novih stvari učencev ni strah narediti napake.	Učenci ovrednotijo prednosti in tveganja alternativnih možnosti in izberejo možnost, ki održa njihove želje in pričakovanja.	Učenci pretehtajo tveganja in sprejemajo odločitve navkljub negotovosti in dvoumnosti.
Sodelovanje	Učenci enakovredno delajo v timu. ¹¹	Učenci sodelujejo z različnimi posamezniki in skupinami za ustvarjanje vrednosti.	Učenci oblikujejo skupino in mreže na podlagi potrebnih dejavnosti za ustvarjanje vrednosti.
Izkustveno učenje	Učenci prepoznaajo, kaj so se naučili s sodelovanjem v dejavnostih za ustvarjanje vrednosti.	Učenci razmisljajo in ovrednotijo svoje dosežke in neuspehe ter se iz njih kaj naučijo.	Učenci izboljšajo svoje sposobnosti ustvarjanja vrednosti s predhodnimi izkušnjami in medsebojnimi razgovori.

11 Soroden pojmom je tudi ekipa. Med pojmom ekipa in tim ni velike pomenske razlike. Ekipa (fr. équipe) in tim (engl. team) označujeeta skupino ljudi za izvedbo nekega dela. Po SSKL je ekipa -ež (I) skupina ljudi, sestavljena za določeno delo, nalogo: na kraj nesreč so postali oprenljive reševalne ekipe; sestaviti ekipo za nogometno prvenstvo moštvo ... in tim -a [tím] in (I) knjig. 1. skupina ljudi, ki opravlja skupino delo, delovna skupina: izbrati tim za določeno nalogu; uspešen, velik tim; član tima / strokovni, zdravniški tim / delati v timu 2. skupina sportnikov, ki nastopa na isti strani v športni igri; moštvo: kateri tim je zmagal; sestaviti tim; trener tima / košarkarski, odboksarski tim. V poslovnom svetu razlikujejo zlasti tim in skupino: za tim naj bi za razliko od skupine mdr. veljalo, da gre za tesnejsjo povezanost in pripadnost ter skupne cilje, pri izvrševanju katerih se člani dopolnjujejo, cilji pa ne morejo biti urešeni, če k uredništvu ne prispevajo prav vsi člani tima.

3 Seznam izrazov in definicij

Okvir EntreComp želi uvesti enotno razumevanje podjetnostne kompetence (tj. podjetnosti kot kompetence). Želi postati referenčni okvir za množico pobud, ki spodbujajo učenje podjetnosti v Evropi in onkraj nje. Definicija osnovnih izrazov, ki tvorijo hrbtenico tega poročila, je torej ključni gradnik celotnega okvira.

Izraz	Definicija in vir
Stališča	Stališča so motivatorji uspeha. Vključujejo vrednote, težnje in prioritete.
Kompetenca	V kontekstu raziskave EntreComp je kompetenca razumljena kot skupek znanja, spretnosti in stališč.
Množično zunanje izvajanje (»crowdsourcing«)	Množično zunanje izvajanje je dodelitev zunanjega izvajanja nujnih storitev, zamisli ali vsebin veliki skupini ljudi, namesto da bi naloge dodelili tradicionalnim zaposlenim ali dobaviteljem. Množično zunanje izvajanje po navadi poteka na spletu.
Digitalno podjetništvo	Digitalno podjetništvo je podjetništvo, ki vključuje uporabo novih digitalnih tehnik (predvsem družabnih medijev, masovnih podatkov, mobilnih rešitev in rešitev v oblaku). Namen takšne uporabe je lahko izboljšanje poslovanja, izum novih poslovnih modelov, izboljšanje poslovne inteligence ali sodelovanje s strankami in zainteresiranimi stranmi. ¹²
Končni uporabnik	V kontekstu raziskave EntreComp je končni uporabnik oseba, za katero je bilo nekaj ustvarjeno ali namenjeno.
Podjetnost	Podjetnost je, ko izkoristiš priložnosti in zamisli ter jih pretvorиш v vrednost za druge. Ustvarjena vrednost je lahko finančna, kulturna ali družbena (FFE-YE, 2012).
Zeleno podjetništvo	Zeleno podjetništvo je podjetništvo, ki pozitivno vpliva na okolje in predstavlja korak naprej proti (bolj) trajnostni prihodnosti (Schaper, 2012).
Notranje podjetništvo	Notranje podjetništvo je podjetništvo znotraj organizacije (Pinchot, 1985).
Znanje	Znanje je skupek dejstev, načel, teorij in praks, povezanih z delovnim ali študijskim področjem. V kontekstu Evropskega ogrodja kvalifikacij je znanje opisano kot teoretično in/ali faktografsko (European Parliament and the Council, 2008).
Učni dosežki	Učni dosežki so izjave o tem, kaj učenec zna, razume in je zmožen storiti po koncu učnega procesa (Cedefop, 2009). Takšne izjave lahko oblikujete in uporabite za načrtovanje izobraževanja in razvoj kurikula ali za različne vrste odgovornosti, kot sta pravna ali strokovna odgovornost (Prøitz, 2010).
Praktične podjetniške izkušnje	Praktične podjetniške izkušnje so izobraževalne izkušnje, v katerih se ima učenec priložnost spomniti novih zamisli, prepoznati dobro zamisel in jo pretvoriti v dejanje. Pri oblikovanju in/ali izvedbi takšnega učenja je potrebna udeležba zunanjih partnerjev, s čimer se zagotovi relevantnost v resničnem svetu. Praktične podjetniške izkušnje učencem zagotovijo podporno okolje, ki sprejema napake in vidi neuspeh kot učni pripomoček, s čimer učenci pridobivajo samozavest in izkušnje, s katerimi nato preidejo od zamisli k dejanjem v resničnem svetu. Praktične podjetniške izkušnje naj bodo pobuda, vodenja s strani učencev, bodisi individualno ali kot del majhnega tima, in naj vključujejo učenje skozi prakso in ustvarjanje otipljivega rezultata (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).

12 Glejte celotno definicijo na spletni strani Digital Entrepreneurship Monitor:
<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/project-description>.

Viri	V okviru tega poročila izraz viri zajema osebne vire (namreč samozavedanje in samoučinkovitost, motiviranost in vztrajnost), materialne vire (na primer proizvodne in finančne vire) ali nematerialne vire (na primer specifično znanje, spremnosti in stališča). Op.: V večini primerov je ustrezna sopomenka vira tudi sredstvo.
Spremnosti	Spremnosti so sposobnost uporabiti (splošno) znanje in (posebno) strokovno znanje ter izkušnje za dokončanje nalog in reševanje problemov. V kontekstu Evropskega ogrodja kvalifikacij so spremnosti opisane kot kognitivne (vključujejo uporabo logičnega, intuitivnega in ustvarjalnega mišljenja) ali praktične (vključujejo ročno spremnost in uporabo metod, materialov, orodij in instrumentov) (European Parliament and the Council, 2008).
Socialno podjetništvo	Socialno podjetništvo je podjetništvo, ki želi poiskati inovativne rešitve za nerezene družbene probleme. Kot tako gre pogosto z roko v roki s procesi družbene inovacije, ki si prizadevajo izboljšati življenja ljudi s spodbujanjem družbenih sprememb (OECD, 2010).
Zainteresirane strani	Zainteresirane strani so posamezniki, skupine in organizacije, ki se neposredno in posredno zanimajo za dejavnost, ki ustvarja vrednost, in za njen vpliv.
Sistem	Sistem je dinamična, kompleksna celota, sestavljena iz sklopa vzajemno delujočih in vplivajočih elementov. Sistem določajo meje, ki ga ločujejo od okolja, ki ga obdaja in s katerim je v interakciji, zaznamujejo pa ga struktura, namen in način delovanja.
Negotovost	Negotovost je situacija, ki vsebuje nepopolne in (ali) pomanjkljive informacije in ki vpliva na predvidljivost izidov. Negotovost povzroči tveganje neželenega učinka ali izgube, njune verjetnosti in obsega pa ne moremo izračunati.
Ustvarjanje vrednosti	Ustvarjanje vrednosti je izid človeške dejavnosti v obliki prehoda od ciljno narančanih zamisli k dejanjem, ki ustvarjajo vrednost za drugo osebo. Ta vrednost je lahko družbena, kulturna ali ekonomska.

4 Literatura

- Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe*. Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe*, COM(2003) 27. Brussels.
- European Commission. (2008). *Think Small First - A Small Business Act for Europe*, (2008) 394 Final. Brussels.
- European Commission. (2012). Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes (2012) 669 final. Brussels.
- European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan (2012) 795 Final. Brussels.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.
- European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, (2008/C 111/01).
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark – 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.
- Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report*. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report*. In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. (2010). Social Entrepreneurship And Social Innovation SMEs, *Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8
- Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Splet 1: Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. 12. 2006 o ključnih kompetencah za vseživljensko učenje: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=LV>.
- Splet 2: Priporočilo Sveta z dne 22. maja 2018 o ključnih kompetencah za vseživljensko učenje: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29>.
- Splet 3: Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij – Novi program znanj in spretnosti za Evropo: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/SL/1-2016-381-SL-F1-1.PDF>.

- Splet 4: EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884):
<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>.
- Splet 5: EntreComp into Action – Get inspired, make it happen: A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework (McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A., EntreComp into Action: get inspired, make it happen (M. Bacigalupo & W. O'Keeffe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018. ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128):
<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-action-get-inspired-make-it-happen-user-guide-european-entrepreneurship-competence>.
- Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Brussels: European Commission.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

PRILOGA:
**Celotni okvir
EntreComp**



Namig:
Uporabite svojo domisljijo in sposobnosti, da prepozname priložnosti za ustvarjanje vrednosti.

Kompetenca:
ODKRIVANJE PRILOŽNOSTI

Opisnik:

Prepoznaite in zgrabite priložnosti za ustvarjanje vrednosti tako, da raziskujete družbeno, kulturno in ekonomsko okolje. Prepoznejte potrebe in izive, na katere je treba odgovoriti. Vzpostavite nove povezave in združite razprtene elemente okolja, da ustvarite priložnosti za ustvarjanje vrednosti.

Področje:
ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI

Analizirajte kontekst:

Smernica	Začetna ravnen ¹³	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Prepoznaite, ustvarite in zgrabite priložnosti.	Poštem priložnosti, s pomočjo katerih pomagam drugim.	Prepoznam priložnosti za ustvarjanje vrednosti v svoji skupnosti in okolici.	Aktivno poštem priložnosti za ustvarjanje vrednosti, tudi iz gole potrebe.	Opišem različne analitične pristope k prepoznavanju priložnosti za podjetnost.
Ostrodočite se na izive.	Poštem različne vrste izivov, ki jih je treba razrešiti.	Prepoznam izive v svoji skupnosti in okolici ter prispevam k njihovemu reševanju.	Na novo opredelim iziv, s čimer se lahko pojavijo alternativne možnosti za reševanje izive.	Svoje znanje in razumevanje okoliščin uporabim za to, da ustvarim priložnosti za ustvarjanje vrednosti.
Odkrijte potrebe.	Poštem take skupine, ki so imele koristi od rešitve danega problema.	Prepoznam neizpolnjene potrebe v svoji skupnosti in okolici.	Pojasnim, da imajo razilicne skupine lahko razilicne potrebe.	Razčlenim uveljavljene prakse in oporekam prevladujoči miselnosti, da ustvarim priložnosti in vidim izive v drugačni luči.
Analizirajte kontekst.	Opozjam razliko med razilicnimi področji, kjer lahko ustvarim vrednost [na primer doma, v skupnosti, v okoliju ali v gospodarstvu oziroma družbi].	Prepoznam razilicne vloge javnega, zasebnega in trejetega sektorja v svoji regiji ali državi.	Opozjam razliko med okoliščinami za ustvarjanje vrednosti [na primer skupnosti in formalne mreže, obstoječe organizacije, trdg.].	Prepoznam lastne osebne, družbene in poklicne priložnosti za ustvarjanje vrednosti, tako v obstoječih organizacijah kot z ustanavljanjem novih podjetij.
			Prepoznam meje sistema, ki so pomembne za mojo dejavnost, ki ustvarja vrednost, oziroma za dejavnost mojega tima.	Analiziram obstoječo dejavnost, ki ustvarja vrednost, tako da jo dojemam kot celoto in prepoznam priložnosti za njen nadaljnji razvoj.
				Spremjam pomembne trende in opazim, kako ustvarjam grožnje in nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti.
				Spodbujam kulturo znotraj svoje organizacije, ki je odprta za zaznavanje šibkih znakov sprememb, ki (lahko) vodijo v nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti.

¹³ Učni dosežki na osmih ravnih strokovnosti so zapisani v prvi osebi ednine. S tem neposredno nagovarjajo bralcu, ne glede na to, ali je to učitelj (izobraževalec) ali učenec ali kdor koli drug. Učne dosežke je mogoče zapisati na različne načine. Tako lahko dosežek v smernici *Ostrodočite se na izive* zapisemo tudi kot *Izziv znam na novo opredeliti ... Izliv sem znašen na novo opredeliti ... Izliv sem spozoren na novo opredeliti ...*, kjer gre v osnovi za enak pomen. Zapis, za katerega smo se odločili, neposredno nakazuje dejavnost, ki dokazuje opisano zmogočnost. Nova opredelitev izive je torej dejavnost, ki je treba določiti, da gre za primer na četrti ravni strokovnosti, ki se glede na okoliščine lahko zgodi, če pa ni priložnosti za to, pa tudi ne.

ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI

Kompetenca: USTVARJALNOST

Področje:

Razvijte ustvarjalne in ciljno naravnane zamisli.

Namig:



Opisnik:
Razvijte več zamisli in priložnosti za ustvarjanje vrednosti, vključno z boljšimi rešitvami obstoječih in novih izivov.
Raziskujte in eksperimentirajte z inovativnimi pristopi.
Združite znanje in sredstva za doseganje koristnih učinkov.

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Bodite radovedni in odprtvi.	Raziskujem nove načine uporabe obstoječih sredstev.	Svoje spremnost in kompetence preizkušam v novih situacijah.	Aktivno ščem novo rešitev, ki bodo izpolnile moje potrebe.	Kombiniram svoje razumevanje različnih okoliščin za prenos znanj, zamislil in rešitev prek različnih področij.
Razvijte zamisli.	Sam in kot del tima razvijam zamisli, ki ustvarjajo vrednost za druge.	Eksperimentiram z različnimi tehnikami, da ustvarjam alternativne rešitve problemov, pri čemer učinkovito uporabjam sredstva, ki so na voljo.	Preizkušam vrednost svojih rešitev pri koničnih uporabnikih.	Vzpostavim procese za vključevanje zainteresiranih strank v razvijanje in preizkušanje zamisli.
Opredelite probleme.	Odprte probleme raziskujem na številne načine, da prideam do več rešitev.	Sodelujem v skupinski dinamiki, ki si prizadeva definirati odprte probleme.	Odprte probleme preoblikujem, da sem jim lahko kosi.	Opisjem razlike tehnike za preizkušanje inovativnih zamislih pri koničnih uporabnikih.
Oblikujte vrednost.	Sestavim take predmete ali izdelke, ki ustvarjajo vrednost zame in za druge.	Določim osnovne funkcije, ki jih mora imeti prototip, da ponazoriti vrednost moje zamisli.	Sestavim, preizkusim in nenehno izboljšujem prototipe, ki posnemajo vrednost, ki jo želim ustvariti.	Opisjem lin pojasnim razlike pristope k oblikovanju odprtih problemov ter različne strategije reševanja problemov.
Bodite inovativni.	Poiščem primere inovativnih izdelkov, storitev in rešitev.	Obstoječe izdelke, storitve in procese izboljšam, da bolje zadovolijo moje potrebe ali potrebe mojih vstnikov in skupnosti.	Določim osnovne funkcije, ki jih mora imeti prototip, da ponazoriti vrednost moje zamisli.	Razvijem in zagotovim vrednost in fazah, pri čemer začinem z osnovnimi lastnostmi svoje zamisli (ali zamisli tima), ki jim postopoma dodajam nove.
				Uporabljam različne pristope ustvarjanja vrednosti z novimi izdelki, procesi ali storitvami.
				Oblikujem in uvajam inovativne procese za ustvarjanje vrednosti.
				Upravljam inovacijske procese, ki se odvijajo na nastajajoče potrebe, in kar najbolje izkoristim priložnosti, ko se pojavi.

14. V opisnikih je navedenih več vrst inovacij; od tistih, ki ohranajo obstoječe sisteme (sustaining innovation), do tistih, ki jih preoblikujejo in sčasoma oblikujejo nov sistem na višji ravni (npr. transformative innovation).

ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI

Kompetenca: **VIZIJA**

Področje:

Namig:
Prizadevajte si za uredničitev svoje vizije prihodnosti.

Opisnik:

Predstavljajte si prihodnost. Razvijte vizijo prehoda od zamisli k dejaniem.
Vizualizirajte prihodnje scenarije, da boste lažje usmerjali trud in dejanja.



Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva			
Predstavljajte si.	Predstavljajm si želeno prihodnost.	Razvijjam preproste scenarije prihodnosti za ustvarjanje vrednosti za svojo skupnost in okolico.	Ustvarjam scenarije prihodnosti na podlagi svoje dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Lastno razumevanje konteksta uporabim, da prepoznam razilичne strateške vizije ustvarjanja vrednosti.	Razpravljam o svoji strateški viziji ustvarjanja vrednosti ali o viziji svojega tima.	Sam (ali z drugimi) razvijem in primerjam razilичne scenarije za prihodnost.	Sam (ali z drugimi) razvijem občinstvom znam priznati koristi svoje vizije v nemirnih časih.
Razmišljajte strateško.		Pojasnim, kaje vizija in kakšnemu namenu služi.	Yem, kaj je potrebno, da ustvariš vizijo.	Pojasnil vlogo izave o viziji v strateškem načrtovanju.	Pripravim izjavo o viziji za svojo dejavnost, ki ustvarja vrednost, oziroma za dejavnost svojega tima, ki bo usmerjala notranje odločanje skozi celoten proces ustvarjanja vrednosti.	Načrtujem vzvratno od vizije k oblikovanju strategije, ki je potrebna za njen uresničitev.	S prepričljivo vizijo sem sposoben navdušiti in spodbuditi občutek prihodnosti.
Usmerjajte dejanja.		Moja vizija ustvarjanja vrednosti me žene k prehodu od zamisli k dejanjem.	Odlodom se, h kateri vrsti vizije ustvarjanja vrednosti želim prispevati.	Določim spremembe, ki so potrebne za uresničitev moje vizije.	Spodbujam pobude za spremembe in preobilovanja, ki pripomorejo k moji viziji.	Prepoznam izive, povezane z mojo vizijo ali vizijo mojega tima, ob spoštovanju raziličnih ravni sistema in raznolikih zahtev resnih strani, na katere vpliva.	Sam (ali z drugimi) pripravim načrt na podlagi svoje vizije ustvarjanja vrednosti.

Področje:
ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI

Kompetenca:
VREDNOTENJE ZAMISLI

Namig:

Kar najbolje izkoristite zamisli in priložnosti.

Opisnik:

Presodite, kaj pomeni vrednost v družbenem, kulturnem in ekonomskem smislu. Prepoznaite potencial zamisli za ustvarjanje vrednosti in določite primerne načine, kako jo kar najbolje izkoristiti.



Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva			
Prepoznejte vrednost zamisli.	Poščem primere zamisli, ki imajo vrednost zame in za druge.	Razlikujem med družbeno, kulturno in ekonomsko vrednostjo.	Odločim se za eno vrsto vrednosti in nato izberem najprimernejši način, da jo dosežem.	Prepoznam številne oblike vrednosti, ki jih je mogoče ustvariti s podjetnostjo, npr. družbeno, kulturno in ekonomsko vrednost.	Vrednostno verigo razčlenim na različne sestavne dele in ugotovim, kako se v posameznem delu dodaja vrednost.	Razvijem strategije za učinkovito izkorisitevanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti v svoji organizaciji ali podjetju.	Opredelim vrednost nove zamisli z vidika različnih zainteresiranih strani.
Izmenjujte in varujte zamisli.	Pojasnim, da lahko zamisli drugih ljudi uporabimo in udejavnimo ob spoštovanju njihovih pravic.	Razložim, da se zamisli lahko izmenjujejo in širijo v korist vseh, lahko pa jih varujejo določene pravice (npr. avtorske pravice ali patenti).	Razlikujem med različnimi vrstami licenc, ki jih je mogoče uporabiti pri izmenjevanju zamisli in varovanju pravic.	Izberem najprimernejšo licenco za namene izmenjevanja in varovanja vrednosti, ki sem jo ustvaril s svojimi zamisli.	Razlikujem med blagovnimi znankami, pravicami iz registriranega modela, patentov, geografskimi označbami, poslovнимi skrivnostmi, sporazumi o zaupnosti in licencami za avtorske pravice, vključno z odprtimi, javnimi licencami, kot je priznanje avtorstva (creativecommons).	Razvijem prilagojeno strategijo za pravice intelektualne lastnine, ki je prilagojena starosti mojega portfelja.	Razvijem strategijo za pravice intelektualne lastnine, ki po državah različne.



ZAMISLI IN PRILOŽNOSTI

Kompetenca:
ETIČNO IN TRAJNOSTNO RAZMIŠLJANJE

Namig:
Ocenite posledice in vpliv zamisli, priložnosti ter dejani.

Opisnik:

Ocenite posledice zamisli, ki primašajo vrednost, in učinek podjetnostnega delovanja na cilino skupnost, trg, družbo in okolje.
Razmislite o tem, koliko trajnosti so dolgoročni družbeni, kulturni in ekonomski cilji ter izbrani način ukrepanja.
Ravnajte odgovorno.

Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Vedite se etično.	Prepoznam vedenja, ki izkazujejo integriteto, odprtost, odgovornost, pogum in predanst.	Uporabim etično razmišljanje v procesih porabe in proizvodnje.	Pri sprejemaju odločitev me vodita odkritost in integriteta.	Preveznam odgovornost za spodbujanje etičnega vedenja v svojem vplivnem območju.
Razmišljajte trajnostno.	Naštetejam primere okolju prijaznega vedenja, ki koristi skupnosti.	Prepoznam primere okolju prijaznega vedenja podjetij, ki ustvarajo vrednost za družbo kot celoto.	Prepravim jasno obrazložitev problema, kadar se soodim s praksami, ki niso trajnostne.	Moja prioriteta je skrb za upoštevanje in spodbujanje etičnega vedenja v mojem vplivnem območju.
Presodite vpliv.	Počitsem in naštetejam primere sprememb, ki jih je povzročila človekova dejavnost, na ciljno skupnost in njenim širšim vplivom na družbo.	Razlikujem med vplivom dejavnosti, ki ustvarja vrednost, na ciljno skupnost in njenim širšim vplivom na družbo.	Določim zahtevane strani, na katere bo vplivala sprememb, ki jo bo povzročila moja dejavnost, ki ustvarja vrednost, ali dejavnost morega tima, vključno z zainteresiranimi stranni, ki nimajo glasu (na primer bodoče generacije, podnebjje ali narava).	Ukreparam proti neetičnemu vedenju.
Bodite odgovorni.			Razlikujem med vložkom, izložkom (donosom), izidom (dosežkom) in vplivom.	Oblikujem načine, kako sem lahko odgovoren do vseh zainteresiranih strani.

Področje:

VIRI

Kompetenca:

SAMOZAVEDANJE IN SAMOUČINKOVITOST

Namig:

Verjemite vase in se nenehno razvijajte.

Opisnik:

Razmislite o svojih potrebah, prizadevanjih in željah na kratki, srednji in dolgi rok. Prepoznejte in vrednotite svoje lastne in skupinske prednosti oziroma pomanjkljivosti.
Verjemite v svojo sposobnost vplivanja na potek dogodkov klub negotovosti, nazadovanjem in začasnim neuspehom.



Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Sledite svojim željam.	Prepoznam svoje potrebe, želje, zanimanja in cilje.	Zavežem se k izpoljevanju svojih potreb, želja, zanimanj in ciljev.	Razmislim o lastnih in skupinskih potrebah, željah, zanimanjih in prizadevanjih v povezavi s priložnostmi in prilodnjimi obeti.	Svoje potrebe, želje, zanimanja in prizadevanja pretvorim v cilje, ki mi jih bodo pomagali doseči.
Prepoznejte svoje prednosti in pomanjkljivosti.	Ugotovim, v čem sem dober in v čem nisem.	Presodim o svojih in tujih prednostih in pomanjkljivostih v povezavi s priložnostmi za ustvarjanje vrednosti.	Žene me želja, da bi s pomočjo svojih prednosti in pomanjkljivosti kar najbolje izkoristil priložnosti za ustvarjanje vrednosti.	Ustvarjam tim, v katerem bi kompenzirali nase pomanjkljivosti in gradili na naših prednostih.
Verjemite v svojo sposobnost.	Verjamem v svoje sposobnosti, da lahko dosežem, kar sem si zadal.	Presodim, v kolikšni meri lahko nadzorujem svoje dosežke (v primerjavi s stopnijo zunanjega nadzora).	Verjamem, da lahko pozitivno vplivam na ljudi in situacije.	Verjamem v svoje sposobnosti, da izvedem, kar sem si zamisli in načrtoval, kljub oviram, omejenim sredstvom in odporu drugih.
Oblikujte svojo prihodnost.	Načrtujem različne vrste delovnih mest in njihove bistvene znailnosti.	Opisem, katere lastnosti in sposobnosti so potrebne za posamezna delovna mesta ter katere od teh lastnosti in sposobnosti imam.	S pomočjo svojih kompetenc spremenim svojo poklicno pot, če se pojavijo nove priložnosti ali iz nuje.	Izberem priložnosti za poklicni razvoj skupaj s svojim timom in na podlagi jasnega razumevanja naših prednosti in pomanjkljivosti.
				Oblikujem strategije, s katerimi bi odpravil svoje pomanjkljivosti (ali pomanjkljivosti svojega tima oziroma organizacije) in razvil naše prednosti ob predvidevanju bodočih potreb.
				Oblikujem strategije za poklicni razvoj svoj tim in organizacijo na podlagi jasnega razumevanja naših prednosti in pomanjkljivosti, v povezavi s trenutnimi in prihodnjimi priložnostmi za ustvarjanje vrednosti.

**Opisnik:**

Ostanite osredotočeni in ne obupajte.

Namig:

Bodite odločeni, da boste prešli od zamisli k dejanijem in zadostili svojim potrebam po doseganju rezultatov ali ciljev.

Bodite pripravljeni, da boste morali biti potrežljivi, in še naprej poskušajte doseči dolgoročne individualne ali skupinske cilje.

Klijubujte pritisku, težavam in začasnemu neuspehu.

Področje:

VIRI

Kompetenca:

MOTIVIRANOST IN VZTRAJNOST

Smerница	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Ostanite zagnani.	Žene me priložnost, da storim nekaj ali prispevam k nečemu, kar je dobro zame ali za druge.	Predvidim, kako se bom počutil, ko dosežem cilje, kar me motivira.	Urvnavam lastno vedenje, da ostarem zagnan in dosežem koristi prehoda od zamisi k dejaniem.	
Bodite odločni.	Naloge vidim kot izzive, da se potrudim po najboljših močeh.	Izzivi me motivirajo.	Postavljam izzive, da se motiviram.	Za premostitev izzivov in dosego ciljev (svojih ali timskih) vložim trud in uporabim vire.
Osredotočite se na to, kar vas motivira.				Moj trud usmerja želja po dosežku in prepiranje v sposobnost, da dosežem svoje cilje.
Bodite trdoživi.	Sam straten in zavzet pri doseganju svojih ciljev.	Prepoznam različne načine motiviranja samega sebe in drugih za ustvarjanje vrednosti.	Razlikujem med osebnimi in zunanjimi dejavniki, ki motivirajo mene ali druge pri ustvarjanju vrednosti zase in za druge.	Razlikujem med osebnimi in zunanjimi dejavniki, ki motivirajo mene ali druge pri ustvarjanju vrednosti.
Ne obupajte.		Kadar poskušam doseči svoje cilje (ali cilje svojega tima), sem odločen in vztrajan.	Presodim, kdaj ni vredno uresničevati zamisi.	Presodim, kdaj ni vredno uresničevati zamisi.

Področje:
VIRI

Namig:
Zberite in upravljate sredstva, ki jih potrebuje.

Opisnik:
Pridobite materialna, nematerialna in digitalna sredstva, ki jih potrebujete za prehod od zamisli k dejanijem, ter jih upravljajte. Kar najbolje izkoristite omejena sredstva. Pridobite kompetence, ki jih potrebujete v kateri koliki fazi, vključno s tehničnimi, pravnimi, davčnimi in digitalnimi kompetencami, ter jih upravljajte (npr. prek ustreznih partnerstev, mreženja, zunanjega izvajanja ali množičnega zunanjega izvajanja).



Kompetenca:
VKLJUČEVANJE VIROV

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Upravljalite vire.	Zavedam se, da viri niso neomejeni.	Zavedam se pomena izmenjave virov z drugimi.	Pridobim sredstva, potrebna za prehod od zamisli k dejanijem, in jih upravljam.	Pridobim sredstva, potrebna za razvoj dejavnosti, ki ustvarja vrednost.
Sredstva uporabljajte odgovorno.	Cenim svoje premoženje in ga uporabljam odgovorno.	Opišem, kako lahko s pomočjo ponovne uporabe, popravila in recikliranja sredstva trajajo dle.	Razpravljam o načelih krožnega gospodarstva in učinkovite rabe sredstev.	Upoštevam nemateriale stroške rabe sredstev. Kadar sprejemam odločitve glede svojih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.
Kar najbolje izkoristite svoj čas.	Prepoznam različne načine izrabe svojega časa (npr. učenje, igranje, počivanje).	Svoj čas cenim kot redki vir.	Razpravljam o potrebi po vlaganju časa v razilne dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.	Učinkovito izrabim svoj čas, da dosežem svoje cilje.
Pridobite podporo.	Poiščem pomoč, kadar imam težave z doseganjem zadanih ciljev.	Prepoznam vire pomoci za svojo dejavnost, ki ustvarja vrednost (npr. učitelje, vrstnike, mentorje).	Opišem koncepte delitve dela in specializacije delovnih mest.	Poiščem in naštejam javne ter zasebne storitve, ki podpirajo mojo dejavnost, ki ustvarja vrednost (npr. inkubator, svetovalci za socialna podjetja, podpora novoustanovljenim podjetjem, gospodarska zbornica).
				Pridobim sredstva, potrebna za razvoj dejavnosti, ki ustvarja vrednost.



Namig:
Razvijte finančno in ekonomsko znanje in spretnosti.

Opisnik:
Ocenite strošek prehoda od zamisli k dejanijem, ki ustvarjajo vrednost.
Načrtujte finančne odločitve, izpeljite jih in jih redno spremajte ter vrednotite.
Upravljajte financiranje, s čimer boste poskrbeli, da se bo vaša dejavnost, ki ustvarja vrednost, ohranila na dolgi rok.

Področje:
VIRI
Kompetenca:
FINANČNA IN EKONOMSKA PISMENOST

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Spoznejte ekonomske in finančne pojme.	Pojasnjam enostavne ekonomske pojme (npr. ponudba in povpraševanje, tržna cena, trgovanje).	Uporabim pojma oportunitetnih stroškov, ¹⁵ in primerjalne prednosti, da pojasnim, zakaj prihaja do izmenjaj med posamezniki, regijami in narodi.	Pojasnim razliko med bilanco stanja in izkazom poslovnega izida.	Uporabim finančne kazalnike (npr. donosnost naložb).
Upravljajte proračun.	Presodim, za kaj naj uporabim svoj denar.	Pripravim enostaven gospodinjski proračun na odgovoren način.	Presodim potrebe po denarnem toku dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Ustvarim načrt za finančno in ekonomsko določeno vzdržnost svoje dejavnosti, ki ustvarja vrednost, ali dejavnost svogaja tima.
Poščite financiranje.	Prepoznam glavne vrste prihodkov za družine, podjetja, neprofitne organizacije in državo.	Opišem glavno vlogo bank v gospodarstvu in družbi.	Prepoznam javne in zasebne vire financiranja za svojo dejavnost, ki ustvarja vrednost (npr. nagrade, množično financiranje in delnice).	Prepoznam priložnost vlogi potencialnega vlagatelja.
Spoznejte obdavčevanje.	Orišem namen obdavčevanja.	Pojasnim, kako obdavčevanje financira dejavnosti države in njegovo vlogo v zagotavljanju javnih dobrin in storitev.	Ocenim, kako moje finančne odločitve (naložbe, kupovanje sredstev, dobrin itd.) vplivajo na moj davek.	Sprejemam finančne odločitve na podlagi trenutnih shem obdavčevanja.

¹⁵ V ekonomiji so oportunitetni stroški tisti, ki nastanejo ob odločitvi za eno izmed možnosti in pomenijo vrednost izgubljene oziroma tiste dobrine ali storitve, za katere se nismo odločili. Izbira ene možnosti pomeni odpoved nečemu drugemu. Gre za navidezne stroške, ki obstajajo samo v trenutku odločanja, takoj zatem izginejo.



Namještanje: Področje:

VI RI
Navdihnite, vključujoče in pritegnite druge, da se vam pridružijo.

navalnič, vključte m pregranicne druge, da se vam pridružijo.

Kompetenca:
**VKLJUČEV
VIROV**

Opisnik:

Navdihnite in navdušite ustrezne zainteresirane strani. Pridobrite podporo, ki jo potrebuje za doseganje dragocenih rezultatov. Prikažite spremnosti učinkovite komunikacije, prenovevanja, poročanja in v

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti		Raven odgovornosti		Raven mojstrstva
		Dajem dober zgled.	Pridobim podporo drugih za svojo dejavnost, ki ustvarja vrednost.	Navdihnem druge kljub težavnim okolišinam.	S svojim timom, partnerji in zainteresiranimi strankami ohranjam zanos, kadar smo soočeni s težavno situacijo.	
Navdihnite in boste navdihnjeni.	Pokažem navdušenje za izvive.	Sam aktivno udeležen v ustvarjanju vrednosti za druge.	Težave me ne odvrnejo.	Pridobim podporo drugih za svojo dejavnost, ki ustvarja vrednost.	Navdihnem druge kljub težavnim okolišinam.	Oblikujem koalicije, da preideim od zamisli k dejanjem.
Prepričajte.	Druge prepričam tako, da podam številne argumente.	Druge prepričam tako, da predstavim dokaze za svoje argumente.	Druge prepričam tako, da se sklicujem na njihova čustva.	Pred potencialnimi vlagatelji ali donatorji učinkovito predstavim zamisel.	Premagam odpor tistih, na katere bo vplivala moja (ali timsko) vizija, inovativni pristop in dejavnost, ki ustvarja vrednost.	Pridobim podporo zamislim za ustvarjanje vrednosti.
Sporazumevajte se učinkovito.	Svoje zamisli drugim predstavim jasno.	Drugim prepričljivo predstavim zamisli svojega tima z uporabo različnih metod (npr. plakatov, video-posnetkov, igre vlog).	Predstavim iznajdljive oblikovne rešitve.	Učinkovito predstavim vrednost svoje (ali timsko) zamisli zainteresiranim stranem iz različnih okolij.	Svojo (ali timsko) vizijo podjetja predstavim na način, ki navdihue in prepirča zunanje skupine, kot so financerji, partnerske organizacije, prostovoljci, novi člani in podporniki pridrženih podjetju.	Vse ustrezne zainteresirane strani pripravim, da odgovornost in izkoristijo priložnosti za ustvarjanje vrednosti.
Učinkovito uporabljajte medije.	Podam primere navdušujujočih obveščevalnih kampanji.	Razpravljjam o tem, kako je z uporabo različnih medijev mogoče doseči občinstvo na različne načine.	Uporabim različne metode, vključno z družbenimi medijih, da učinkovito predstavim zamisel, ki ustvarja vrednost.	Ustrezno uporabim medije, s čimer pokažem, da poznam svoje občinstvo in namen.	Oblikujem učinkovite kampanje na družbenih medijih, da mobiliziram ljudi v povezavi s svojo (ali timsko) dejavnostjo, ki ustvarja vrednost.	Ohranjam in povečam podporo svoji viziji.



Področje:
K DEJANJEM

Kompetenca:
PREVZEMANJE POBUDE

Namig:

Lötite se dela.

Opisnik:
 Sprožite procese, ki ustvarjajo vrednost. Sprejemite izzive.
 Ravnajte in delajte samostojno, da dosegnete cilje, vztrajate pri svojih namerah in izvedite načrtovane naloge.

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Prevezmite odgovornost	Dodeljene naloge izvedem odgovorno.	Prevzemam individualno in skupinsko odgovornost za izvajanje enostavnih nalog v dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.	Odgovornost ustrezeno dodelim.	Prevzemam odgovornost pri izkoriščanju novih priložnosti in kadar sem sočlen z novimi izivili v dejavnost, ki ustvarjajo vrednost.
Delajte samostojno.	Pri izvajanjiju dodeljenih nalog sem do neke mere samostojen.	V enostavnih dejavnostih, ki ustvarjajo vrednost, delam samostojno.	Začenjam enostavne dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.	Začenjam dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, bodisi sam bodisi z drugimi.
Ukrepajte.	Rešujem probleme, ki se ticejo moje okolice.	Pri reševanju problemov svoje skupnosti dajem pobude.	Aktivno se soočam z izzivi, rešujem probleme in izrabljam priložnosti za ustvarjanje vrednosti.	Uresničujem nove zamisli in priložnosti, ki bodo dodalet vrednost novemu ali obstoječemu delovanju, ki ustvarja vrednost.



Področje:
K DEJANJEM
Kompetenca:
NAČRTOVANJE IN UPRAVLJANJE

Namig:

Določite prednostne naloge,
organizirajte in spremljajte.

Opisnik:
Določite kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje.
Opremite prednostne naloge in akcijske načite.
Pridelajte se nepredvidenim spremembam.

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Definirajte cilje.	Pojasnim svoje cilje v enostavni dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Opisem svoje cilje v prihodnosti v skladu s svojimi močnimi področji, ambicijami, zanimanjii in dosežki.	Postavim kratkoročne cilje, ki sem jih zmožen doseči.	Oblikujem kratkoročne cilje, ki izhajo iz moje (ali timsko) vizije dejavnosti, ki ustvarja vrednost.
Načrtujte in organizirajte.	Izvedem preprost načrt za dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.	Istočasno opravljam vrsto enostavnih nalog brez nelagodja.	Pripravim akcijski načrt, ki določa potrebne korake za doseganje ciljev.	Dopoljušam možnost sprememb svojih načrtov.
Razvijte trajnostne poslovne načrte.			Razvijem poslovni model za svojo zamisel.	Razvijem poslovni načrt na podlagi modela, ki opisuje, kako doseči opredeljeno vrednost.
Opremite prednostne naloge.			Določim lastne prednostne naloge in jih izvajam.	Opredim lastne prednostne naloge, ki so v skladu z mojo (ali timsko) vizijo.
			Določim osnovne korake, ki so potrebni pri enostavni dejavnosti, ki ustvarja vrednost, v kateri sem sodeloval.	Opredim prednostne naloge v negotovih okoliščinah na podlagi delnih ali dvoumnih informacij.

Področje:
K DEJANJEM

Kompetenca:
NAČRTOVANJE IN UPRAVLJANJE

Namig:
Določite prednostne naloge, organizirajte in spremajte.

Opisnik:

Določite kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje.
 Opredelite prednostne naloge in akcijske načrte.
 Prilagodite se nepredvidenim spremembam.



Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva	
Spremljajte svoj napredok.	Ugotovim, koliko sem napredoval pri neki nalogi.	Prepoznam različne vrste podatkov, ki so potrebni za spremeljanje napredka enostavne dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Določim osnovne mesečne in kazalnike opazovanja za spremeljanje napredka lastne dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Določim, kateri podatki so potrebni za spremeljanje učinkovitosti mojih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, in ustrezen način zbiranja podatkov.	Razvijem kazalnike uspešnosti, ki jih potrebujem (ali moj tim) za spremeljanje napredka za uspešen izid v spremenljivih okoliščinah.
Bodite fleksibilni in se prilagodite spremembam.	S spremembami se spoprijemam konstruktivno.	Načrte na podlagi potreb svojega tima sprememnim.	Svoje načrte priлагodim, da bi dosegel cilje v primeru sprememb, na katere ne morem vplivati.	Predvidim in vključim spremembe, ki prinasajo nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti.	Organizaciji učinkovito pojasnim razlog za spremembe in prilagodite.

Področje:

K DEJANJEM

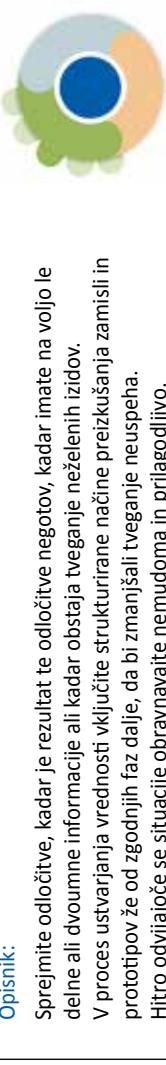
Namig:

Sprejmite odločitve v zvezi z obvladovanjem negotovosti, dvoumnosti in tveganja.

Kompetenca:
OBVLAĐOVANJE NEGOTOVOSTI, DVOUNMOSTI IN TVEGANJA

Opisnik:

Sprejmite odločitve, kadar je rezultat te odločitve negotov, kadar imate na voljo le delne ali dvoumne informacije ali kadar obstaja tveganje neželenih izidov. V proces ustvarjanja vrednosti vključite strukturirane načine preizkušanja zamisli in prototipov že od zgodnjih faz dalje, da bi zmanjšali tveganje neuspeha. Hitro odvijajoče se situacije obravnavajte nemudoma in prilagodljivo.



Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Spopadite se z negotovostjo in dvoumnostjo.	Raziskujem lastne načine doseganja ciljev. Ne bojim se delati napak med preizkušanjem novih stvari.	Razpravljam o vlogi informacij pri zmanjševanju negotovosti, dvoumnosti in tveganja.	Poščem načine sprejemanja odločitev v primeru nepopolnih informacij. Aktivno poščem in primerjam različne vire informacij, ki mi pomagajo zmanjšati negotovost, dvoumnost in tveganja med sprejemanjem odločitev.	Različna stališča združim, da sprejmem utemeljene odločitve v primeru visoke stopnje negotovosti.
Določite tveganje.	Prepoznam primere tveganj v svoji okolici.	Opišem tveganja, povezana z enostavno dejavnostjo, ki ustvarja vrednost, v kateri sodelujem.	Preteham tveganja in koristi samozaposlitve v primerjavi z alternativnimi poklicnimi možnostmi ter se odločim na podlagi svojih preferenc.	Primerjam dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, na podlagi ocene tveganja.
Obvladajte tveganja.	Kritično ocenim tveganja, povezana z zamislijo, ki ustvarja vrednost, upoštevajoč raznolike dejavnlike.	Kritično ocenim tveganja, povezana s formalno vzpostavljivo podjetja, ki ustvarja vrednost, na svojem delovnem področju.	Prikažem, da sem sposoden sprejemati odločitve tako, da preteham tveganja in pričakovane koristi dejavnosti, ki ustvarja vrednost.	Vzpostavim primerne strategije za zbiranje in spremljanje podatkov, ki mi pomagajo sprejemati odločitve na podlagi trdnih dokazov.



Področje:

K DEJANJEM

Kompetenca:
SODELOVANJE

Namig:

Pridružite se timu, sodelujte in se mrežite.

Opisnik:

Delaite in sodelujte z drugimi, da preidete od zamisli k dejanjem.
Mrežite se.
Rešujte konflikte in se na pozitiven način soočite s konkurenco, kadar je to potrebno.

Smernica	Začetna raven	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Spremite drugačnost (razlike med ljudmi).	Spoštujem druge, njihovo ozadje in situacije.	Odprt sem za vrednost, ki jo drugi lahko dodajo dejavnostim, ki ustvarjajo vrednost.	Kombiniram različne možnosti, da ustvarim vrednost.	Cenim raznolikost kot mogiči vir zamisli in priložnosti.
Razvijte čustveno inteligenco.	Pokažem empatijo do drugih.	Prepoznam vlogo, ki jo igrajo moja čustva, stališča in vedenja pri oblikovanju stališč in vedenj drugih ter obratno.	Odločno izrazim svoje zamisli (ali zamisli svojega tima) za ustvarjanje vrednosti.	Soothim se s konflikti in jih razrešim.
Aktivno poslušajte.	Pokažem empatijo do drugih.	Razpravljam o konistih tega, da prisluhnem zamislim drugih za doseganje lastnih (ali timskih) ciljev.	Brez predosodkov prisluhnem svojim končnim uporabnikom.	Prisluhnem svojim končnim uporabnikom.
Pridružite se timu.	Odprt sem za samostojno delo in za delo z drugimi, zaigranje različnih vlog in za prevzemanje dolocene mere odgovornosti.	Pripravljen sem spremeniti svoj način dela v skupini.	Sodelujem s številnimi posamezniki in timi.	Sestavim tim na podlagi znanja, spretnosti in stališč posameznega člena.
				Krepim zmožnost organizacije, da ustvarja vrednost, tako da spodbujam ljudi k sodelovanju.
				Oblikujem fizične in virtualne prostore, ki člane tima spodbujajo k sodelovanju.
				Prispevam k ustvarjanju vrednosti tako, da se pridružim timu razprtih skupnosti prek digitalnih tehnologij.

Sodelujte.	<p>Odpri sem za vključevanje drugih v svoje dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.</p> <p>Razširite svojo mrežo.</p>	<p>Prispevam k enostavnim dejavnostim, ki ustvarjajo vrednost.</p> <p>Pojasnim pomen in oblike zaruževanja, sodelovanja in sodelovanje z drugimi (posamezniki in skupinami).</p>	<p>Konstruktivno prispevam k skupinskemu odločanju.</p> <p>Znam uporabiti nove stike in sodelovanje z drugimi (posamezniki in skupinami).</p>	<p>Ustvarjam tim ljudi, ki znajo sodelovati v dejavnosti, ki ustvarja vrednost.</p> <p>Vzpostavim nove odnose, da pridobim podporo, ki jo potrebujem za prehod od zamisli k dejaniem, vključno s čustveno podporo (npr. pridružitev mrež mentorjev).</p>	<p>Uporabljam tehnike in orodja, ki ljudem pomagajo sodelovati.</p> <p>Uporabim vzpostavljam stik s pravimi ljudmi znotoraj in zunaj svoje organizacije, da zagotovim podporo svoji dejavnosti, ki ustvarja vrednost (ali dejavnosti svojega tima) – npr. na konferencah ali na družbenih medijih.</p>	<p>Ljudem nudim pomoč in podporo, ki potrebujejo, da bi se kar najbolje izkazali v timu.</p> <p>Uporabim svojo mrežo, da združim različne vidike in posodobim svoj proces ustvarjanja vrednosti (ali proces svojega tima).</p>	<p>Sodelujem s timom ljudi na dalmaju, ki znajo samostojno prispeti k dejavnosti, ki ustvarja vrednost.</p> <p>Sodelujem s timom ljudi na dalmaju, ki potrebujejo, da bi se kar najbolje izkazali v timu.</p> <p>Uporabim svojo mrežo, da združim različne vidike in posodobim svoj proces ustvarjanja vrednosti (ali proces svojega tima).</p>	<p>Oblikujem delovne metode in spodbude, ki članom tima omogočajo dobro sodelovanje.</p> <p>Oblikujem učinkovite procese, s katerimi zgradim mreže različnih ali novih zainteresiranih strani in jih stalno angažiram.</p>
-------------------	---	--	---	--	--	--	---	--



Področje:

K DEJANJEM

Kompetenca:

ZKUSTVENO UČENJE

Namig:

Učite se s prakso.

Opisnik:
Uporabite katero koli pobudo za ustvarjanje vrednosti kot priložnost za učenje.
Učite se skupaj z drugimi, vključno z vrstniki in mentorji.
Razmislite o (lastnem ali tujem) uspehu in neuspehu ter se iz njiju kaj naučite.

Smernica	Začetna ravnen	Raven samostojnosti	Raven odgovornosti	Raven mojstrstva
Razmislite.	Poščem primere velikih neuspehov, ki so ustvarili vrednost.	Razmislim o neuspehih (lastnih in tujih), prepoznam njihove vzroke in se iz njih kaj naučim.	Presodim, ali sem dosepel svoje cilje in kako, da lahko ocenim svojo uspešnost in se iz tega kaj naučim.	Sproti razmišjam o svojih dosežkih in začasnih neuspehih (ali o dosežkih in začasnih neuspehih svojega tima), da bi se iz tega kaj naučil in izboljšal svojo sposobnost ustvarjanja vrednosti.
Učite se učenja.	Podam primere, ki kažejo, da sem z izkušnjami izboljšal svoje sposobnosti in kompetence.	Napovem, da se bodo moje sposobnosti in kompetence z izkušnjami izboljšale (tako z uspehi kot neuspehi).	Razmislim o pomenu svojih učnih poti za svoje prihodnje priložnosti in izbire.	Poščem in izberem priložnosti za izboljšanje svojih močnih področij in za zmanjševanje ali kompenziranje svojih šibkih točk.
Učite se izkušenj.	Prepoznam, kaj sem se naučil med sodelovanjem v dejavnostih, ki ustvarjajo vrednost.	Razmislim o svojih izkušnjah iz sodelovanja v dejavnostih, ki ustvarjajo vrednost, in se iz tega kaj naučim.	Povratno informacijo, ki sem jo prejel od drugih, prefiltriram in iz nje izluščim pozitivne stvari.	Vseživljenjsko učenje integriram v svojo strategijo osebnega razvoja in poklicno napredovanje.
				Iz procesov spremeljanja in evalvacije izvlečem nauke ter ih uvedem v učne procese v svoji organizaciji.

