

# **Pilot projekt terv a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar felnőtthallgató-fókuszának erősítésére**

**Keczer Gabriella – Lizon Loretta**

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar  
Felnőttképzési Intézet

## **1. Bevezetés**

Az Európai Unió országainak stratégiai célkitűzései a felnőttek nagyobb mértékű bevonására az oktatásba, valamint a diplomások számának növelésére nem érhetők el a felsőoktatás aktív szerepvállalása nélkül az élethosszig tartó tanulásban. A felnőtthallgatóknak a felsőoktatásba történő bevonása ugyanakkor az egyetemek érdeke is, hiszen ezzel a hallgatói csoporttal tudják ellensúlyozni a hagyományos egyetemista korosztály demográfiai csökkenéséből, valamint – több országban, így hazánkban is – az államilag finanszírozott hallgatói kvóta csökkentéséből származó létszám-kiesést. Ahhoz azonban, hogy az egyetemek vonzóbbak legyenek a felnőttek számára, hogy a felsőoktatás jobban ki tudja elégíteni a felnőttek speciális szükségleteit, az egyetemeknek tudatos fejlesztési programokat kell indítaniuk. 2015 tavaszán primer kutatáson alapuló pilot projekt tervet dolgoztunk ki a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kara részére a felnőtthallgató-fókusz erősítésére.<sup>1</sup> Ezzel azt is bemutatjuk, hogyan lehet az andragógia és kulturális mediáció képzéseken oktatót menedzsment szemléletet és projektmenedzsment eszközöket egy – akár a felnőttképzéssel összefüggő – gyakorlati fejlesztési programban alkalmazni.

## **2. A pilot projekt tervet megalapozó primer kutatás**

A pilot projekt terv megalapozása érdekében kérdőíves felmérést végeztünk a levelező tagozatos hallgatók körében. A felmérést hét szak levelező képzésén folytattuk le a kar négy intézetében. A felmérés a felsőoktatás három szintjét, az alapképzést, a mesterképzést és a szakmai továbbképzést is lefedte. A vizsgált szakok a következők voltak: andragógus alapszak, andragógus mesterszak, andragógus tanár szak, kulturális mediáció mesterszak (Felnőttképzési Intézet), testnevelő tanár alapszak (Testnevelési és Sporttudományi Intézet), gyógypedagógus alapszak (Gyógypedagógus-képző Intézet), közoktatási vezető továbbképzés, gyakorlatvezető mentor továbbképzés (Tanító- és Óvóképző Intézet).

A kutatást zárt és nyílt kérdéseket tartalmazó, önkitöltésen alapuló kérdőíves felméréssel végeztük. Összesen 123-an töltötték ki a papír alapú kérdőíveket, ebből 93-an 30 éven felüliek és 121 fő munka mellett tanul. A felmérés témakörei

---

<sup>1</sup> A kutatást az NFA KA 3/2013. számú támogatási szerződés – Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program keretében végeztük.

speciálisan a felnőtt hallgatókra vonatkoztak, azaz olyan általános kérdéseket, mint például az órák színvonala, a tananyagok minősége stb. nem tartalmazott. Azokat a problémaköröket fedte le, amelyekkel a hallgatók a levelezős képzési forma, az életkor, a munkahelyi és családi kötelezettségek miatt szembesülhetnek.

### 2.1 A tanulás motivációi

A felmérés első része a tanulási motivációkat, valamint a szak- és az intézményválasztás szempontjait tárta fel.

A hallgatók többsége maga kezdeményezte a képzésben való részvételt, nem a munkahelye ösztönzésére, és a munkáltatók többsége ennek megfelelően nem, vagy csak rugalmas munkaidővel támogatja a képzésben való részvételt (ld. 1–2. ábra).



1. ábra: A felsőoktatási tanulmányok kezdeményezője  
Forrás: saját szerkesztés



2. ábra: A tanulás támogatása a munkáltató részéről  
Forrás: saját szerkesztés

Azokra a nyílt kérdésekre, hogy miért döntött a továbbtanulás mellett, és mit vár a képzés elvégzésétől, a hallgatók többször említenek külső jutalmakat: nagyobb esély a munkahelyszerzésre, -megtartásra, előléptetés, fizetésemelés. A belső jutalmak és motivációk – szakmai fejlődés, érdeklődés – kisebb arányban jelennek meg. A diplomaszerezést, a végzettség megszerzését szintén sokan sorolták fel, ami arra utal, hogy hazánkban a „papír” megszerzésének a közgondolkodásban nagyobb jelentősége van, mint a kompetenciák megszerzésének.

Arra a nyílt kérdésre, hogy miért az adott szakot választotta, meglehetősen nagy számban válaszolták, hogy kapcsolódik a jelenlegi munkájukhoz vagy az előzetes tanulmányaikhoz, vagyis nem pályamódosítás, új szakma megtanulása a cél. Ez bizonyos szempontból kedvezően értékelhető, hiszen a hallgatók látnak perspektívát a jelenlegi hivatásukban, ugyanakkor megerősíti azt az észlelést, hogy a magyar munkaerő viszonylag nehezen vált. Emellett kisebb, de jelentős számban az érdeklődés is megjelenik motivációként.

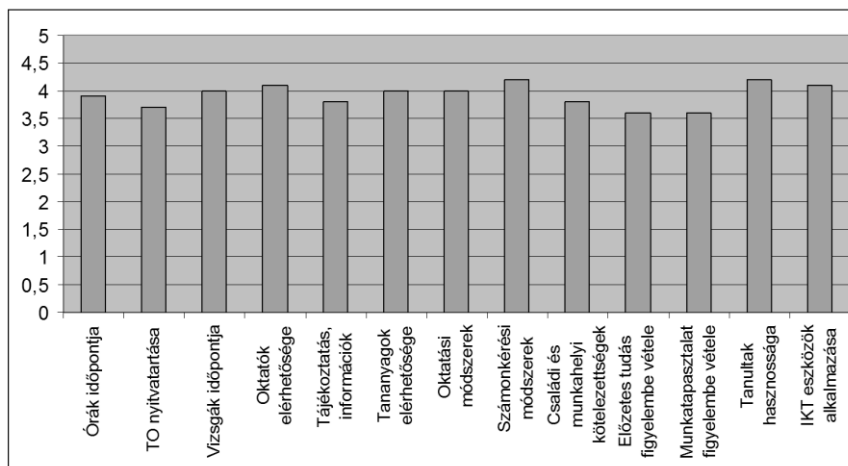
Arra a nyílt kérdésre, hogy miért az SZTE-t választották, a leggyakrabban előforduló válasz a földrajzi közelség volt. A hallgatók emellett, kisebb számban, az intézmény jó hírnevét, elismertségét, színvonalát említették. A földrajzi közelség, mint meghatározó szempont, fontos az olyan kormányzati elképzelések vonatkozásában, melyek szerint bizonyos képzéseket csak bizonyos felsőoktatási intézmények indíthatnak majd, azaz az országnak csak néhány pontján. Az egyetem és a kar hírneve, az itt szerzett végzettségek munkaerőpiaci elismertsége, mint intézményválasztási szempont pedig fontos, pozitív üzenet és visszajelzés.

## *2.2 A képzéssel kapcsolatos tapasztalatok*

A felmérés második része a képzéssel kapcsolatos tapasztalatokat, elégedettséget tárta fel. Nem általános elégedettségi felmérést végeztünk – nem kérdeztünk rá például az oktatás színvonalával, az oktatók felkészültségével, az infrastruktúrával stb. kapcsolatos véleményekre –, hanem azokat a tényezőket vizsgáltuk, amelyek a szakirodalom szerint is a leginkább befolyásolják a felnőtt, munka és család mellett tanuló hallgatók eredményességét.<sup>2</sup> A felmérés ezen részének összesített eredményét az alábbi grafikon foglalja össze (ld. 3. ábra).

---

<sup>2</sup> Terjedelmi okok miatt a téma elméleti hátterét, a vonatkozó szakirodalmat ebben a tanulmányban nem mutatjuk be. A fentieket részletesen tartalmazza: Keczer 2016.



3. ábra: A hallgatók elégedettsége a képzéssel összefüggő egyes tényezőkkel

Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók összességében az előzetesen szerzett tudás és munkatapasztalat figyelembe vételével (3,6-os átlag ötfokozatú skálán), a tanulmányi osztályok nyitva tartásával (3,7-os átlag ötfokozatú skálán), a tájékoztatással, információ-áramlással (3,8-os átlag ötfokozatú skálán), valamint a munkahelyi és családi kötelezettségek figyelembe vételével (3,8-os átlag ötfokozatú skálán) elégedettek a legkevésbé. A felmérés eredményei alapján a fentiekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tehetjük.

Az előzetesen szerzett tudás és munkatapasztalat beszámítása a világon mindenütt, így hazánkban is a figyelem középpontjában van – ennek indokoltságát a hallgatók véleménye is megerősíti.

A tanulmányi osztályok (TO) nyitvatartási ideje két szakon is 3-asnál rosszabb értékelést kapott, és rendkívül sokszor, a felmérés több pontján visszaköszön: a levelezős konzultációk idején, azaz péntek délután és szombaton a TO-k zárva vannak, így a levelezős hallgatók nem tudják elintézni az ügyeket.

A tájékoztatás, információ-áramlás tekintetében az egyes szakokon igen eltérő értékelések születtek. Az egyik szakon 4,8-as, egy másikon 2,3-as osztályzatot adtak a hallgatók. Utóbbiak megjegyezték, hogy nem értesülnek az óracserékről, az erre szolgáló Coospace-t nem használják az oktatók, mindennek a hallgatóknak kell utánajárniuk, a honlapon fellelhető információk nem teljesek és nem érvényesek. Egy szak kivételével mindenütt hasonló véleményekkel találkozunk. Ez megerősíti azt a szakirodalomban megjelenő premiszát, hogy mivel a levelezős (*part-time*) hallgatók nincsenek bent az intézményben, kiszorultnak annak napi működéséből, gyakran információhiányban szenvednek, és kommunikációs nehézségekkel küzdenek. Az intézményen belül célszerű lenne belső

*benchmarking*<sup>3</sup> felderíteni, mi az, amit az egyik szakon jól, míg más szakokon rosszabbul csinálnak.

A munkahelyi és családi kötöttségek figyelembe vétele az egyik szakon 2,9-es értékelést kapott. Itt azonban olyan hallgatói észrevételek is megfogalmazódtak, amelyek jogossága megkérdőjelezhető. Ilyen például az a vélemény, hogy a levelezős hallgatóktól nem helyes ugyanannyit elvárni, mint a nappalisoktól. Ugyanakkor az oktatásszervezésben (órák, vizsgák időpontja, tanulmányi osztályok, jegyzetbolt nyitva tartása) jogosan várják el a hallgatók az egyéb kötelezettségeik figyelembe vételét.

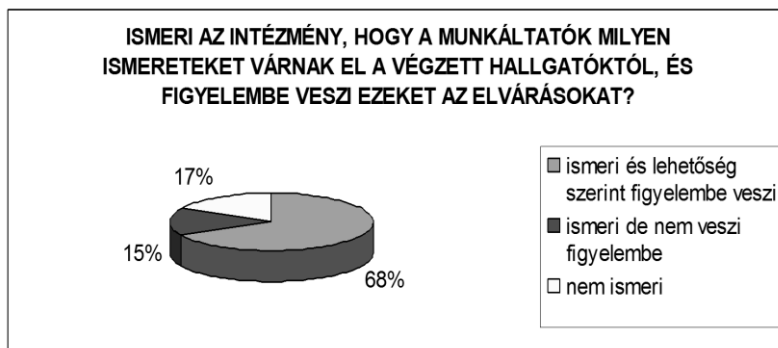
Jelentős részben alátámasztják a fentieket a következő nyitott kérdésre adott válaszok: Mi jelenti a legnagyobb problémát, nehézséget a képzéssel kapcsolatban, a képzés során? A legtöbben a tanulás, a munka és a család összehangolását említették, valamint ehhez kapcsolódóan a pénteki konzultációkat és a hétköznapra hirdetett vizsgákat. Még a kisgyermekes anyukák is a szombati konzultációkat preferálnák, vagyis inkább a családtól, mint a munkahelyről maradnának távol. A nem megfelelő és sokszor késve történő tájékoztatás, a túl sok beadandó dolgozat, az ügyintézés nehézségei és a tanulmányi osztály nyitvatartási ideje is gyakran említésre kerültek.

A hallgatók a tanultak hasznosságával és a számonkérési módszerekkel (4,2-es átlag), az IKT eszközök alkalmazásával és az oktatók elérhetőségével (4,1-es átlag) a leginkább elégedettek. A részletes elemzés során a fentiekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tettük. Ami a tanultak hasznosságát illeti, a kedvező értékelés cáfolja azt a manapság gyakran hallható véleményt, hogy a felsőoktatás használhatatlan ismereteket nyújt. A SZTE JGYPK hallgatói mindenestre e tekintetben elégedettek leginkább az intézménnyel, és mivel munkahellyel rendelkező hallgatók vettek részt a felmérésben, nyilvánvalóan van közvetlen tapasztalatuk arról, hogy a tanultak mennyire hasznosíthatók.

Kapcsolódó kérdés volt, hogy az intézmény ismeri, illetve figyelembe veszi-e a munkáltatói elvárásokat. Amint a 4. ábra diagramján látható, a hallgatók közel 70%-a szerint ezek az elvárások megjelennek a képzésben, 30%-uk szerint viszont nem.

---

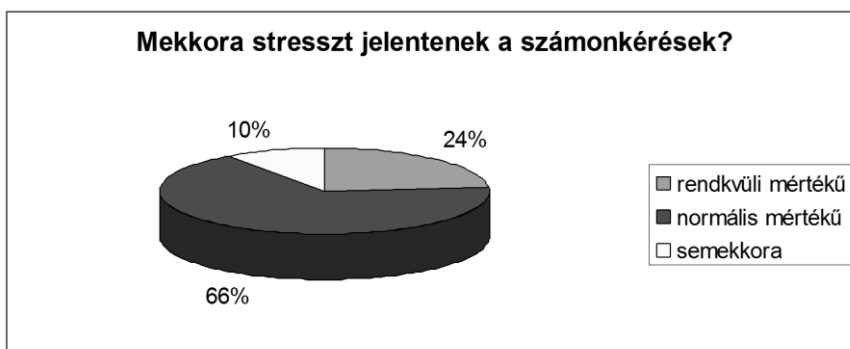
<sup>3</sup> A benchmarking a szervezet termékének, szolgáltatásának, folyamatának egy kiváló teljesítményt nyújtó szervezet termékével, szolgáltatásával, folyamatával történő rendszerszerű összehasonlítása, melynek segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és legsikeresebb szervezetek eredményeinek okait, és az általuk alkalmazott, sikerre vezető azon jó gyakorlatokat, amelyeket a teljesítményünk javítására mi is hasznosítani tudunk.



4. ábra: A munkáltatók elvárásainak érvényesülése az oktatásban  
 Forrás: saját szerkesztés

E téren azonban rendkívül nagy a különbség az egyes szakok között. Az egyik szakon például a hallgatók 94%-a úgy véli, hogy az intézmény ismeri és figyelembe veszi ezeket az elvárásokat, a másikon viszont a hallgatók fele szerint vagy nem ismeri (10%), vagy ismeri, de nem veszi figyelembe (40%). Ezen a szakon bizonyultak a hallgatók a leelégedetlenebbnek a tanultak hasznosságával és az elmélet-gyakorlat arányával is (lásd később), vagyis a hallgatóknak ezen a szakon következetesen rosszabb véleményük van arról, hogy azt tanítják-e nekik, amire a munkájukban szükségük van.

A számonkérési módszerekkel való elégedettséggel függhet össze az is, hogy a hallgatók döntő többségének nem, vagy csak normális mértékű stresszt jelentenek a számonkérések. Mindössze a hallgatók 1/5-ének jelent rendkívüli mértékű stresszt (ld. 5. ábra).



5. ábra: A számonkérés értékelése  
 Forrás: saját szerkesztés

A számonkérési módszerekkel való elégedettség ellenére a felmérésben gyakran megjelenő vélemény, hogy túl sok a beadandó feladat (házi dolgozat), melyek határidőre történő elkészítése komoly problémát jelent a hallgatóknak. Ez azért is figyelemre méltó, mert a beadandó dolgozatot, mint számonkérési módszert, az oktatók elsősorban könnyítési szándékkal alkalmazzák a vizsga helyett. Mindez jól mutatja, hogy a hallgatók véleményének felmérése rendkívül fontos lenne, mert az efféle félreértések ily módon kiderülnének!

Az IKT eszközök alkalmazásával kapcsolatban mindössze néhány, egy szakhoz köthető hallgató jegyezte meg, hogy ezek használata számára gondot jelent. Többen az IKT még nagyobb mértékű használatát javasolják: további tananyagok digitalizálását, internetes vizsgáztatást és ügyintézését.

Az oktatók elérhetőségével kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy bár a legrosszabb szakos átlag is viszonylag magas, 3,9-es, rendkívül sok hallgató panaszkodik arra, hogy az oktatókat nem tudja elérni, egyáltalán nem vagy nem időben válaszolnak az e-mailekre. Azt is számos hallgató megjegyzi, hogy e tekintetben nagy a különbség az egyes oktatók között. Ugyanezt jegyzik meg annál a kérdésnél is, hogy figyelembe veszik-e a hallgatók családi és munkahelyi kötelezettségeit. Mindez alátámasztja, hogy az oktatók egyéni teljesítményértékelésére nagy szükség lenne az intézményben.

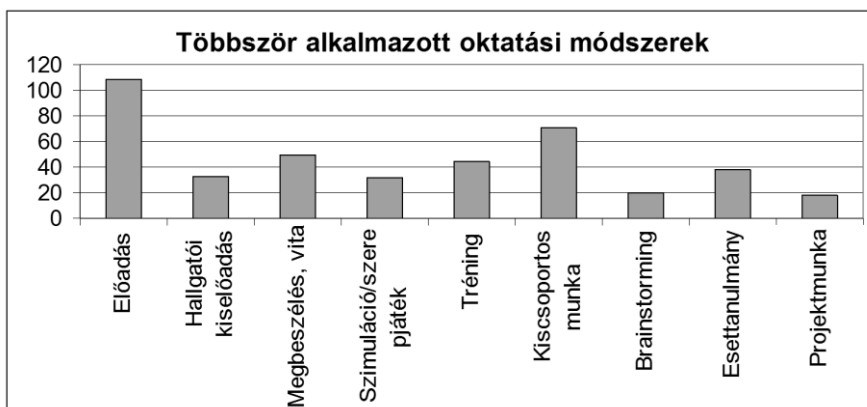
Jó összesített értékelést adtak a hallgatók a tananyagok hozzáférhetőségére, a vizsgák időpontjára, az oktatási módszerekre (4-es átlag ötfokozatú skálán). A részletes elemzés alapján ezekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tehetjük.

Ami a tananyagok hozzáférhetőségét illeti, a 4-es összesített átlag viszonylag nagy szórást takar. Egy szakon különösen problematikus ez a terület (3,4-es átlag). A hallgatók szerint a könyvtárban nincs elég példány, 30 hallgatóra jut egy tankönyv, ráadásul a vidékiek a konzultációs napon el sem jutnak a könyvtárba. A tananyagok elavultak, sok előírt kötelező olvasmányhoz már egyáltalán nem lehet hozzájutni. A könyvek megvásárlása drága, a jegyzetbolt pedig nincs nyitva a levelezős hallgatóknak megfelelő időpontban. A hallgatók azon a szakon a legelégedettebbek a tananyagok hozzáférhetőségével, ahol a jegyzetek digitálisan rendelkezésre állnak és emellett saját intézeti könyvtár működik. Az összegyűjtött könyvtár létrehozása nyilván sok szempontból ésszerű és jó döntés volt, ugyanakkor az intézeti könyvtárak közvetlenebbül tudják/tudták kiszolgálni a hallgatókat.

A vizsgák időpontjával, gyakoriságával kapcsolatos viszonylagos elégedettségnek ellentmondanak azok a hallgatói vélemények, melyek szerint több szombati vizsganap kellene. Ez a vélemény a tanulást akadályozó tényezők és a javaslatok között is nagy számban fordult elő. Az egyik szakon a vidékieknek nehézséget jelent az is, hogy a vizsgák rendszeresen reggel 8-kor kezdődnek.

Az oktatási módszerekkel a pontszám alapján szintén elégedettek a hallgatók (ld. 6. ábra). Ugyanakkor felmértük azt is, hogy milyen oktatási módszerekkel találkoztak többször is a hallgatók a képzés során. Az eredményből megállapítható,

hogy összességében a frontális oktatás (előadás) dominál. Leginkább a projekt-munka csekély előfordulása szembetűnő, pedig ez a módszer alkalmas a leginkább a munkahelyhez, munkához kapcsolatos feladatok, problémák feldolgozására.



6. ábra: Oktatási módszerek  
Forrás: saját szerkesztés

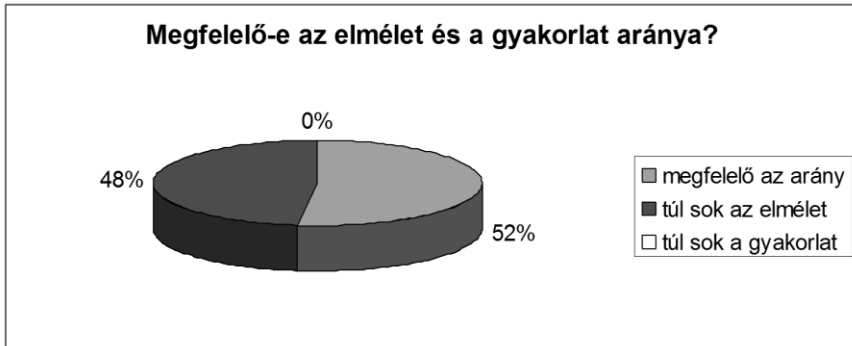
Az egyes szakok között azonban jelentős a különbség e téren. Az 1. táblázatban két szak oktatási gyakorlatát hasonlítjuk össze. Mint látható, az „A” szakon jelentős az előadás dominanciája, míg a „B” szakon változatosabbak az oktatási módszerek. Belső benchmarkinggal feltárható, hogyan tudnak levelező képzés keretében az egyik szakon változatosabb módszereket alkalmazni, mint a másikon.

Oktatási módszerek	„A” szak	„B” szak
1. Előadás	15	25
2. Hallgatói kiselőadás/ prezentáció	9	8
3. Megbeszélés, vita	3	23
4. Szimuláció/szerepjáték	4	11
5. Tréning	6	9
6. Kiscsoportos munka	6	23
7. Brainstorming (ötletbörze)	2	7
8. Esettanulmány	2	19
9. Projektmunka	6	5

1. táblázat: Két szak oktatási módszerei  
Forrás: saját szerkesztés

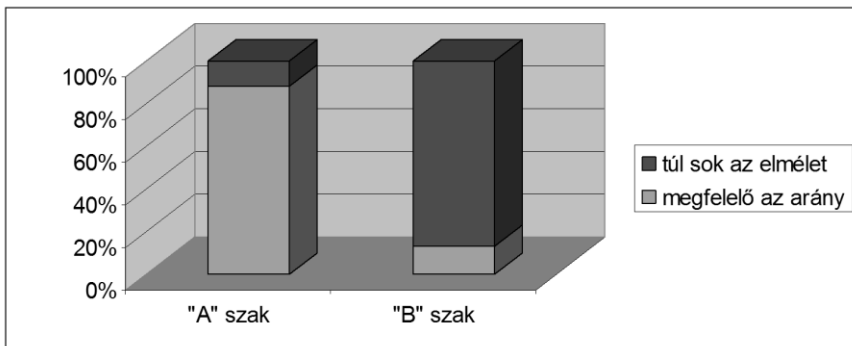


Az oktatási módszerekhez kapcsolódik az a kérdés is, hogy a hallgatók mennyire elégedettek az elmélet és a gyakorlat arányával (ld. 7. ábra).



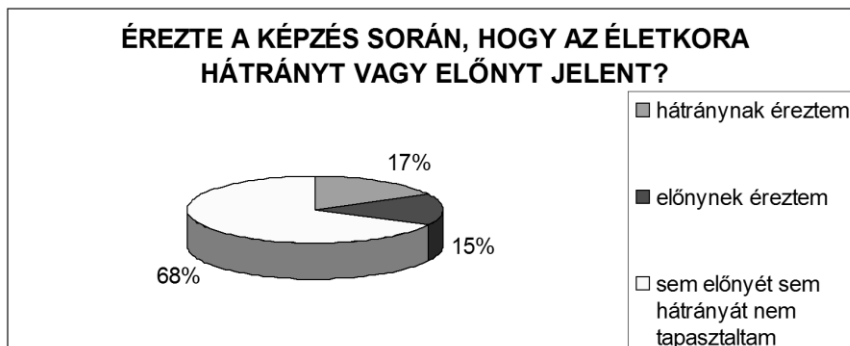
7. ábra: Az elmélet és a gyakorlat arányának értékelése  
 Forrás: saját szerkesztés

Miközben tehát az oktatási módszerekkel viszonylag elégedettek, a hallgatók fele szerint túl sok az elmélet az oktatásban. Az is intő eredmény, hogy az egyes szakokon jelentősen eltérő eredmények születtek: van olyan szak, ahol a hallgatók 87%-a szerint túl sok az elmélet. Ezen a szakon tartják a hallgatók a legkevésbé hasznosnak a tanultakat, és itt gondolják úgy a legnagyobb arányban, hogy az intézmény nem ismeri/veszi figyelembe a munkáltatók elvárásait. Ugyanakkor egy másik szakon a hallgatók 88%-a megfelelőnek tartja az elmélet és a gyakorlat arányát, és ugyanitt a leelégedettebbek a tanultak hasznosíthatóságával, valamint azzal, hogy az intézmény figyelembe veszi a munkáltatók elvárásait (ld. 8. ábra).



8. ábra: Az elmélet és a gyakorlat arányával való elégedettség két szakon  
 Forrás: saját szerkesztés

Örvendetes eredménye a felmérésnek, hogy a 35 évnél idősebb hallgatók 83%-a nem érzi hátrálynak az életkort a képzés során (ld. 9. ábra).



9. ábra: Az életkor szerepének értékelése  
Forrás: saját szerkesztés

Előnyként a tapasztalatot, hátrányként az IKT eszközök alkalmazásának nehézségeit és a tanulási problémákat említették. Pozitív eredmény az is, hogy a hallgatók döntő többsége kortól függetlenül folyamatos kapcsolatot tart a hallgatótársaival (ld. 10. ábra).



10. ábra: kapcsolattartás a hallgatótársakkal  
Forrás: saját szerkesztés

Mindez arra utal, hogy a 35 évnél idősebb hallgatók nincsenek a koruk miatt hátrányos helyzetben és nem szigetelődnek el a fiatalabbaktól. Valamint alá-húzza a tanulói közösségépítés szakirodalomban és empirikus kutatásokban is hangsúlyozott jelentőségét.

### 2.3 A hallgatók javaslatai

A felmérés harmadik része a hallgatók változtatási javaslatait gyűjtötte össze. A hallgatói javaslatok összhangban vannak a felmérés második részének eredményeivel. Ami az oktatásszervezésre vonatkozó javaslatokat illeti, sokan kérik a pénteki konzultációk arányának csökkentését, több szombati konzultációt és vizsgaidőpontot, valamint a tanulmányi osztály péntek délutáni és szombat dél-előtti nyitva tartását. A tanulmányi osztállyal kapcsolatban az ott dolgozók empátikusabb és rugalmasabb hozzáállását szintén többen is elvárnák. A tájékoztatás, információ-áramlás javítását, a honlap fejlesztését és aktualizálását, a tananyagok digitalizálását, az internetes vizsgáztatást is sokan tartanak fontosnak. Az oktatásra vonatkozó javaslatok között a legtöbbször az előzetes tudás és munkatapasztalat beszámítása, a gyakorlati oktatás bővítése, a változatosabb oktatási módszerek és a beadandó dolgozatok számának csökkentése szerepel.

## 3. Pilot projekt terv

A következőkben a fentebb ismertetett primer kutatások alapján készített pilot projekt tervet mutatjuk be a SZTE JGYPK felnőtt hallgató-fókuszának erősítésére, amely egy átfogó szervezetfejlesztési programot alapozhat meg.

### 3.1 Helyzetértékelés

A szervezetfejlesztésre irányuló projekt tervnek minden esetben a jelenlegi helyzet értékeléséből kell kiindulnia. Ezért a 2. táblázatban ismertetett SWOT elemzést készítettünk a JGYPK-ról a felnőtt hallgató-barát működés szempontjából.

<p><b>ERŐSSÉGEK:</b>            az intézményt jó hírre ve            tanultak hasznossága a hallgatók szerint            számonkérési módszerek            IKT eszközök alkalmazása            elméleti és gyakorlati oktatás aránya (bizonyos képzéseken)            munkáltatók elvárásainak figyelembe vétele (bizonyos képzéseken)            tananyagok hozzáférhetősége            oktatási módszerek (bizonyos képzéseken)            erős elméleti képzés</p>	<p><b>GYENGESÉGEK:</b>            a felnőtt hallgatókra fókuszáló funkciók, szervezeti egységek hiánya            forráshiány            a hallgató-központú tanulás szemlélete nem általános            az előzetes tudás figyelembe vétele nem általános            tanulmányi osztály nyitva tartása            elégtelen tájékoztatás, információ-áramlás (bizonyos képzéseken)            konzultációk, vizsgák időpontja            elméleti oktatás túlsúlya (bizonyos képzéseken)            bizonyos oktatók nehezen elérhetőek            egysíkú oktatási módszerek (bizonyos képzéseken)</p>
<p><b>LEHETŐSÉGEK:</b>            intézetek és képzések közötti különbségek csökkentése, jó gyakorlatok általánossá tétele, tudásmegosztás            online ügyintézés            blended learning            digitális tananyagok            oktatási módszertan bővítése hallgatói aktivitáson és valós problémákon alapuló módszerekkel</p>	<p><b>FENYEGETÉSEK:</b>            a munkáltatók nem támogatják a hallgatók képzésben való részvételét            a hallgatók nem belső motivációból, hanem a végzettséggel járó előnyökért tanulnak            az elméleti ismeretek nehezen alkalmazhatók munkahelyi környezetben            lemorzsolódás</p>

<p>oktatók szakmai fejlesztése hallgatói igényfelmérés alapján történő oktatásszervezés oktatók egyéni teljesítményértékelése munkahelyi szakemberek bevonása az oktatásba, képzésfejlesztésbe hallgatói együttműködés ösztönzése előzetes tudás értékelési rendszerének kialakítása mentor-rendszer levelező tagozaton is bemeneti és kimeneti kompetenciák mérése, tanulási eredmény központú oktatás orientációs program a felvetteknek intézeti kapcsolattartó a levelezős hallgatóknak</p>	<p>a forráshiány lehetetlenné teszi a szervezetfejlesztés erőforrás-igényes elemeinek megvalósítását</p>
---	--

2. táblázat: A SZTE JGYPK SWOT elemzése a felnőtthallgató-barát működés szempontjából a hallgatói felmérés alapján

### 3.2 Javasolt beavatkozási területek és fejlesztések

A primer kutatás eredményei alapján javasolható beavatkozási területek és fejlesztések a következők:

Oktatás, oktatásszervezés:

Javasoljuk megvizsgálni a *blended learning* (kontaktórák és e-learning vegyes alkalmazása) bevezetésének lehetőségét a kar egy vagy néhány képzésén – elsősorban mesterképzésen vagy szakmai továbbképzésen. A *blended learning* lehetőséget adna arra, hogy a tényleges konzultációkon ne frontális módszert alkalmazzanak az oktatók és ne az elméleti tananyagot adják le, ugyanakkor nem követel olyan mértékű paradigmaváltást, mint a távoktatás. Ezzel összefüggésben, de ettől függetlenül is javasoljuk a tananyagok digitalizálásának ösztönzését a karon.

Belső benchmarkinggal javasoljuk feltárni, hogyan sikerül egyes képzéseken levelező tagozaton is változatos oktatási módszereket alkalmazni, és intézményen belül megosztani az erre vonatkozó jó gyakorlatokat.

Javasoljuk képzésenként áttekinteni annak lehetőségét, hogy az oktatott tartalomban kevesebb elméleti és több gyakorlati ismeretet adjanak át az oktatók.

Tekintettel arra, hogy a bemeneti és kimeneti kompetenciák mérése kötelező lesz, javasoljuk ennek rendszerét kidolgozni és a felmérések eredményét minél több szempontból elemezni és hasznosítani a képzési minőség javításában. Ezzel együtt javasoljuk szakmai rendezvényeken megismertetni az oktatókat a tanulási eredmény alapú oktatás eszméjével és a képesítési keretrendszerrel.

Javasoljuk kidolgozni az előzetes tudás mérésének és beszámításának általános elveit és módszereit, valamint az egyes szakokra vonatkozó egyedi gyakorlatot.

Javasoljuk az egyes képzéseken a tanév elején felmérni a hallgatók preferenciáit a levelezős konzultációk és a vizsgák időpontjára vonatkozóan, és a konzultációkat, valamint a vizsgákat lehetőség szerint ehhez igazítani.

### Szolgáltatások:

Javasoljuk megvizsgálni a hallgatók tájékoztatással, információ-áramlással kapcsolatos elégedetlenségének okait az érintett szakokon és azonnali változtatásokat kezdeményezni. Ebben segíthet más intézetek jó gyakorlatainak feltárása. Javasoljuk feltárni az IKT, az ETR, a Coospace és a Modulo nyújtotta, eddig esetlegesen kihasználatlan lehetőségeket. Javasoljuk áttekinteni a kari és intézeti honlapokon fellelhető adatok gazdagságát/szűkösségét, aktualitását, relevanciáját, hozzáférhetőségét. Intézkedni a kívánalmaknak nem megfelelő honlapok fejlesztéséről és folyamatos frissítéséről.

Javasoljuk minden képzésen egy olyan személy (oktató, oktatósszervező) megbízását, akihez a levelezős hallgatók bármilyen ügyben fordulhatnak, aki az ésszerűség keretei között folyamatosan elérhető, és szükség esetén azonnali tájékoztatást, segítséget tud nyújtani. E felelős munkáját kellő mértékben el kell ismerni a teljesítményértékelésben és a javadalmazásban.

Javasoljuk annak vizsgálatát, hogy van-e tényleges és számottevő hallgatói igény a péntek délután és szombat délelőtt történő ügyintézésre. Ha van, akkor javasoljuk a tanulmányi osztály nyitvatartási idejének megváltoztatását oly módon, hogy az péntek délután és szombat délelőtt is nyitva legyen legalább azokban az időszakokban, amikor a hallgatóknak több intéznivalójuk van. Emellett javasoljuk áttekinteni azokat az ügyeket, melyeket jelenleg a hallgatóknak személyesen kell a TO-n intézniük abból a szempontból, hogy kiváltható-e a személyes ügyintézés más megoldásokkal.

Javasoljuk igény esetén a mentor-rendszer kipróbálását levelező tagozaton is.

Javasoljuk a jelenleg spontán szerveződő, magán emailezéssel és a Facebookon működő hallgatói tanulóközösségek intézményesítését. Ha a kar közreműködne e csoportok szervezésében és működésében, valós szervezeti háttérrel és virtuális felülettel – ugyanakkor megfelelő függetlenséget és intimitást – biztosítva ezeknek, nemcsak a hallgatóknak nyújtana hasznos szolgáltatást, de erősíthetné a hallgatók tartós kötődését az intézményhez.

### Szervezeti folyamatok:

Jelen szervezetfejlesztési programtól függetlenül is javasoljuk az egyéni teljesítményértékelési rendszer kidolgozását és bevezetését (erről részletesen lásd Keczer 2014). A felnőtt-hallgató-fókusz erősítése érdekében az értékelési rendszer teljesítmény-indikátorai és az egyéni célok között hangsúlyosan célszerű szerepeltetni az oktatói munka minőségével, a felnőtt-hallgatókkal, a szakmai fejlődéssel, az IKT eszközök használatával stb. összefüggő tényezőket. A teljesítményértékelés részeként javasoljuk rendszeressé tenni az oktatók hallgatók általi értékelését, melynek során a felnőtt-hallgatók (levelező tagozatosok) külön értékelnek. Ezt praktikusán össze lehet kapcsolni a felnőtt-hallgatók tapasztalatainak, véleményének, javaslatainak rendszeres felméréseivel a képzést illetően. Az egyéni teljesítményértékelés révén megteremthető annak objektív alapja, hogy a javadalmazási és előléptetési döntéseknél a felnőtt-hallgató-fókusszal kapcsolatos tényezőket is figyelembe vegyék. Ez motivációt jelenthet a felnőtt-hallgató-fókusz erősítésére a dolgozók munkavégzése során.

Javasoljuk az oktatók szakmai (jelen esetben elsősorban andragógiai) fejlesztési lehetőségeinek áttekintését. Célszerű elkerülni a kötelező „beiskolázást”, de adott esetben – ha a teljesítményértékelés komoly hiányosságokat jelez – ez is szükséges lehet. Javasoljuk külső benchmarkinggal áttekinteni más, köztük külföldi felsőoktatási intézmények emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatát, tapasztalatait, és ezek alapján a szakmai fejlesztés változatos formáiban gondolkodni. Az emberi erőforrás fejlesztési koncepció kialakításába javasoljuk bevonnani azokat a kari szakembereket is, akik eddig is részt vettek a „képzők képzése” szervezésében.

Az emberi erőforrás fejlesztésével összefüggésben, de attól függetlenül is javasoljuk áttekinteni, hogy a karon milyen tudásmenedzsment megoldásokkal lehetne biztosítani az egyéneknél és különböző szervezeti egységeknél lévő explicit és *tacit* (implicit/hallgatólagos) tudás megosztását és bővített felhasználását. Ide tartozhat a kari tudástérkép elkészítése, szakmai műhelyek, fórumok működtetése, a kollegiális (*peer*) tanácsadás, a jó gyakorlatok közzététele stb., melyeknek kiemelt területei lehetnek a felnőtt hallgatókkal összefüggő kérdések. A karon ugyanis számos nagyszerű kezdeményezés, ötlet, gyakorlat, hasznosítható tudás, tapasztalat lelhető fel az egyének, intézetek szintjén, ezek azonban jelenleg máshol nemigen hasznosulnak.

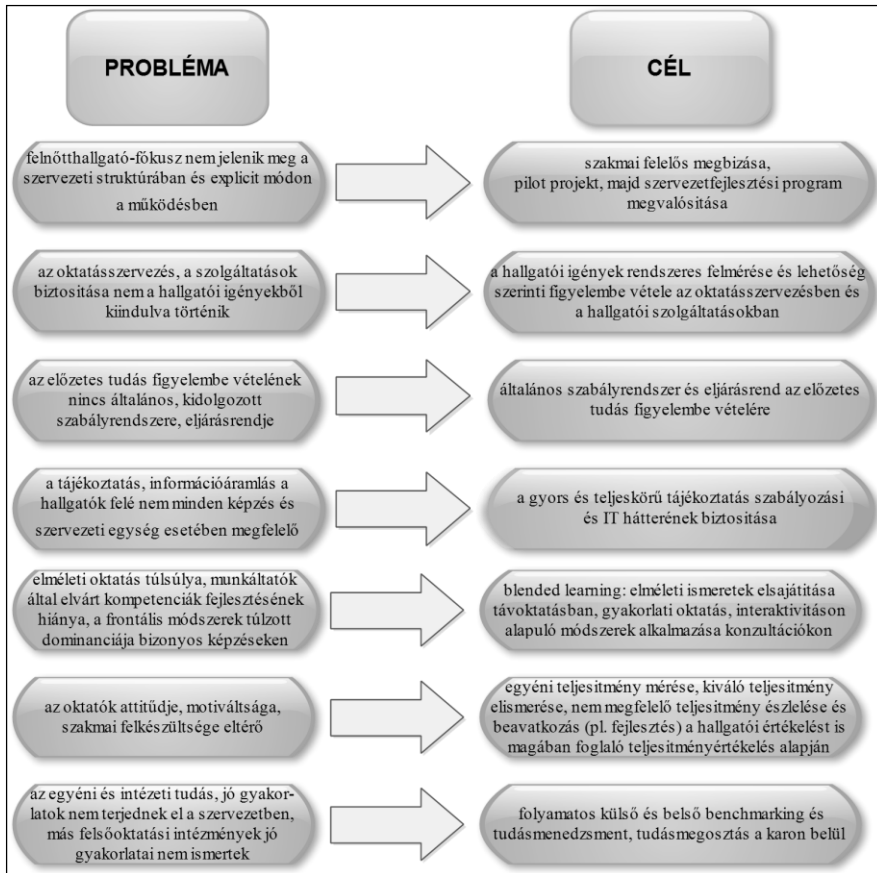
Jelen szervezetfejlesztési programtól függetlenül is javasoljuk belső és külső benchmarking rendszeres lefolytatását a kar stratégiai célkitűzéseivel összefüggő kérdésekben.

A fentiek alapján megvalósított szervezetfejlesztéssel a kar felnőtt hallgató-barát intézménnyé alakulhat. Ez olyan egyedi, a hazai felsőoktatásban újszerű szervezeti jellemző, melyet a kar önmeghatározásában, public relations tevékenységében, hallgatótoborzásában is célszerű hangsúlyozni annak érdekében, hogy a megvalósított fejlesztések versenyelőnyként jelentkezzenek.

Javasoljuk, hogy a kar a kormányzat felé éljen olyan javaslatokkal, kezdeményezésekkel, amelyek a képzések színvonalának veszélyeztetése nélkül lehetővé tennék újszerű, innovatív megoldások alkalmazását a felnőtt hallgató-fókusz erősítésével összefüggésben. Ezeket a javaslatokat olyan kutatásokkal, szakmai háttéranyagokkal lehet alátámasztani, melyek lefolytatására, elkészítésére a kar oktatói-kutatói szakmai profiljuk alapján messzemenőkéig alkalmasak. Javasoljuk ezen kutatások ösztönzését a kar belső tudományos pályázati rendszerében.

### 3.3 Problémafa-célfa

A 11. ábra a pilot projekt problémafáját és célfáját, valamint ezek kapcsolatát mutatja be.



11. ábra: A pilot projekt probléma–cél összefüggérendszer  
 Forrás: saját szerkesztés

### 3.4 A pilot projekt ütemterve

Az alábbi GANTT diagram a pilot projekt egy lehetséges ütemezését és időigényét mutatja be (ld. 12. ábra). Az ütemterv abból indul ki, hogy megfelelő kompetenciával rendelkező személyek a kar vezetőinek és testületeinek felhatalmazása alapján önállóan dolgoznak. Amennyiben a folyamat közben bürokratikus egyeztetési és jóváhagyási aktusokat kell beiktatni, a megvalósítás természetesen több időt vesz igénybe.

	Szep	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Már.	Ápr.	Máj.	Jún.
döntés a pilot projektről	■									
szakmai felelős megbízása	■									
intézeti felelősök megbízása	■									
hallgatók teljes körű kérdőív- zése		■								
intézményi önértékelés			■							
problémák, beavatkozási terü- letek meghatározása képzésen- ként/szolgáltatásonként				■						
fejlesztési javaslatok kidolgo- zása intézeti szinten					■					
belső benchmarking a jó gy- akorlatok feltárására, külső jó gyakorlatok keresése					■					
fejlesztési javaslatok összeg- zése kari szinten						■				
tudásmenedzsment lehetősé- geinek feltárása							■			
blended learning lehetősége- nek vizsgálata							■			
előzetes tudás beszámítás álta- lános elveinek és gyakorlatá- nak kidolgozása							■			
egyéni teljesítményértékelési (ET) rendszer kialakítása							■			
ET: próbaértékelés								■		
szakmai fejlesztési szükséglet és a fejlesztés módjának meg- határozása									■	
átfogó szervezetfejlesztési terv összeállítása										■

12. ábra: A pilot projekt ütemterve  
Forrás: saját szerkesztés

### 3.5 A pilot projekt erőforrás-szükséglete

A pilot projektben az emberi erőforrás szükséglet dominál, ennek megfelelően elsősorban személyi költségek jelentkeznek (ld. 3. táblázat).



Erőforrás szükséglet		Erőforrás szükséglet költsége
Emberi erőforrás	1 fő szenior szakember (szakmai felelős)	havi rendszeres bérkiegészítés + járulékok
	1 fő junior szakember intézetenként (intézeti felelős)	havi rendszeres bérkiegészítés + járulékok
	közreműködő szakemberek az egyes alprojektekben (pl. előzetes tudás mérés kialakítása, egyéni teljesítményértékelés kialakítása, blended learning lehetőségeinek feltárása stb.) hallgatók (a felmérések lebonyolításához)	eseti bérkiegészítés + járulékok
Anyagi erőforrás	a pilot projektnek nincs a kar infrastruktúráján felüli anyag vagy tárgyi eszköz igénye	a kari infrastruktúra pilot projektben történő használatának költsége

3. táblázat: A pilot projekt erőforrás mátrixa  
Forrás: saját szerkesztés

### 3.6 A pilot projekt kockázatai

A pilot projekt során elsősorban emberi kockázatokkal kell számolni (ld. 4. táblázat).

		Projektre gyakorolt hatás		
		nagy	közepes	kicsi
<b>Bekövetkezés valószínűsége</b>	<b>nagy</b>	dolgozók érdektelensége	-	-
	<b>közepes</b>	dolgozók ellenállása; szakmai felelős hatáskör-hiánya	forráshiányra hivatkozva elmarad az anyagi kompenzáció; az egyéb feladatok miatt a projektmunka háttérbe szorul	-
	<b>kicsi</b>	a kari vezetés nem támogatja a projektet	hallgatók érdektelensége	-

4. táblázat: A pilot projekt kockázati mátrixa.  
Forrás: saját szerkesztés

Az emberi kockázatokat a változásmenedzsmentben jól ismert elvek és módszerek alkalmazásával lehet csökkenteni. Az érintettek bevonása a pilot projektbe, a szakmai, erkölcsi elismerés és anyagi kompenzáció, a megfelelő kommunikáció, a kölcsönösség elvének érvényesülése csökkenthetik az ellenállást és az érdektelenséget. A kari vezetés támogató hozzáállásának elnyerése kulcskérdés. Ha elfogadják, hogy a felnőtt hallgató-fókusz erősítése versenyelőnyre konver-

Sodrásban

tálható, hosszabb távon megtérülő befektetés, biztosítható a kari vezetés támogató hozzáállása, a szakmai felelős megfelelő hatásköre, a szakmai és anyagi támogatás, valamint az elvégzett munka elismerése.

## **Irodalom**

Keczer Gabriella 2016. Szervezetfejlesztési javaslat az egyetemek felnőtt hallgató-barát működése érdekében. *Szakképzési Szemle* 32 (1) [megjelenés alatt]

Keczer Gabriella 2014: A motiváció problémái és az egyéni teljesítményértékelés szükségessége a tradicionális magyar egyetemeken. In Keczer Gabriella *Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. században*. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged. 241–256.