

# **Egyetemi humánerőforrás fejlesztésének innovatív megvalósulásának formái Magyarországon és Németországban**

**MÉSZÁROS Attila**

**Széchenyi István Egyetem, Győr**  
[meszaros@oktataskutato.hu](mailto:meszaros@oktataskutato.hu)



DOI: 10.18427/iri-2019-0069

## *Problémafelvetés*

Németországban a strukturált humánerőforrásfejlesztési folyamatoknak a felsőoktatásban sok évtizedes hagyománya van. Ennek egyik eleme a mentorálás. Ez a szabályozott módszer, eljárás beépült az oktatási és a munkaerőpiaci szereplők folyamataiba.

A kutatásainkat leszűkítjük a felsőoktatás környezetében megtalálható mentorállási folyamatok elemzésére. A németországi felsőoktatásban megjelenő mentori tevékenységek igen változatosak. Az aktívan működő Német Egyetemi Szövetség összefogja, összefoglalja ezeket a tevékenységeket. Egy külön honlapon az érdeklődő oktató, doktorandusz egyetemekre lebontva megtalálhatja a számára legígéretesebb mentorálási helyeket, módszereket. Ezen kívül össze tudja hasonlítani az egyes programokat.

Ezek közül emelünk most ki egyet, mely bemutatásával megismerhetővé válik a hazai felsőoktatási intézmények számára az a jó gyakorlat, mely működik Németországban.

Ezt a módszert vetjük össze egy hazai felsőoktatási intézmény elmúlt években végzett humánerőforrás fejlesztési megoldásával. A terjedelmi korlátok miatt a programok céljait és hasznosságait tartalmazza ez a publikáció.

## *Mentorálási rendszer a női hallgatók számára Hessen tartományban*

A tartományban a mentorálás, mint segítő tevékenység a hesseni egyetemek közös projektje, amely a nőket a tudományos életben való karrierjük előmozdításában támogatja. Erre egy külön szervezetet hoztak létre. Mentorin Hessen néven. A vállalatokkal és a nem egyetemi kutatóintézetekkel folytatott szoros együttműködés lehetővé teszi a

megfelelő mentori kompetenciák és a források összekapcsolását. Hessen konzorcium a következőkből áll:

- 11 hesseni egyetem: 5 egyetem, 5 alkalmazott tudományegyetem és egy „új típusú” egyetem
- 11 jól ismert, nemzetközi vállalat
- 3 nem egyetemi kutatóintézet

A hesseni egyesített mentorálási program 2017 eleje óta létezik. Az új struktúra három korábbi Hessen-mentori mentori projekt alapján jött létre. Elődjének tekintik az 1998-ban, a német egyetemek női képviselőinek kezdeményezésére létrejött Nőügyi Tudományos és Technológiai Mentoráló Hálózatát. Ez a program a legnagyobb mentori projektek egyike, mely úttörő szerepet töltött be a német egyetemek mentorálásában. 2004 óta mind a tíz hesseni egyetem részt vesz benne. Hesseni mentori rendszer országosan egyedülálló a tehetséges doktorjelöltek, fiatal kutatók számára. A mentorálás, a képzés és a hálózatépítés során a fiatal nőket a karrierjük, tanulmányuk létfontosságú szakaszaiban támogatják, gyakorlati módon felkészítik és segítik a karrierlehetőségeiket.

Az együttműködés a tudomány és az ipar között a projekt fő jellemzője, amely egy erős kapcsolat, hogy érvényesüljön az a cél, hogy több a női vezető legyen és kiegyensúlyozott nemi egyensúly alakuljon ki minden intézményben.

A hesseni egyetemek és főiskolák, valamint a nem egyetemi kutató cégekkel együtt - új szabályokat állítottak fel a nők előmozdítására az akadémiai környezetben. A közös projekt négy területet kínál:

Ábra 1. A Hesseni mentorálási rendszer



Forrás: <http://www.mentoringhessen.de/>

Az egymást követő struktúra elsősorban a hallgatók karrierjében, tanulmányában megjelenő átmeneti fázisokat és döntéseket segíti, a

különböző karrierlehetőségek fényében. Segíti a női mentoráltak célcsoportját a tudomány felé vezető úton.

A módszertan szerint a rendszer minden projektelemben egyénre szabott mentori folyamatot kínál, amely lehetővé teszi az egyéni mentorálás és a csoportos támogatását is. Emellett közös képzési és hálózatépítési programot fejlesztettek ki, amely magában foglalja a célcsoport-specifikus és átfogó műhelyeket és eseményeket.

Mentorálási célok:

- ❖ A nők arányának növelése a szakemberi és vezetői pozíciókban a tudomány és az ipar területén
- ❖ Gyakorlati felkészítés a szakmai életre és a karrierépítés megerősítése
- ❖ A döntéshozatalban való segítség, orientálás a különböző karrier-pályákon
- ❖ A tudomány és az üzleti karrier közötti átjárhatóság javítása
- ❖ Az esélyegyenlőséggel rendelkező tudomány és vállalati kultúrák előmozdítása

Célcsoportok:

- Természettudományi és mérnöki hallgatók (szakmai orientáció és a döntéshozatal segítése) (Bachelor és Master)
- Doktori és posztdoktori nők támogatása (döntéshozatal, pályaválasztás)
- posztdoktorok és posztdoktori kutatók számára az egyetemi munka segítése
- Nők speciális karrierfejlesztési tanácsadása

### *Minőségbiztosítás, értékelés és monitoring*

A hesseni tartományi modell értékelésének általános célja olyan átfogó minőségbiztosítási rendszer kidolgozása és végrehajtása, amely lefedi az összes központi feladatot és megfelel a differenciált igények értékelésének. A minőségirányítási rendszer magában foglalja a hatásorientált nyomon követést, a folyamatok folyamatos optimalizálását, valamint a folyamatos értékelést a mentoráltak részéről. Ennek alapján az ellenőrzési és irányítási folyamatokra vonatkozó döntéshozatali folyamatok empirikus alapú információkhoz juthatnak. A három részből álló értékelési rendszer a következőkből áll:

- ✓ minőségbiztosítás
- ✓ értékelés
- ✓ folyamat figyelés

A belső értékelés három szintből áll:

- a sikerek mérése az egyes területek célcsoportjai szempontjából: A mentorok és a mentoráltak önértékelése az elért célok és személyes előnyök alapján
- a siker mérése a program célkitűzései szempontjából: a cél megvalósítás (operacionalizáció) és a célkonceptió összehasonlítása
- a siker mérése az érintett szervezetek szemszögéből: a szervezeti kultúra (szervezeti keret, erőforrások) változása az érdekelt felek irányából, vállalatok, együttműködő intézmények és kapcsolattartók szemszögéből.

### *A hesseni egyetemek a mentorálása, kapcsolatai*

A Hessen tartomány egyetemei között létezik egy együttműködési megállapodás. Ez alapján cél, hogy a hesseni egyetemeken a nők szakmai támogatását még jobban elősegítsék és hatékonyabbá tegyék.

A tizenegy egyetemről a kapcsolattartó személyek helyben képviselik a Hesseni mentoring projektet és kapcsolattartók az egyetemek mentoraival. Támogatják az információs, hirdetési és kiválasztási folyamatot az egyetemi helyszínen, valamint a támogató program szervezeti megvalósítását, a képzések és a hálózati események.

A program előnyei az egyetemek és a partnerek számára:

- Versenyképességi előny és a vonzó támogatás révén a hallgatóktól a leendő professzorig
- A nők ösztönzése a végzettségük továbbfejlesztésére (mester, PhD, professzori)
- Teljes kínálat a női szakemberek és vezetők képzéséhez, támogatásához
- A hallgatói és doktori lemorzsolódások csökkentése és a női diplomások arányának növekedése
- Aktív alumni gondozás az összes tudomány diplomások számára
- A nagy tehetségek előmozdítása és a minőségi színvonal növelése
- Hozzájárás a magasan képzett női junior munkatársakhoz
- A saját alkalmazottak célzott személyzeti fejlesztése
- A fiatal női vezetők stratégiai biztosítása
- A tudásátadás és az egyetemekkel való szoros hálózatépítés
- Képesse válik az egyenlő esélyek és a sokszínűség iránti elkötelezettség megvalósítására
- Tehetségek közös támogatása

A mentorálási folyamatban jelenleg 16 céggel van kapcsolatuk. A folyamatban való részvétellel a vállalatok és a kutatóintézetek vonzó munkáltatóként válnak láthatóvá, megismerhetővé és így közvetlen hozzájárással rendelkeznek a magasan képzett női junior személyzethez. Ezáltal tervezhető humánerőforrás rendszer alakul náluk ki. Ezenkívül a

belső női munkavállalóik megjelennek, mint mentorok és ez is a személyzetük fejlesztésének, motiválásának hatékony formája. A résztvevő vállalatok és kutatóintézetek integrálják a mentorálást a személyzet belső fejlesztésébe, mentorokat küldenek, workshopokat és rendezvényeket szerveznek. Az ipar, a kutatás és az adminisztráció alkalmazottai, mint mentor részt vehetnek a ProCareer.MINT és a ProCareer.Doc programban. A cégek támogatják a női és a férfi doktori hallgatókat karrier-orientációjukkal és karriertervezésükkel.

A mentoráltak, a doktorjelöltek és a posztdoktori hallgatók kifejezetten a szakmai élet igényeire készülnek fel és közös munka segítségével integrálódnak a vállalatok vagy kutatóintézetek mindennapjaiba. A partner cégek a folyamatban való részvételükkel lehetőségük nyílik arra, hogy vonzó munkáltatóként mutakozzanak be, pl. a női hallgatók, a doktoranduszok és posztdoktorok számára, valamint személyre szabott karrierlehetőségeket kínálnak és workshopokat szervezhessenek.

### *A mentorálás területei*

1. *ProAcademia program.* A mentori rendszer következő rész célközönsége a korai posztdoktorok és a végzős doktoranduszok. Számukra a tudományos karrier segítése. A program figyelembe veszi a hesseni egyetemeken női-vő igényét a fiatal női fiatal tudósok, az egyetemi személyzet fejlesztése és a nemek közötti egyenlőség célzott támogatása érdekében. A cél a tudomány vagy az egyetemeken kívüli kutatás sikeres elérésének elősegítése és minősítése. A programba a következő résztvevők léphetnek be:

- ✓ Aki szakmai jövőjét a tudomány művelésében látja, és szeretné stratégiai alapon megtervezni jövőbeli karrierjét
- ✓ Érdeklődik a tudomány-specifikus készségek elmélyítése és a tudományos közösség szorosabb összekapcsolása
- ✓ Hajlandó önálló mentori kapcsolatot létesíteni egy professzorral való elkötelezettséggel és intenzíven dolgozik a saját karrier stratégiáján
- ✓ Motivált arra, hogy folytassa tanulmányait a tudományos karriert érintő kulcsfontosságú képesítések területén és intenzív tapasztalatcserét folytasson
- ✓ Szeretne aktívan hálózatba kapcsolni a hesseni egyetemeken más fiatal tudósaival, és bővíteni interdiszciplináris kapcsolatrendszerét
- ✓ Készen áll a képzési és támogató programban való részvételre, valamint az értékelésre

A program egyesíti a mentorálást, a karrier-specifikus intenzív képzést és a stratégiai kapcsolatépítést. A ProAcademia májusában kezdődik és 1,5 évre szól (2018-ban 30 résztvevő számára állnak rendelkezésre helyek).

A mentorálást programok kísérik. Ezek a következők:

- Egyetemi kick-off esemény
- Bevezetés a mentoráláshoz és a kollégiumi tanácsadáshoz a mentorok számára
- Félidei tapasztalatcsere az időközi teljesítésben
- Záró esemény a mentorási bizonyítványok odaítélésével
- Végső értékelés

A mentoring program végén a mentoráltak részvételi tanúsítványt kapnak, ha teljesítették a következő feltételeket:

- Megállapodás betartása a mentor és a mentorált között
- Részvétel a keretprogram legalább két eseményében
- Rendszeres részvétel a mentori üléseken
- Részvétel a kollegiális konzultációban
- Részvétel hat célcsoportos képzésben
- Részvétel két célcsoport-specifikus hálózati eseményben

Előnyök a mentoráltak számára:

- ✓ Testreszabott karriertervezés és egyéni karrierfejlesztés
- ✓ Informális ismeretek és tapasztalatátadás
- ✓ A tudomány-specifikus kompetenciák elmélyítése
- ✓ Új pozíciók a tudományos közösségben

A fiatal posztdoktorokat és a végzős doktori hallgatókat egyéni mentorálásban támogatják az egyetemek, az alkalmazott tudományok kollégiuma és a nem egyetemi kutatások (országos szinten) tanárai. A mentorok „megszerzése” kétféle módon történik:

- A tanulóknak lehetőségük van arra, hogy személyi igényeiknek megfelelően javaslatot tegyenek egy vagy két kívánó mentorra.
- Ezenkívül jelenleg egy megfelelő mentor-csoport is létrehozásra kell hogy kerüljön. Az egyetemek és a nem egyetemi kutatóintézetek (országos) professzorok mentorok által.

2. *ProProfessor program*. A cél az, hogy a vezető oktatók támogatást kapjanak a tudományos profiljához, stratégiai karriertervezésében. Tapasztalt professzorok tanácsot adnak nekik, és fontos informális ismereteket közvetítenek a tudományos közösségtől. A programba a következő résztvevők léphetnek be:

Női posztdoktorok, docensek, fiatal professzorok, ifjúsági csoportvezetők, akik saját oktatói a hesseni egyetemeknek.

- Legalább jó minőségű doktorátusa van
- A cél az, hogy professzor legyen egy egyetemen
- Már tett lépéseket a tudományos közösségben publikációk tudományos folyóiratokban és konferencia részvétellel. Gyakorlati tapasztalata már megszerzett
- Szeretné tovább fejleszteni kulcsfontosságú képzettségét a tudomány és a kutatás területén, és célzott, egyéni támogatást szeretne kapni karrierje számára

- Érdeklük más nagy potenciállal rendelkező stratégiai kapcsolatépítés

*A mentorálási folyamat.* Egyéni mentorálás tapasztalt professzorokkal, kollektív tanácsadás az egyes célok megvalósításához a mentoráltak csoportja szintjén. (2018-ban összesen 45 női résztvevő lesz a programban, 18 hónapos időtartamban)

*A mentori keretprogram:*

- A projekt kezdetén az egyetemek közötti nyilvános kick-off esemény
- A projekt időtartama alatt a mentorok és a mentoráltak egyéni támogatási folyamata
- Záró esemény a mentorációs bizonyítványok odaítélésével
- Tudományos intenzív képzések

*Tudományos fejlesztés területei.* Az intenzív képzés fejleszti és erősíti az interdiszciplináris készségeket. A program tartalma szorosan illeszkedik a mentoráltak igényeihez

- Potenciális elemzés és célmeghatározás
- Kutatási finanszírozása
- A munka és a magánélet közötti egyensúly és a nemi kompetencia a tanításban
- Vezetői követelmények a tudományágban
- Egyetemi menedzsment és egyetemi politika
- Pályázati dokumentumok ismerete
- Külső féltől származó finanszírozás

*Stratégiai kapcsolatépítés:*

- Tematikus hálózati események olyan témákban, mint a tartomány professzorai, szakértői felülvizsgálati folyamatok az egyetemen
- Informális hálózati események pl.: a pályázati dokumentumok és a kutatási profil kölcsönös egyeztetése
- Kapcsolatépítése a külső finanszírozási vonal résztvevőivel, valamint a tudomány, a politika és a közigazgatás mentoraival

A mentorok az egyetemeken, az alkalmazott tudományok egyetemeken és a kutatóintézeteken minden tantárgynak tapasztalt tanárai. A mentorok írásos tanácsadást kapnak, és lehetőséget kapnak arra, hogy mérlegeljék szerepüket egy moderált programban. Ezen kívül kínálunk egy egynapos képzést a mentorok számára a „A professzorok vezetési lehetőségei” témában. Mindkét eseményt a ProProfessur és a ProAcademia mentorai számára kínálják.

*Előnyök a mentorok számára:*

- Egyéni karriertervezés és egyéni karrierfejlesztés
- Kulcsfontosságú kompetenciák a kutatásban és az egyetem vezetésében
- Csereprogramok és kapcsolatépítés más ambiciózus tudósokkal
- Informális ismeretek és tapasztalatok átadása
- Beágyazódás a tudományos közösségben

## *Humánerőforrásfejlesztés a győri Széchenyi István Egyetemen*

A hazai műszaki felsőoktatás szervezetfejlesztése, oktatók képzése az intézményrendszer egyik legnagyobb kihívása a XXI. században. A fejlesztés több rétegű, hisz ezen a területen, ellentétben a munkaerőpiac más résztvevőivel szemben, nem alakultak ki strukturált, sztenderdizált rendszerek. Számos hasonlóság ellenére minden intézmény felépítése, belső és külső jellemzői nagyfokú eltérést mutatnak (Education & training 2010, 2003).

A Széchenyi István Egyetem szervezetfejlesztése több olyan példát mutat be a hazai felsőoktatási intézmények számára, melyek beváltak és jól alkalmazhatók. 2009-ben a Műszaki Tudományi Karon végeztünk egy előkutatást az oktatók körében. E vizsgálat célja az volt, hogy felmérjük mennyire vannak tisztában a kompetencia-alapú oktatás kritériumaival. Az empirikus kutatás eredményei alapján kezdtük el a strukturált oktatói képzéseket 2009-ben. Ennek a kutatásnak az eredményei számos helyen bemutatásra kerültek (Baróti & Mészáros, 2012). 2009-2011 között egy valid Humán Synergistics alapú korszerű szervezeti diagnosztikai eszközzel mértük fel az egész egyetemet, és ez alapján korszerűsítettük a humánerőforrás-fejlesztési stratégiáját. Ennek a kutatásnak is publikálásra kerültek az eredményei (Baróti & Mészáros, 2011) és Mészáros (2013) 2012-2013-ban egy másik mérőrendszerrel végeztünk szervezetfejlesztési kutatásokat, és állapítottunk meg oktatói profilokat. Ez a kutatás a RaDAR modellen alapult. (Széchenyi István Egyetem „Oktatói kompetencia profilok fejlesztése – szervezeti visszajelzés” tanulmány, 2013) Az elmúlt 5 év kutatásai egyúttal pedagógiai kísérletnek is tekinthetők, hisz a műszaki felsőoktatásban dolgozóknak döntő többségükben nincs pedagógiai végzettsége, sosem mérték őket ilyen tekintetben, nem kaptak tanácsokat a munkájukhoz, és személyiségfejlesztésben sem vettek részt. A kutatások eredményeként az egyetem humánerőforrásának kialakításra került egy képzési struktúra.

### *A kialakított készségfejlesztő tréningek*

1. *Professzionális kommunikáció tréning.* A szociálpszichológiai kutatások szerinti, a konfliktusok 80%-át okozó kommunikációs zavarok megelőzésével és megszüntetésével preventív eszközkészletet ad a személyes kommunikációs hatékonyság növelésére és az együttműködés fejlesztésére. A tréning során a résztvevők elsajátítanak korszerű, versenyszférában széles körben elterjedt és alkalmazott kommunikációs modellt (MBTI). A modell az egyéni kommunikációs stílusok *különbözőségeit* értéként kezeli, s a tolerancia fejlesztése által csökkenti a személyes konfliktusok kialakulásának esélyét. A gyakorlatorientált tréningen külön figyelmet fordítunk a modellnek a - tanári és vezetői munkának egyaránt alapvető részét képező - visszajelzés, értékelés során



történő alkalmazására. A résztvevők megtanulják, hogy a jól alkalmazott visszajelzések (kritikák, és dicsérek) rendszere hogyan válhat a személyes fejlesztés és a harmonikus légkörű munkaközösség kialakításának alapvető eszközévé. Tematika és módszertan:

- ✓ Az MBTI-modell fogalomhasználata és eredete
- ✓ Carl Gustav Jung és Isabell Myers-Briggs személyiség- és preferencia elmélete
- ✓ A kommunikációs tengelyek fogalma
- ✓ Az egyes kommunikációs típusok megismerése
- ✓ Önismeret
- ✓ Veszélyeztetett kommunikációs preferenciák meghatározása
- ✓ Kommunikációs stílusok hatása a vezetői munkára
- ✓ A vezetői kommunikáció hatékonysága
- ✓ Kommunikációs tippek különböző típusok fejlesztése- és a velük való kapcsolatfelvétel érdekében - a személyre szabott kommunikáció
- ✓ A meggyőzés, a konfliktusmegelőzés és feloldás módszerei

*Gyakorlati alkalmazás: szituációs gyakorlatok.* A programon a résztvevők az elmélet megismerése után szituációs helyzetgyakorlatokon vesznek részt, ahol gyakorolják az egyes kommunikációs típusok felismerését és a velük való hatékony kapcsolatépítés és kommunikáció kialakításának technikáit. A szituációs gyakorlatokat videóra vesszük, majd elemezzük, személyre szabott fejlesztést nyújtva minden résztvevő számára

2. *Empowerment vezetői tréning* (Vezetői készségfejlesztés). Egy egységes, együttműködés-orientált vezetői módszertan átadása, a vezetés felelősségi köreinek tisztázása, az aktuális vezetési szerepekkel kapcsolatos teendők azonosítása. Vezetői identitás, a Széchenyi Egyetem iránti lojalitás, a szervezeti és különböző szintekre (Karak, Tanszékek) lebontott célok megvalósítása, értékek képviselése. Alapvető vezetői készségek fejlesztése - „vezetői térkép” kialakítása. Különösen fontosnak látszik a vezetői alapkészségek kialakítása és tematikus átvétele ama felsőoktatási intézményeinkre jellemző specialitás miatt, amely szerint az egyetemi vezetők tudományos munkásságuk révén nyernek vezetői kinevezéseket, ami oktatói tevékenységük minőségével sem feltétlenül korrelál, de semmi összefüggése nincs vezetői képességeikkel és e tevékenységük hatékonyságával. Tematika és módszertan:

- Vezetői identitás, vezetői alapképességek:
- Vezetői önismeret
- Tulajdonságok, készségek, attitűdök - a hatékony vezető jellemzői
- A vezetői hitelesség és bizalom tényezői
- Helyzetfüggő/Szituatív vezetés, Motiválás, Delegálás, coaching:
- Vezetői stílusok
- Stílushatékonyság
- A szituatív vezetés modellje
- Motiválás, fegyelmelés
- Az energetizált szervezet

3. *Asszertivitás, konfliktuskezelés tréning.* Konfliktushelyzetekben való, személyes hatékonyságot és közösségi, szervezeti célt optimálisan megvalósító viselkedés elsajátítása. Érzelmileg nehéz, feszült, kritikus helyzetek kezelése, különös tekintettel az egyetemi életben mindennapos szükségletet kielégítő visszajelzések (kritika, dicséret, értékelés) adására és fogadására. Cél, hogy a konfliktus megközelítésében a veszélyérzetet, félelmet felváltsa az érdeklődés - a nehéz szituációknak, mint lehetőségeknek felfogása, kezelése. Az asszertív viselkedés személyes fejlődése és közösségi normaként való értelmezése, elfogadása az egész egyetem működésének hatékonyságára, az egyes Tanszékek hangulatára, légkörére is hatással lehet. Tematika és módszertan:

- önismeret a nehéz helyzetekben
- konfliktuskezelési stratégiák
- az asszertív viselkedés - út az agresszió és a megadó viselkedés között
- kritika adása és fogadása
- a konfliktuskezelés lépései
- az ellenállás kezelése
- az elfogadás és az egyetértés közötti különbség - mikor tudja, hogy értjük?
- konfliktusos viselkedések motivációs alkalmazása

#### Oktatói képzések

##### 1. *Konstruktív didaktika és tananyagfejlesztés* képzés tartalma:

- A paradigmaváltás szükségessége a kompetencia alapú oktatásban, és az oktatói szerepekben
- A folyamat rendszerjellemezői, egyértelmű célok és követelmények meghatározása
- Az oktatási folyamat tervezése a célok a követelmények és kompetenciák függvényében
- A hallgatói tevékenység ellenőrzésének, értékelésének módszerei
- E-tananyagok fejlesztése; tanulás-módszertani szempontok a tartalom megjelenítésében, a tanulás támogatásában

##### 2. *Multimédia, e-tanulás és kommunikáció* (IKT) képzés tartalma:

- E-learning, rendszerek (Coedu, Moodle), az e-learning időszerűsége, fontossága
- Multimédia módszerek, eszközök, technikák ill. szoftverek alkalmazási lehetőségei, kiválasztásának szempontjai, interaktivitást biztosító megoldások
- Blended learning: E-learning tananyag kontakt, jelenléti oktatással kiegészítve
- A hallgatók egymással történő virtuális ill. közvetlen („kontakt”) interakciójának előkészítése, inspirálása
- Ellenőrző, értékelő eszközök, feladatlapok, tesztek készítése, értékelése

3. *A nem formális oktatás módszerei* - képzés tartalma:

- A kooperatív tanulás és tanítás elméleti háttere és mint oktatás-módszertani elem alkalmazásának saját élményű gyakorlása
- A projektpedagógia alkalmazásának lehetőségei a felsőoktatásban (módszertani vita, ötletbörze és gyakorlat)
- Tréningmódszer mint motiváló nem-formális módszertani lehetőség a felsőoktatásban (prezentáció és csoportos gyakorlat)
- Hallgatói attitűdök vizsgálata a tanári attitűd és módszertan függvényében
- Követelmények, számonkérés és új értékelési módszerek, – Portfólió
- Tanári stratégiák kézikönyve – módszertani példa –, és ötlettár koncepciójának kidolgozása

4. *Konfliktuspedagógia* - képzés tartalma:

- A konfliktusok meghatározása, a konfliktusok típusai
- A pozitív énkép kialakítása, egyéni konfliktuskezelési stílusok
- Proaktív szemléletű konfliktus-megoldási stratégiák és módszerek
- Agresszív, asszertív (erőszakmentes) és szubmisszív (önfeladó) reakciók hatása a konfliktusok megoldására
- A hatékony önérvényesítés technikáinak alkalmazása konfliktushelyzetekben

5. *Tutori és mentori tevékenység a gyakorlatban* - képzés tartalma:

- – Tanári-tutori szerepek az e-learning képzésben
- – A tutor feladatai az e-learning képzésben
- – A hatékony tutori kommunikáció jellemzői
- – Kommunikáció a hallgatókkal
- – A hallgatók támogatása, mentorálása, problémáik kezelése

## Összefoglalás

Látható, hogy a két példa eltér egymástól. A németországi egyetemeken rendkívül sok energiát tesznek, szervezeten a hallgatóik, oktatóik fejlesztéséért. Ennek egyik formája a mentorálás. A mentori kapcsolat az egyik legjobb lehetőség arra, hogy tükrözze a saját szakmai és személyes terveit egy tapasztalt személynek. Több ezer önkéntes mentoruk van, tapasztalt szakemberek minden tudományágból, számos iparágból és szakmából. Mentoráltak és mentorok egyaránt azt jelzik vissza, hogy a mentorálás fejlesztő. Önmagáért beszél az a tény, hogy sok egykori mentorált néhány évvel később csatlakozik a programhoz, mint mentor. Visszatér és segít a saját egyetemének. Egy mentor nagyon személyes és mélyreható betekintést nyújt a munka világába. Ez az első kézből származó bennfentes tudás, amellyel segíthet. Emellett a mentorálás kiváló módja a saját szakmai hálózat kiépítésének és bővítésének. Mert a legtöbb mentorált a mentor szakmai hálózatának előnyeit élvezzi. A

legjobb esetben, közvetlenül vagy közvetve a mentorán keresztül, megtalálja az első munkát, kutatási területét vagy szakmai gyakorlatot. Általánosságban a programban való részvétel értékes összetevő a szakmai életben. A legtöbb mentor társadalmi elkötelezettségnek is érzi a munkáját vagy az iránti szolidaritásából segít. Ezen kívül a jó mentorálás üzleti toborzási csatorna ma már, amelyet nem szabad alábecsülni.

A Széchenyi István Egyetem az első magyar felsőoktatási intézmény, ahol a vezetéstudományban korszerű, és a versenyszféra piacvezető szervezeteinél mértékadó szervezeti diagnosztikai eszközöket is alkalmaztak. A kompetenciafejlesztő központok módszerének használata, az egyetemi dolgozók, tanárok, kutatók készségeinek, kompetenciáinak meghatározása és felmérése, a visszajelzés, értékelés, fejlesztés még nagyon új a hazai felsőoktatásba. Valamint látható, hogy a hazai egyetemek mentorálási rendszerének a kiépítése még nem történt meg. Sok helyen ennek az oka lehet a gyenge munkaerőpiaci kapcsolatrendszer, vagy az alumni hálózat kihasználatlansága.

## **Irodalomjegyzék**

- Education & training 2010 (2003). The success of the Lisbon strategy hinges on urgent reforms communication from the Commission Brussels, 11.11.2003 COM (2003).
- Baróti Enikő, & Mészáros Attila (2011). Módszertani diverzitások megjelenése a műszaki felsőoktatásban In Benedek András (szerk.), *Regionalitás és szakképzés: új kihívások, új lehetőségek a szakképzésben és a felnőttoktatásban: XI. Országos Neveléstudományi Konferencia, Budapest, 2011. november 3-5.* (p. 273). Budapest: MTA Pedagógiai Bizottsága.
- Baróti Enikő, & Mészáros Attila (2012). Széchenyi István Egyetem kultúrafelmérése (HS segítségével) és a ráépülő strukturált oktatói-vezetői képzései 2010-2011-ben. In Benedek András, Tóth Péter, & Vedovatti Anildo (szerk.), *XII. Országos Neveléstudományi Konferencia: A munka és nevelés világa a tudományban* (p. 238). Budapest: MTA Pedagógiai Bizottság.
- Mészáros Attila (2013). Duális mérnökképzéshez szükséges strukturált oktatói továbbképzések a Széchenyi István Egyetemen. In Mészáros Attila (szerk.), *A hazai felsőoktatás fejlesztése: Duális mérnökképzés megvalósítása Magyarországon* (p. 65). Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft.