



**2008. április**

**Humánpolitikai Szemle**  
XIX. évfolyam, 4. szám

**TARTALOM**

**ELMÉLETI CIKKEK, TANULMÁNYOK**  
*Lévai Zoltán:* Korszerű közigazgatás 2008 – Milyen módszerek állnak az intézmények rendelkezésére a változások kezelésére, követésére és kommunikálására? ..... 3

**PSZICHOLÓGIA VEZETŐKNEK** (Sorozatszerkesztők: *Klein Balázs – Klein Sándor*)  
 16. fejezet: Fejlesztés (1. rész) ..... 16

**A FELNÖTTKÉPZÉS JÖVŐJE MAGYARORSZÁGON** (Rovatvezető: *Dr. Krisztián Béla*)  
*Dr. Krisztián Béla:* Az andragógus, mint a versenyhelyzet erősítője ..... 34

**ÉLET JODRÁBAN**  
**A TÉR térhódítása** – Bemutatjuk *Dr. Henkey Istvánt*, a Modern Üzleti Tudományok Főiskolájának docensét /*Dr. Barta Tamás – Dr. Szekeres Lászlóné*) ..... 41

**OKTATÁS, KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS**  
*Sándor András:* A magyar közigazgatásban az iskolák harmada törvénytelenül működik! – A tanárok nem tudnak, egy részük nem is akar dolgozni az integrációért (1. rész) ..... 52

**KÖNYVISMERTETÉS, KÖNYVAJÁNLÓ**  
 Emberi erőforrások elemzése a Tessedik Sámuel Főiskola új kötetében (*Dr. Krisztián Béla*) ..... 61

A munkaegészségtan alapjai – új kötet a biztonságért (*Dr. K. B.*) ..... 62

*Margaret Wheatley:* Vezetés és a modern természettudomány ..... 64

**NEMZETKÖZI SAJTÓZEMLE**  
**MUNKAEORPIAC, FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA, ÉRDEKVEDELME**  
 A távmunka alkalmazása német vállalatoknál ..... 66

A közszférában dolgozók viszonya a szakszervezetekhez ..... 69

**BÉR- ÉS JÖVEDELEMPOLITIKA**  
 A minimálbér alkalmazásának céljai és hatásai a fejlett országokban ..... 75

**GAZDÁLKODÁS AZ EMBERI ERŐFORRÁJOKKAL**  
 Nemzetközi irányzatok a humán erőforrás-szolgáltatások kihelyezésében ..... 79

Az elektronikus értékelés a munkaerő-kiválasztás folyamatában és a személyzeti marketingben. A módszer alkalmazása a közigazgatásban ..... 84

**OKTATÁS – KÉPZÉS – TOVÁBBKÉPZÉS**  
 A felsőoktatás új lehetőségei az interneten: a nyílt oktatási erőforrások ..... 93

## A TÉR térhódítása

Bemutatjuk **Dr. Henkey Istvánt**, a Modern Üzleti Tudományok Főiskolájának docensét

A közelmúltban kommunikálták, hogy már a teljesítményértékelés alapján számították a jutalmakat a minisztériumokban a múlt év végén. Tulajdonképpen a teljesítményértékelést már 2007 elejétől alkalmazzák a minisztériumi vezetőkre, és júliustól pedig a minisztériumi köztisztviselőkre. A központi hivatali és a kormányhivatali köztisztviselőkre ez év januárjától, a központi szervekhez tartozó területi és helyi szervezeteknél pedig 2009 januárjától kell bevezetni. Mindez arra mutat, hogy a TÉR mint mérőeszköz megkezdte a sajátos karrierjét. Ha az interneten közölt véleményeket összevetjük, akkor a pusztán tényközlő információ mellett az elméleti okfejtésekkel együtt viszonylag kevés tapasztalati megállapítások olvashatók. Ugyanakkor egy sor kétely és ellentmondó vélemény is megfogalmazódik. Éppen ezért kívánunk bemutatni a megvalósítás folyamatában is tanulságos teljesítményértékelési rendszert, amely a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján készült el. **Dr. Henkey István** docenstől várjuk kérdéseinkre a választ, aki a főiskolán alkalmazásra kerülő rendszert kidolgozta és a működtetésének felelős vezetője.

## *Életrajzi névjegykártya*



**Név: Dr. Henkey István**

**Szakképzettsége: okl. gépészmérnök, okl. külkereskedő**

**Nyelvtudása: angol, eszperantó, orosz**

**Vezetői gyakorlata: 18 év**

**Életcélja: Folyamatosan tanulni a megszerzett tudást beleilleszteni egy bővülő rendszerbe, majd ennek segítségével belekóstolni az alkotás csodás világába**

**Kedvenc időtöltése: portré-, sport- és tájfényképezés**

**Kedvenc sportja: asztalitenisz, görkorcsolya**

**Kedvenc regénye: Morita Akio: Made in Japan**

**Kedvenc színháza: Örkény István Színház**

**Kedvenc étele, itala: vadas krumpli pogácsával, holland sör**

**Weboldal: [www.menedzsment.eu](http://www.menedzsment.eu)**

**E-mail: [henkey@menedzsment.eu](mailto:henkey@menedzsment.eu)**

1. Seneca a 35. erkölcsi levelében írja: „Érkezz meg hozzám gyorsan, de még előbb magadhoz. Haladj a bölcsességben, s mindenekelőtt azzal törődj, hogy légy következetes magadhoz.”

### **Mit mondanak ezek a gondolatok Önnek a TÉR összefüggésében?**

Számomra a menedzsment az együttműködés művészete, és természetesen –ez már egy szakirodalmibb megközelítés- az interdependenciák kezelésének tudománya. De most maradjunk az együttműködés művészeténél. Mondom ezt úgy is, mint menedzsment oktató, és mondatja velem az iparban eltöltött majd' 20 éves vezetői gyakorlatom.

Az együttműködés, különösen a példaértékű, nem más, mint az emocionális intelligencia gyakorlati, mindennapi alkalmazása, s mily szerencse, hogy –megfelelő tréningekkel, szakemberekkel- ez az intelligencia fejleszthető, ám tönkre is mehet, alászállhat elfogadhatatlanul alacsony szintre, ha nem használjuk, nem alkalmazzuk.

Ennek az érzelmi intelligenciának az egyik fontos eleme az önismeret, a „Gnóthi szeauton” azaz „Ismerd meg önmagad”. Talán Seneca is erre gondolhatott az idézet első mondatában. Számomra a teljesítmény-értékelő rendszer összefüggésében ez a reális önértékelést, az eredmények kiértékelését, a folyamatok következetes javítását jelenti, hogy reálisan, és nem beleesve sem a túlértékelés nyájás

csapdájába, sem az alulértékelés álszerénységébe, következetesen tudjunk haladni a magunknak megfogalmazott úton.

## **2. Mikor és hogyan merült fel, hogy a főiskolájukon a teljesítményt mérjék, és kikre terjesszék ki?**

Főiskolánkon, a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján nem csupán az utóbbi évek felsőoktatási történései inspiráltak bennünket, hogy foglalkozzunk az oktatás minőségével, az oktatói teljesítmények mérésével.

Már 1999-ben, lassan 10 éve, hogy akkor, a főiskolán működő, vezető oktatókból álló Minőségbiztosítási Bizottság részletes elemzést végzett a minőségi oktatással kapcsolatosan és kidolgozta az oktatás minőségbiztosítási rendszerét, amelyet az akkreditációs folyamatkor a MAB Akkreditációs Bizottsága is nagyra értékelt.

Ez volt az első konkrét és nagyon gyakorlati eredmény a témával kapcsolatosan, és jelenleg is működési folyamatként használjuk.

A magam részéről –menedzsment területről hozott gyakorlati ismereteimre építve és menedzsment oktatóként- tovább vizsgáltam és kutattam a témát, mindig szem előtt tartva a gyakorlat-orientáltságot, a megvalósíthatóságot, az output-szemléletet, amelyek eredményeként több publikációm is megjelent. Főiskolánk vezetésének szemléletét tükrözi, hogy teljesítmény-értékelő rendszer kidolgozását határozta el. Ennek érdekében 2007. szeptember 1.-től kialakította a humánmenedzseri munkakört. Ezt a beosztást oktatói munkám mellett én magam látom el. Azt a primátusi feladatot határozták meg számomra, hogy dolgozzam ki, és a gyakorlatban is használható a teljesítmény-értékelési rendszert vezessek be. A teljesítmény-értékelő rendszer –már figyelembe véve a felsőoktatásról szóló törvény megkülönböztetéseit- kiterjed az oktatói, tanári, kutatói, valamint az alkalmazotti területekre is. A cél, természetesen az, hogy egy komplett rendszer álljon rendelkezésre, ahol az egyes részterületek összhangban és szoros korrelációban legyenek a főiskolai irányítási és a tanulmányi rendszerrel, illetve felsőoktatási információs adatbázis-rendszerrel, a FIR-rel.

A rendszer kipróbálása 2007. évben megtörtént, a feldolgozás, az eltérések elemzése, a következtetések levonása a jelen feladata.

## **3. Melyek a rendszer sarkalatos pontjai, és milyen konkrét eredményeket várnak tőle?**

Az OTÉR (Oktatói Teljesítményértékelő Rendszer) a teljesítmény és a hatékonyság vizsgálatához a klasszikus rendszermodellre épül, azaz az input-ból (mint eszközök, kompetenciák) indul, a minőségi elemek képezik magát a transzformációt és a tény elemek jelentik a rendszer output-ját.

Tehát 3 részterületet (3 kosarat) vizsgálunk: bemeneti elemek kosarat, minőségi elemek kosarat és tény elemek kosarat.

Kezdetben úgy gondoltuk, hogy a minőségi elemek szorosabb korrelációban lesznek a tény elemekkel, de ez a finomítás egy későbbi feladat, s mindenképpen a három különböző (oktatói, tanári, kutatói) munkakör függvénye.

A jelenleg próba alatt lévő OTÉR a 3 kosár egyszerű összegére épül, viszont lényegesen eltérő súlyozással a 100%-hoz képest. A 100% teljesítményben –jelenleg- 10%-ot képviselnek a bemeneti elemek (a foglalkoztatási követelmény rendszernek való szakmai megfelelés, pedagógiai végzettség, újabb diploma/szakképzettség, tényleges vállalati gyakorlat). 25%-ot képviselnek a minőségi elemek (fejlesztési minőségelemek, mint a tananyagfejlesztés, a tudományos kutatómunka és publikációk, az önfejlesztés, a tudás-átadási minőség elemek, amelyek hallgatói véleményekben és látogató bizottsági véleményekben tükröződnek). Végül 65%-ot a tény elemek (mint az oktatás a vizsgáztatás az adminisztráció speciális oktatási feladatok valamint menedzsmenti tény elemek).

Nyilván ez egy kiindulás és természetes lesz, hogy a három különböző munkakörre (oktatói, tanári, kutatói) más-más súlyozás lesz a kimeneti eredmény szempontjából a releváns.

Első sorban azt várjuk a rendszertől, hogy a minőség motivációján keresztül javítsa az oktatók, a tanárok, a kutatók de/és végső soron a szervezet oktatási teljesítményét, hatékonyságát és minőségét. Mindezek mellett a teljesítmény-értékelő rendszer segíti/segítheti az oktatókat (később a tanári

munkakörben, kutatói munkakörben, alkalmazotti munkakörben lévőket) a reális önértékelésben munkájukat illetően, s tudjuk, a reális önértékelés igényének és megvalósulásának kialakítása a HR munka egyik, ha nem a legfontosabb csúcsa.

De nem csupán a reális önértékelésben segíthet a teljesítmény-értékelési rendszer, hanem abban az önmegvalósítási folyamatban is világító lámpás lehet, amely mutatja, kinek-kinek melyik terület (oktatási, tanári, kutatási) adja a legjobb „Flow-érzés”-t, melyik területen tudja leginkább megvalósítani önmagát, természetesen az adott szervezet elsődleges szervezeti céljaihoz igazítottan.

#### **4. Vannak-e olyan tényezők, amelyek bekövetkezésétől tartanak?**

A szubjektum soha nem kiküszöbölhető, de legyünk őszinték, nem is biztos, hogy szükséges annak teljes kiküszöbölése. Az egyéni célok megtalálása egy adott szervezetben –mint tudjuk- erős motivációs tényező. Csupán arra kell vigyázni –igaz, egy gyakorta nagyon kényes és felettébb nehéz feladat-, hogy ne keveredjenek sorrendiséget tekintve a szervezeti- és az egyéni célok.

Pillanatnyilag programozott és az adott téma konstansaira vonatkozó zárolásokat alkalmaztunk- az egyes oktatóhoz kapcsolódó szorzókat maga az oktató viszi fel. Mégis lehet attól tartani, hogy a szorzók felvitele esetenként más-más értelmezést nyer. Ez a jelenség majd egy komplett adatbázis felépülése után zárható ki. Ma még az sem küszöbölhető ki, hogy az oktatók egy része „célirányosan” azon tényezők teljesítésére törekednek, amelyek a számukra kedvezőbbek és nem arra, amelyek a szervezet szempontjából fontosak. Ez a jelenség –ami az egyén szempontjából teljes mértékben érthető- a rendszer finomhangolásával küszöbölhető majd csak ki. Fontos lenne az oktatói, tanári, kutatói munkakörnek a jelenleginél lényegesen rugalmasabb átjárhatósága. A felsőoktatásról szóló törvény jelenleg nagyon erős adminisztratív korlátokat tartalmaz az átjárhatóság rugalmassága szempontjából. Talán érdemes lenne a törvényalkotóknak erre a kérdéskörre is figyelmet szentelni, hiszen ha ennek eredményeképpen javul az oktatás minősége, már megérte a jövő szempontjából.

A törvény adta kereteken belül már foglalkozunk ezzel a témakörrel is.

#### **5. Hogyan fogadták az érintettek, hogy ezen túl munkájukról másként kell számot adniuk, mint ahogyan megszokták?**

Ez egy tipikus változtatásmenedzsmenti folyamat, ahol a menedzsmentnek célirányosa és nagy türelemmel, hozzáértéssel kell meggyőznie az érintetteket az új rendszer előnyeiről és szükségességéről. Egyrészt: az még semmit sem jelent, ha mi magunk, illetve néhányan, teljes mértékben meggyőződünk változtatni-akarásunk helyességéről, annak elkerülhetetlen voltáról (az üzleti életben felismert folyamatok alapján) joggal feltételezett leendő eredményességéről. Az első lépés megnyerni a változtatásnak azt a kritikus tömegnyi támogatót, akik segítenek a folyamatok indításában, vitelében, személyiségükkel, (méltán) kiérdemelt tekintélyükkel hatást gyakorolnak az ellenzőkre.

Másrészt: a szükséges eszközök céltudatos alkalmazásával (mint például a rendszer finomítási lépéseinek folyamatos kommunikációjával) el kell érni, hogy a teljesítmény-értékelő rendszert először teljes mértékben elutasítók (néha ellene tevők) legalább a nem ellenző, a rendszert semlegesen és kötelességszerűen használókká, később –felismerve a rendszerben egyéni céljaik megvalósulásának hatékony segítségét, indikátorát- azt elfogadóvá, azzal azonosulóvá váljanak.

Ezt még messze nem értük el.

#### **6. Milyen szempontok szerint vették figyelembe a jogi kérdéseket?**

Alapvetően a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvényben megfogalmazottakra támaszkodtunk. Ez egyrészt szervezeti kötelesség, másrészt segítő adatbázis.

Emellett a teljesítmény-értékelő rendszerrel párhuzamosan, azzal egy egységben (ha úgy tetszik szerkezetben) a következőket (mint egyfajta etikai kódexet) nyilvánítottuk ki:

- Amikor kialakult egy induló változat, azt próbamérésekkel tesztelni, modellezni, validálni kell, mielőtt élesben bevezetésre kerül.

- Időszakonként szükséges lesz a rendszer felülvizsgálata (szükség szerinti javítása, finomítása, korrigálása) a rendszerelemekre és a súlyozásokra vonatkozóan.
- A rendszer mindenkitől megköveteli az etikus magatartást, ami ebben a megközelítésben a felelősséget jelenti a szervezet (a szervezeti cél) iránt, felelősséget mások és magunk iránt.
- A teljesítmény-értékelő rendszerrel kapcsolatosan (annak induló változataig) rögzíteni kell a mérési gyakoriságot (a javaslat 2 félévet átfogó mérési gyakoriság és praktikus naptári évre vonatkozóan, de a tavaszi szemeszter (általában februári) kezdetétől az őszi szemeszter lezáró (általában januári) vizsgaidőszak végéig), valamint azt, hogy ettől a gyakoriságtól mikor, kinek a kérésére, kezdeményezésére lehet (illetve kell) eltérni.
- A rendszerrel kapcsolatban (annak induló változataig) ki kell dolgozni a titoktartásról szóló fejezetet az értékelésekre vonatkozóan.
- A rendszerrel kapcsolatban (annak induló változataig) ki kell dolgozni a következményekre vonatkozó fejezetet azokra az esetekre, amikor az értékelés eredménye nem megfelelő (pl. hogyan lehet segíteni a hiányosságok kiküszöbölésében a munkavállalót, vagy milyen programokat lehet/kell előírni az egyén számára, vagy hogyan változik/változhat a javadalmazás +/-, vagy végső soron akár a nem-megfelelőség tisztázása, stb.).

Természetesen ezek a kvázi etikai-kódexi gondolatok szintén további fejlesztésre szorulnak, mindenesetre már a teljesítmény-értékelési folyamat részei, még ha nem is teljes körűen.

### **7. A TÉR bevezetése milyen hatással lesz a menedzsment szemléletére, munkájára?**

Úgy gondolom, a menedzsment munkáját feltétlenül segíteni fogja a TÉR bevezetése. Kész adatbázisok fognak rendelkezésre állni a produkált teljesítménnyel kapcsolatosan a különböző munkakörökben. Sőt, a második mérési periódustól kezdve már tendenciák is láthatók lesznek, így a végzett munka minősítése –még ha az alapvetően továbbra is a személyes értékelésre és önértékelésre épül is- könnyebb lesz. Jóval biztosabb alapokra épülhet a főiskola humánstratégiája. Átláthatóbbá válik az egyén és szervezet célharmóniája. Jobban átlátható lesz a vezetés számára az erős és gyenge pontok a szervezetben. Mi több a menedzsment számára is a TÉR, mint önfejlesztő mechanizmus jelentkezik.

### **8. A hallgatók milyen mértékben ismerik meg a teljesítmény-értékelést, és hogyan hat rájuk?**

Miután lassan tíz éve, hogy főiskolánkon rendszeresen kérjük az anonim hallgatói véleményeket egyrészt az oktatókkal kapcsolatosan, másrészt az oktatott tárggyal kapcsolatosan, a hallgatókban többé-kevésbé kialakult egy teljesítmény-értékelési szemlélet, s úgy gondolom, (a többségét tekintve) kellő komolysággal vesznek ebben részt.

Bár korábban, - valljuk be -, elkövettük néhányszor, hogy a hallgatók nem kaptak visszajelzést véleményeikről (ami soha nem a véletlennek volt köszönhető), ez hiba volt. Rontotta véleményezési munkájuk komolyságát, rontotta nyitottságukat, jobbítani akarásukat. Ezt a hibát a jövőben nem fogjuk elkövetni. Már most készen van egy –a főiskolai Minőségbiztosítási Bizottság által kidolgozott- koncepció a visszajelzésekről, s amikor rövidesen elkészülnek a véleményezések feldolgozásai a 2007. év őszi szemeszteréről, a hallgatók azokhoz azonnal hozzáférhetnek.

Természetesen az elvégzendő feladatok közé tartozik még, hogy a hallgatók részleteiben is megismerjék a teljesítmény-értékelési rendszert, lássák, hogy értük is, róluk is szól mindez. Így újabb motivációjuk lesz a komoly véleményformálásra. Így könnyebben megértik, hogy a hatékony és minőségi oktatás az a tényező, amely megalapozhatja a jövőjüket.

### **9. Önről az a hír járja, hogy a menedzsment oktatásában egy sajátos iskolát alakított ki. Mi ennek a lényege?**

Köszönöm a jelzõt, megtiszteltetés számomra ez a hír. Talán mérnöki vénám, amit Döbröczeni és Terplán professzorok gyúrtak, talán Susánszky János vezetés-szervezés előadásai a Nehézipari Műszaki Egyetemen, talán Konfuciusz gondolatainak tisztelete, talán a vegyipari karbantartásban szerzett gyakorlatom, de inkább ezek mind-mind együttesen és szinergikusan adják azt a rendszerszemléletet, aminek a segítségével kialakítottam és felépítettem menedzsment-oktatásomat.

Ez az oktatás a sikeresen működő vállalat rendszerére épül. Ennek a rendszernek az ismertetésével kezdem az első menedzsment óráimat, kellőképpen hozva a megrökönyödést hallgatóimra, akik (általában) életükben először találkoznak így egy komplex vállalati rendszerrel. De haladva, szépen sorjában, megismerve a vállalati rendszer logikáját, pontosan megértik, hogy miért kell marketinget és innovációt tanulniuk, mit jelent a fogyasztó-orientáltság és mit a teljes körű fogyasztói megelégedettség. Megértik, hogy miért kell logisztikát, pénzügyeket, humánmenedzsmentet, informatikát, s hasonló ismereteket tanulniuk, hiszen mindezek elengedhetetlen részei egy lehetséges versenyelőnynek, mint ahogy a minőségmenedzsment TQM filozófiája is.

Ebbe a rendszerbe helyezem a humán, a minőség, a stratégiai, a projekt, a változás, és a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos gondolataimat, kurzusaimat, így a hallgató a szemeszterek folyamán soha nem külön tárgyakat tanul, hanem a sikeresen működő vállalat összefüggéseit ismeri meg. Mindezeket nem kizárólagosan az elméletek százainak síkjára helyezve, sokkal inkább az elméleti információbázisra alapozott gyakorlat-orientáltsággal. Nincs téma példa nélkül és nincs vizsga az elméletet bemutató, igazoló, alátámasztó példa nélkül.

Helt Jackie volt hallgatóm mesélte, hogy amikor a rendszerábrát tanulta –a menedzsment szakirányon ez alaptétel-, bizony nem felhőtlen örömmel gondolt rám, ám néhány hónap közzgazdász-menedzseri munka után felhívott és azt mondta: „tényleg így működik”. Ilyenkor is érzem, jó irányba haladok.

Ennek a sajátos menedzsment iskolának a kellékei szinte mindegyik tárgyhoz írt, e-learning tananyagok. Már lassan nyolc éve, elkötelezettje vagyok az e-learning metodikának. Az első elektronikus tananyagaim 2000.-ben jelentek meg és még a vizsga programokat is tartalmazzák, amelyek tetszőlegesen definiálhatók a vizsga nehézsége szempontjából. Az elektronikus jegyzetek mára szinte komplex multimédiás anyagokká fejlődtek. A frissítés pedig adott, hiszen ha új gondolatok, összefüggések, hivatkozásokra alkalmas új anyagok jelennek meg, azokat a rendszerbe azonnal beépítem ami által a hallgató, az naprakész menedzsment ismeretekkel találkozik.

Egyedül nem tudtam volna ezt a sajátos menedzsment iskolát kialakítani. Nemzetközi elismertségű szakmai mentoraim segítségével megkaptam azt a lehetőséget a főiskolától, hogy magam nevelte, illetve általam mentorált, kiváló kollégák segíthettek a feladatok megoldásában. Büszke vagyok Kovács László, Vas Viktória, Érsek Emese, Koronczai Adrienn és Pál Andrea kollégáimra, nélkülük a rendszer, ez a fajta menedzsment-oktatás, nem lenne az, ami.

## **10. Ellentmondásos véleményeket hallani a felsőoktatás színvonaláról, a végzett hallgatók tudásáról. Erről miként vélekedik?**

Egy kellemes és standard szófordulattal élve, ez egy nagyon összetett dolog. Persze, valóban az. Ennek ellenére, én most megpróbálom ezt is egy kicsit egy rendszer összefüggéseiben bemutatni (gondolván és idézve Konfuciusz gondolatait is: „aminek nincs rendszere, az nem is létezik”), s ahhoz hozzáfűzni véleményemet.

A hatékony és eredményes oktatás, nézetem szerint alapvetően két dolog függvénye. Függ egyrészt az oktatási folyamatban résztvevő oktató teljesítményétől és az oktatási folyamatban tanúsított magatartásától, másrésztől az oktatási folyamatban résztvevő hallgató tulajdonságaitól és magatartásától. Ez utóbbit alapvetően befolyásolja a hallgató motiváltsága a tudás megszerzésére, a hallgató tanulási potenciálja (azaz tanulási képessége, tanulási készsége és a tanuláshoz felhasznált időtartama) és pszichés állapota, valamint a hallgató meglévő és megszerezhető erőforrásai.

A hallgató motiváltságát a tudás megszerzésére alapvetően egyéni ambíciók, környezeti (benne erős családi) elvárások, tendenciák befolyásolják, kiegészülve az adott oktatási intézmény által generált motivációkkal. Véleményem szerint -mindezekre tekintettel- a hallgatók motiváltságát csak kisebb arányban vezérli a (minőségi)tudás megszerzésének és a későbbi alkotási váagnak az igénye, inkább egy leendő diplomához (vagy akár egy leendő doktori fokozathoz) kapcsolható magasabb egzisztenciális millió utáni vágy. Azaz, a végzett hallgatók tudása –úgy látom és tapasztalom- az átlagot tekintve szerényebb a korábbiakhoz képest.

Persze nem kell és nem is szabad mindent kizárólag a hallgatók nyakába varrni, hiszen –mint ahogy az előbb már említettem- a hatékony és eredményes oktatás nagymértékben függ az oktató teljesítményétől és magatartásától is.

Nézzünk csak ebbe is bele egy kicsit részletesen.

Az oktató teljesítményére és magatartására erős befolyást gyakorolnak az oktató kompetenciái, gondolok itt szakmai-, emocionális- és a személyes kompetenciákra egyaránt. Már itt, csak ezeket a kompetenciákat vizsgálva, elég tarka képet kapunk a hazai felsőoktatásról. Hiszen –nézzünk csak egy példát -mi számít erősebb szakmai kompetenciának? Egy –akár nemzetközi szinttel is mérhető és publikált- szakmai tudás, annak teljes rendszerével, vagy egy, –gyakran az adott terület oktatásához nem is szorosan kötődő- szűk területhez kapcsolódó kutatás, annak igazolt néhány tézisével? Gyakran nehéz ennek eldöntése, hiszen mindkettő fontos. Csupán az a dráma ebben a kérdésben, hogy melyik felhasználását nevezhetnénk ténylegesen minősített oktatásnak és kit minősített oktatónak. Most törvény rögzíti melyiket. Ám – korszerű menedzsment szemlélettel tekintve-, ha az output-ot vizsgálánk, mint a minősítés kritériumát, akkor az előbb említett két dolog valamiféle –de mindenképpen a tudásszolgáltatás piaca által visszaigazolt- portfóliója eredményeként lehetne kijelenteni, ki a minősített oktató és még ki nem az, mi a minősített oktatás és mi még nem az.

És akkor hol van még a kommunikációs kompetencia, ami kulcsképeségként (az adott feladat ellátásához nélkülözhetetlen képességként) kell, hogy megjelenjen az oktatás folyamatában? Valamennyien ismerünk számos bizonyított tézist magáénak tudó, ám azok –az oktatási folyamat másik kulcsszereplője, a hallgató által teljes joggal elvárt-, hatékony kommunikációjában szerényebb kollégát. Újból feltehető a kérdés: akkor ki lehet valójában a minősített oktató? Aki az adott téma, adott tudományterület kiváló kommunikációval képes szikrát gyújtani a tudásszolgáltatás folyamatában a tudásra szomjazóknak, vagy aki –bár számos és méltán elismert tudományos eredménnyel bír- ezt kevésbé tudja, azaz magában az oktatás folyamatában szerényebb. Itt sem egyszerű a válasz. Úgy gondolom, itt is egy –visszaigazolt- eredményesség-portfólió lehet a „minősített” jelző kritériuma.

Napjaink felsőoktatása nem így működik. Nézetem szerint ez erősen befolyásolja az eredményes és hatékony oktatás színvonalát, s talán nem is biztos, hogy csak és kizárólag pozitív irányba.

És akkor még nem is beszéltünk az oktató személyes erőfeszítését –mint teljesítmény-befolyásoló tényezőjét- befolyásoló külső és belső motivációkról, nem beszéltünk az oktató felé irányuló (vagy éppen egyáltalán nem irányuló) támogatásokról, amelyek erős indikátorai az oktató teljesítményének és az oktatás folyamatában megvalósuló magatartásának.

Menedzsment területtel foglalkozóként, abban (és annak eredményességében vagy éppen kudarcában) sok év gyakorlatát megtapasztalóként, úgy vélem, összességében a jelenlegi minősítési rendszere a felsőoktatásnak és az abban szereplőknek, még nem tudja megvalósítani teljes mértékben azt az output-szemléletet, ami minden továbbfejlődés alapja. Segíthet ebben a folyamatban egy ténylegesen a tudásszolgáltatási folyamathoz kapcsolódó output-szemlélettel bíró minősítési/teljesítményértékelési rendszer –kutatóként ezzel is foglalkozom-, de ehhez, bizony, nagyon sok esetben, szemléletváltoztatás szükséges, s mint tudjuk, a változtatással szemben mindig vannak fékező erők.

### **11. Alkotó munkájában és egyáltalán az életében mi jelenti azokat az energiaforrásokat, amelyek újabb és újabb feladatok megoldására serkentik?**

Nem tudnék egyetlen egy dolgot kiemelni. Azt hiszem, szerencsésnek mondhatom magam, hiszen számos tényező, számos történés, számos –igen csak értékes- ember együttes eredőjének, együttes energiaforrásának, menedzsment szlenget használva optimális portfóliójának köszönhetem energiáimat.

Ezek közül néhány, nem sorrendben és messze nem a teljességre törekedve, hiszen az itt, az interjúban rendelkezésre álló keret korlátos, ennek teljes kifejtésére.

Egyrészt a mindennapi élet egyszerű, apró felfedezései. A napi kis csodák. Mint például megkeresni és megvalósítani egy korrekt üzletet, felfedezni, gondozni, segíteni bontakozó tehetségeket, találni

újabb barátokat, együttműködő partnereket. Naponta felfedezni a természetes szépséget, legyen az csupán egy mosoly, fáradtságtól elgyötört szupermarket-pénztáros arcán, vagy a reggeli csend és pára a tatai Öreg-tó partján.

Másrészt olyan emberek közelsége, partnersége, szakmai (de gyakran az élet dolgait is magában foglaló) mentorsága, esetenként igen szoros barátsága, akik életük minden területén nagyon magasra tették a képzeletbeli léceket, de soha, egyetlen egyszer sem csúsztak alá. Energiaforrás számomra édesanyám (akit már élő szóval nem köszönhetek) pedagógus szemlélete. A mai napig itt csengenek szavai a fülemben, amikor aranydiplomás tanítónőként, sok tíz év általános iskolai tanítás és igazgatóság után, nyugdíjasként, a tatabányai Váci Mihály Általános Iskola napközis kisdíákjai közé készülve egy számtan könyvet lapozgatott és kérdésekre, Mamika miért készülsz, hiszen ezt Te már hibátlanul tudod, azt válaszolta: „fiam a tegnapi tudás ma már kevés, a gyerek, mindegy hányadikba jár, mindegy, hogy rendes óra van, vagy csupán napközi, megérdemli, hogy felkészült tanítóval találkozzon.” Gondolata soha nem engedi, hogy megengedjem magamnak a felkészületlenség lazaságát, és hogy ne tiszteljem hallgatóimat.

Megszámlálhatatlan mennyiségű energiát kapok lányomtól, Rékától. Mosolyával, kedvességével, humorával túlszárnyalja a nehézségeken, ha néha megfárad a lelkem, és valami hallatlan belső motivációt ad az, hogy pontosan ugyan azokat mondja vissza nekem a legnagyobb komolysággal és a dolgok elvárásával, amelyeket én neki, amíg felneveltem.

Fizikailag a sport, amiből merítek. Ez első sorban az asztaliteniszt jelenti. Ugyan régen volt már, amikor általános iskolai testnevelő tanárom, Herczeg Ferenc ping-pong ütőt adott a kezembe, de valahogy soha nem tudom olyan messze letenni, hogy ne találjam meg pillanatokon belül. Ma is aktívan versenyzek, a MÜTF SE csapatának játékos-edzője vagyok. Másod sorban a görkorcsolya. Itt Tatán nem nézik le az aszfaltról, ha nem tinédzser korú gördül a kerekeken, így nyaranta –nem félve a nagy huppanásoktól sem- gyakran surrogatom a korit.

De az energiaforrások keretét, a legstabilabb fix pontokat számomra is, azok a fároszok, világító tornyok adják, amelyekhez, mint irányító vezérlő szellemhez, örök érvényű klasszikus értékű útmutatóhoz igazodni lehet, akár energiaforrásként is. Egyszerű nevük van: szavahihetőség, együttműködés, minőség, tisztesség, becsület.

Megköszönve az őszinte és tanulságos gondolatait, Szókratész szavaival kívánunk töretlen lendületet a TÉR megvalósítására és a nehézségek leküzdésére!

„Nem nyilvánvaló-e, hogy az önismeret folytán igen sok jó éri az embert, az önámítás következtében pedig igen sok baj. Mert akik önmagukat ismerik és tudják, hogy mi a való hozzájuk, azok azt is meg tudják különböztetni, hogy mire képesek és mire nem.”

(Dr. Barta Tamás – Dr. Szekeres Lászlóné)