



**KÉZIKÖNYV | A DUÁLIS KÉPZÉSRŐL**  
Derényi András

Tempus Közalapítvány, 2016

## TARTALOM

3	<b>1   Executive summary</b>
4	<b>2   Bevezetés</b>
6	<b>3   Helyzetelemzés</b>
8	<b>4   Jó példák, sikeres gyakorlatok</b>
8	4.1 Felkészülés
10	4.2 Kurrikulum fejlesztés
12	4.3 A képzési szakaszok/helyszínek közötti harmonizáció
13	4.4 Mentorok felkészítése és kiválasztása
16	4.5 A tanulás támogatása
20	4.6 Értékelés
22	4.7 Minőségbiztosítás
23	4.8 Nemzetköziesítés
25	<b>5   Összegzés</b>

## 1 | EXECUTIVE SUMMARY

System of delivering dual courses is a development that came from the need of the labour market; as a way to improve the match between the structure and outcomes of degree courses and labour market needs in order to increase the labour market relevance of degrees. It is also part of the differentiation of the higher education system.

Dual programmes were officially introduced in higher education in Hungary in 2015 based on different local initiatives and pilots. In 2016 several companies and universities engaged in dual higher education were called together from different countries to share their experiences, good practices and recommendations, which are summarised in this document.

Dual programmes are specific practice-oriented courses delivered in cooperation by a higher education institution and its company partners, in the course of which students acquire experience and deeper knowledge of the world of work, and are directly involved in work processes. Students enrolled in such programmes have much more time over their full university study to practice professional competences than their peers in regular courses. During their work placement at a partner company, students may obtain specific professional and work experience, and may acquire professional skills and knowledge. Dual education is not only a model of academic studies provided by the participating university and 20-24 weeks per year of work-based learning offered in a partner company, but it is also a good chance for students involved to learn in different contexts.

The participating company offers the students a formal but challenging learning environment which fits the curriculum of the partner higher education institution. Alongside the academic staff, companies, as part of external customer environment, could also have a part in shaping the content, quality, and depth of study programmes.

There are some key challenges the partners (HEI and companies) regularly face when they start cooperating in dual programmes.

Development of a shared curriculum, common teaching and learning sources and materials, and the time arrangement for students should be negotiated, which is a difficult process. The harmonization of teaching and learning through academic teaching and practical training periods is also difficult, and partners have a lot of problems with that. Interlocking tends to be loose even after years of cooperation. Therefore, peer learning activities and fora of practitioners engaged in dual programmes, should be repeatedly organised for sharing good practices of universities and companies inland and abroad. At the company level, the lack of pedagogical competences of the professionals who participate in the training may cause difficulties. There are several good practices of selecting and training of mentors and supervisors. They and the academic staff at the university together should ensure the students meet all the requirements of regular university students. Therefore course delivery and requirements are subject to the regular quality assurance and evaluation procedure that is in place for all higher education programmes and services. It is the university who takes responsibility for the whole programme in terms of quality assurance.

Large (multinational) companies and SMEs seemingly follow quite different practices in terms of teaching, organising and promoting students' learning, selecting mentors and assessing students as well as the mentors and their teaching activities.

All companies and universities engaged in dual programmes confirm it takes time to develop mutually satisfying practices; however dual education is a win-win situation for all stakeholders, and students also make great benefit of it.

## 2 | BEVEZETÉS

### 2.a A kiadvány céljáról, szerkezetéről, használatáról

Jelen összefoglaló azért jött létre, hogy útmutatást nyújtson a duális képzés tervezéséhez, kialakításához, eredményének javításához, minőségének növeléséhez kis- és nagyvállalatoknak, szervezeteknek, felsőoktatási intézményeknek és más érdeklődőknek. Ennek érdekében **jó gyakorlatokat, esetleírásokat, alternatív megoldásokat** mutat be. Mások tapasztalatai – ha nem is másolhatók, alkalmazhatók változtatlanul –, gondolatokat indíthatnak el, adaptálásra, kipróbálásra ösztönözhetnek, további részletek kimunkálására készíthetnek vállalatot, felsőoktatási intézményt egyaránt. **Cél: további kezdeményezések, alternatívák kialakításának, bevezetésének támogatása.** Ezért az összegyűjtött esetek, tapasztalatok nincsenek részletesen kibontva, saját kontextusukba helyezve, inkább jelzésszerűen jelennek meg, ezzel is a másolás helyett a saját specifikus körülmények között történő fejlesztést, kipróbálást ösztönzik.

Az esetek, ajánlások egy rövid helyzetbemutatót tartalmazó fejezetet követően olvashatók. **A duális képzéssel kapcsolatos felvetések elsősorban vállalati nézőpontúak**, ez azonban nem zárja ki az egyetemi szempontok megjelenését. Mivel a tapasztalatok szerint egyértelműen különválnak a nagyvállalatok és a kis- és középvállalkozások által követett, alkalmazható megoldások, esetek, ezért mindig jelezzük, hogy éppen melyik típusról van szó. A leírásokból egyértelmű, de ahol szükséges, ott külön is jelölt, hogy az vállalati vagy egyetemi nézőpontra, gyakorlatra vonatkozik.

Reményeink szerint e kiadvány segíti a vállalatokat saját képzési feladataik még jobb megvalósításában, kedvet ad számukra további megoldások kidolgozására. Néhány év múlva e gyűjtemény akár többszörös terjedelemben bővülve szolgálhatja majd a foglalkoztathatóság céljainak megvalósulását.

### 2.b A kiadványban foglalt tartalmak forrásáról

2016-ban két jelentősebb rendezvény is zajlott a duális képzés tapasztalatainak megosztására, elsősorban vállalatok számára. Az egyik inkább hazai fókusszal, másik nemzetközi kitekintéssel. A kézikönyvben közölt esetek, megoldások, javaslatok forrásait e szakmai rendezvényeken elhangzottak, különösen az Emberi Erőforrás Minisztérium Felsőoktatási Államtitkársága által kezdeményezett, 2016. szeptember 29-30-án a Tempus Közalapítvány szervezésében hazai és külföldi nagyvállalatok, kis- és középvállalkozások, szakmai szervezetek, felsőoktatási intézmények, oktatáspolitikusok és oktatási szakértők részvételével lezajlott szakmai műhelymunka anyaga képezi. A program kiemelt célja volt különböző országok régebb óta duális képzést folytató vállalatai, egyetemei és hazai, a duális képzésbe frissen bekapcsolódott vállalatok közötti párbeszéd és tapasztalatcsere megteremtése, amelynek révén e képzéstípus hazai bevezetésével kapcsolatos nehézségek reflexiójára külföldi gyakorlatok alapján kerülhetett sor.

Jelen kiadvány is elsősorban a képzés vállalati oldalán felmerülő kihívásokkal foglalkozik, és azokra kíván jó példákat, alkalmazásokat, támogatható felvetéseket bemutatni, összegyűjteni az előbb említett eseményeken megjelent javaslatokat, megfontolásokat. Nem végleges megoldásokat kínál, hanem olyan alternatívákat, lehetőségeket, amelyek különböző helyzetekben működőképesnek bizonyultak. Mivel, mint fentebb jeleztük, e tekintetben a nagyvállalatok és a kis- és középvállalkozások helyzete és lehetőségei gyökeresen különbözőek, ahol az releváns, a két típusra különválasztva reflektálunk.

### 2.c A kiadvány mellett elérhető más tájékoztatói forrásokról

E kötet nem az egyetlen forrása az említett műhelymunka eredményeinek. Az ott elhangzott előadásokat, prezentációkat, kiscsoportokban folyó közös gondolkodás eredményeit a szervezők rögzítették és elérhetővé tették a [dualisdiploma.hu](http://dualisdiploma.hu) felületen, továbbá a [gyakornokkereso.hu](http://gyakornokkereso.hu) webfelületeken. További források e két felületen, és az ott elérhető prezentációkban, tanulmányokban, beszámolóiban találhatóak. Alább pedig egy irodalomjegyzék szerepel a részletesebb tájékoztatót igénylők számára.



#### FORRÁSOK:

- 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről
- BATTERSEA (2014) Kutatás-fejlesztési tevékenység megvalósítása jó gyakorlatként azonosított magyarországi és külföldi duális képzési programok elemzése és a kutatáshoz kapcsolódó fejlesztések kapcsán (Kutatási tanulmány nemzetközi tapasztalatokról) (Kézirat) {online:} <http://www.dualisdiploma.hu/informaciok/a-dualis-kepzesrol>
- Berács József (2017) A duális képzés modelljei, hazai helyzete. In: Berács József – Derényi András – Kádár-Csoboth Péter – Kovács Gergely – Polónyi István – Temesi József (2017) Magyar Felsőoktatás 2016. Stratégiai helyzetértékelés. Budapest, BCE-NFKK, pp. 46–50.
- Duális Diploma portál Dokumentumtár: <http://dualisdiploma.hu/downloads>
- EJMSZ (2016) Duális képzés vállalati szemmel – Konstruktív vitanap és workshop. Budapest, Együtt a Jövő Mérnökeiért Szövetség {online:} <http://ejmsz.hu/dualis-kepzes-vallalati-szemmel-konstruktiv-vitanap-es-workshop/>
- Graf, L. – Powel, J.W. – Fortwengel, J. – Bernhard, N. (2014) Dual Study Programmes in Global Context: Internationalisation in Germany and Transfer to Brazil, France, Qatar, Mexico and the US. Bonn, DAAD {online:} <http://orbilu.uni.lu/handle/10993/19902>
- Hippach-Schneider, U. – Schneider, V. (Eds.) (2016) Tertiary vocational education in Europe – examples from six education systems. Bonn, Bundesinstitut für Berufsbildung
- Juhász Csaba - Kovács Elza (2016) Duális képzés az agrárágazatban – a felsőoktatás és regionális gazdaság munkaerő-piaci igényei illesztésének hatékonyabbá tétele. In: Tamás János – Popp József (szerk.) Baranyi Béla 70. A kapocs. Debrecen, DE GVK; DE MÉK, 2016. pp. 201–207. {online:} <http://hdl.handle.net/2437/228600>
- Kolb, D. (1984). Experiential Learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Nickel, S. – Püttmann, V. (2015): Qualitätsentwicklung im dualen Studium. Ein Handbuch für die Praxis. Essen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft {online:} [http://www.stifterverband.de/pdf/handbuch\\_duales\\_studium.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/handbuch_duales_studium.pdf)
- Szigeti Ferenc – Dezső Gergely (2015) A duális képzés bevezetésének első tapasztalatai a Nyíregyházi Főiskolán. In: Bitay, Enikő – Máté, Márton (szerk.) A XVI. Műszaki Tudományos ülésszak előadásai. Kolozsvár, Erdélyi Múzeum Egyesület; Erdélyi Digitális Adattár {online:} <http://hdl.handle.net/10598/29726>
- van Zyl, A. (2016) Cooperative Education at DHBW. The Successful Learning Model of the Baden-Wuerttemberg Cooperative State University. (Presentation)

### 3 | HELYZETELEMZÉS

A duális képzésekben a felsőoktatás-politikák olyan eszközt látnak, amely egyszerre képes megvalósítani a gazdasági, munkaerő-piaci igényeknek jobban megfelelő képzéseknek, a felsőoktatáshoz való regionális hozzáférés növelésének, illetve a felsőoktatás és a gazdasági partnerek közötti szorosabb együttműködésnek a céljait. Ezért nem csak a rövid és az első ciklusban, hanem a második ciklusban, sőt a doktori képzésben is előtérbe kerül a gazdasági partnerek bevonása, partnerként történő részvétele.

A felsőoktatás-politikák szerint a felsőoktatásnak azt kell biztosítania, hogy bárki megszerezhesse a képességeinek megfelelő, piac képes diplomát. Cél, hogy minden hallgató a saját tehetségét, készségét, tudását tovább tudja fejleszteni, úgy, hogy a képzés elvégzésével lehetősége legyen a munkaerőpiacra való belépésre. Fontos, hogy a felsőoktatás a munkaerő-piaci elvárásokat a jelenleginél jobban vegye figyelembe. A képzéseket a valós munkaerő-piaci igényekhez kell igazítani, hiszen csak így válhatnak a felsőoktatási intézmények a gazdaságfejlesztés fajsúlyos tényezőivé.

A felsőfokú képzés a munkaerőpiac számára képez szakembereket, a hallgatók azért jelentkeznek a felsőoktatásba, hogy jól hasznosítható ismereteket, kompetenciákat sajátítsanak el, ezért a képzés tartalmára, minőségére, mélységére az adott szakon oktató szakembereken túl hatással kell lennie a külső, megrendelői környezetnek, a foglalkoztatóknak is. A társadalom és a gazdaság által igényelt képességeket szinkronba kell hozni a képzés által nyújtott tudással.

A foglalkoztathatóság javítása az elmúlt két évtized oktatáspolitikáinak és felsőoktatás-politikáinak egyik kulcseleme, arra a törekvésre utal, hogy a szakképzettség megszerzésével a diákok/hallgatók olyan képességeket és tudásokat sajátítsanak el, amelyek jobban megfelelnek a munkáltatók igényeinek és így könnyebben találjanak állást. A foglalkoztathatóság tartalma folyamatosan változik, az aktuális környezeti változások és munkáltatói igények függvényében. Az utóbbi években – különösen a pénzügyi válság következtében, a képességpo-

litikák megjelenésével és felértékelődésével – például felerősödött az általános vagy átvihető és személyes képességek (*soft skills*) szerepe.

Ennek megvalósulásához járulhat hozzá többek között a duális képzési forma intézményesítése és bevezetése a felsőoktatás rövid (felsőoktatási szakképzés), első (alap/*bachelor*) és második (mester/*master*) ciklusában.

A duális képzés az alapvetően a foglalkoztathatóság javítását célzó innovációk, megoldások egyik, a munkáltatói oldalt erőteljesen bevonó típusaként alakult ki. Összefoglaló neve képzési szolgáltatók és vállalatok által közösen folytatott képzési tevékenységeknek, amelyben a vállalatok jelentősebb mértékben és nagyobb önállósággal veszik ki részüket. Ez utóbbi két elem különbözteti meg a szakmai gyakorlatra diákok/hallgatót fogadó vállalat és képző intézmény kapcsolatától. A duális képzésnek sokféle változata alakult ki elsősorban Svájcban, Németországban és Dániában, de találunk ilyen képzéseket Ausztriában, Hollandiában, Kanadában és az Egyesült Államokban is.

A hagyományos egyetemi képzéseken végzett kezdő diplomás szakemberek foglalkoztathatóságával kapcsolatos kritikák között jelenik meg, hogy hiányzik náluk a logikai kapcsolat a *mit*, a *miért*, a *hogyan* és a *mikor* dimenziói között. Túl sok és túl specifikus szakterület jön létre, hiányzik az átfogó megközelítés a tudományhoz és az alkalmazott tudományokhoz. Az időszakadék az innovatív ötletek és az ipari alkalmazás között riasztóan nagy. Az interdiszciplináris megközelítés, illetve látásmód szinte teljesen hiányzik mind a graduális, mind a továbbképzési (posztgraduális) programokat elvégző szakemberek esetében.

Eközben a jelentősebb mértékű vállalati képzésben részt vevő hallgatókról kiderült, hogy alacsony körükben a lemorzsolódás, végzést követően nagyon magas arányban és rövid idő alatt találnak maguknak szakképzettségüknek és végzettségüknek megfelelő munkát, és szakmai karrierívük erőteljesen ível felfelé, rövid idő alatt közép- illetve felsővezetői pozíciókba jutnak. Ezek a jellemzők pedig felértékelődnek olyan időszakokban, amikor – akár az oktatási intézmények módszertani prob-

lémái miatt – magas a lemorzsolódás, nehéz és lassú a munkába állás, és az elhelyezkedési adatok is magas inkongruenciát mutatnak. A gyors technológiai fejlődés, az automatizáció alkalmazásának előretörése és a magas szakértelmet és innovációs képességet kívánó foglalkozások iránt világszerte megnövekvő igény oda vezetett, hogy a vállalatoknál megnőtt a középszintű szakmai vezetők száma. Mindezek együtt pedig felértékeltek azokat a képzési innovációkat, amelyek akár az új gazdasági és munkaerő-piaci igényeket is sikerrel elégítik ki. Még akkor is előnyösnek tűnik a vállalatokkal szorosabb együttműködésben folytatni a képzést, ha a kezdeti időszakban, mint jelenleg Magyarországon, sok a nehézség, és nagyobb időtávban, mint számos, régóta e képzéstípust működtető országok esetében, már bizonyos kockázatok is megmutatkoznak.

A hazai felsőoktatás célrendszerének erőteljes átstrukturálását ígérő, a gazdasági, foglalkoztatási szempontokat erőteljesen képviselő jelenlegi felsőoktatás-politika számára szinte magától értetődő módon állt rendelkezésre a duális képzési forma, amelynek egy hazai adaptációs kísérlete is éppen zajlott a Kecskeméti Főiskola és a városba települő Knorr-Bremse együttműködésében. Ennek országos modellé emelésével indult meg a duális képzés felsőoktatásban való elterjesztése, amelynek korai szakaszában járunk.

A duális képzési forma olyan, a felsőoktatás és a gazdasági szereplők együttműködésével megvalósuló speciális gyakorlatorientált felsőoktatási képzés, amely sajátos tanulási környezetet biztosít, és amelynek során a hallgatók már egyetemi éveik alatt részletes ismereteket szereznek a munka világáról, képzési idejük alatt közvetlenül megismerhetik és részesévé válhatnak a munkafolyamatoknak, valamint a hagyományos képzésekhez képest jóval több időt tölthetnek a szakmai kompetenciák gyakorlásával. A vállalatnál eltöltött gyakorlati idő során specifikus szakmai gyakorlati ismereteket és munkavégzési gyakorlatot is szereznek a hallgatók.

A duális képzés során az elméleti képzés a felsőoktatási intézményben, míg a gyakorlati képzés a felsőoktatási intézménnyel együttműkö-

dő – e célból minősített – vállalkozásnál folyik. A hallgatók közel ugyanannyi időt töltenek a vállalatnál, mint a felsőoktatási intézményben, és a teljes tanulmányi időre – hallgatói munkaszerződéssel – juttatást kapnak. Egyes modellekben – ilyen a baden-würtenbergi és a most bevezetett hazai modell megoldás – a duális képzésben részt vevő hallgatóknak 90%-ban ugyanazt az egyetemi követelményt kell teljesíteniük, mint a hagyományos képzésben részt vevőknek, és azon felül vesznek részt a vállalati gyakorlatokban.

A hazai hagyományok és előzmények hiányában egyelőre kevés tapasztalat, ám annál több kérdés és bizonytalanság van jelen a képzést partnerként folytató felsőoktatási intézmények és vállalatok, cégek körében. A duális képzés rendszerbe integrálása és megszilárdítása hosszú időszak gyakorlata mentén történhet meg. Miközben a képzés egyes vonatkozásai a több évtizedes gyakorlattal rendelkező Németországban sem megoldottak megnyugtatóan, más területeken az ottani tapasztalatok valószínűleg jól adaptálhatók. Természetes, hogy e képzési formában gyakorlatlan szereplők sok nehézséggel és kihívással találkoznak a kezdeti időszakban (közös tanterv fejlesztése, közös tanítási és tanulási források és anyagok, a diákok időgazdálkodása, a reguláris és duális képzési folyamat harmonizációja, pedagógiai kompetencia hiánya a vállalatoknál, a program testesztéséhez elégtelen tér/idő, az elvárásoknak megfelelő jelöltek megtalálása), ahogy az is, hogy a pedagógiai kompetencia és tapasztalat hiányában a vállalatok azok, akik inkább igénylik a segítséget, a támogatást – és ők vállalják a nagyobb kockázatot is.

A duális képzés nem feltétlenül rövid távú megoldás pillanatnyi hiányokra, igényekre, hanem a felsőoktatás folyamatban lévő differenciálódásának részeként a sokféle, a foglalkoztathatóság javítását célzó kísérletek, kezdeményezések és megoldások egyikeként jelentkezik. Magyarországon a cél az érintett szakterületek hallgatói 6%-ának bevonása ebbe a modellbe.

## 4 | JÓ PÉLDÁK, SIKERES GYAKORLATOK

### 4.1 Felkészülés

A duális képzésre való alapos felkészülés mind egyetemi (felsőoktatási), mind vállalati oldalon, mind közösen is elengedhetetlen. Ennek egyik fontos eleme a képzéshez kapcsolódó vízió kidolgozása, majd a képzés indokának, a szereplők érdekeinek megtalálása, rögzítése.

Úgy tűnik, hogy a különböző helyzetben lévő országok, régiók, területek eltérő víziókat kapcsolnak e képzési formához. Néhány példa (nem rangsorban):

- a társadalmi integráció javítása (alulreprzentált társadalmi csoportok tehetséges tagjainak felsőoktatáshoz/felsőfokú szakképzettséghez való hozzáféréseinek javítása);
- a tehetségek korai felkarolása és támogatása;
- a vállalati szocializáció gyorsítása;
- a korai foglalkoztathatóság és az állampolgári tudatosság javítása;
- a felsőoktatási szolgáltatásokhoz való regionális hozzáférés növelése;
- regionális fejlesztés (a diákok ott tanulhatnak, dolgozhatnak és maradhatnak saját régiójukban, saját helyi közösségeikben);
- a felsőoktatási képzés harmonizációja a gazdasági, munkaerő-piaci igényekhez;
- szorosabb együttműködés a vállalatok és az egyetemek között.

A tapasztalatok szerint a legnehezebb az egyetemen belüli akadémiai világ meggyőzése a részvételre, ami sokkal nehezebb, mint bárki másé. Ezért a duális képzésre való felkészülésben az érzékenyítés egyik fő csoportját az egyetemi oktatók képezik.

Fontos annak azonosítása is, hogy mi lehet a képzésbe partnerként bekapcsolódó vállalatok érdeke, célja. Néhány példa:

- stratégiai együttműködés képzési intézményekkel, ami a duális képzésen kívül is hasznosítható lehetőségeket kínál;
- presztízs a cégnek és a közreműködő kollégáknak;

- korán kiképzett és értéket termelő mérnökök megszerzése, nem csak olyan fiatal végzettké, akik "fiktív" specialitásokkal rendelkeznek;
- szakmailag elkötelezett, érdeklődő fiatal diplomások;
- a fiatal pályakezdeők friss, kreatív szemléletmódjának begyűrzése a vállalatba;
- a vállalati működést formáló rendszerekről alapszintű áttekintéssel rendelkező pályakezdeők;
- olyan szakemberek, akik értik a tanulás és az innováció iránti folyamatos igényt;
- elméleti, kutatási eredmények naprakész megismerése.

A vállalatok a felismert érdekek ellenére is számos kihívással szembesülnek a duális képzésbe bekapcsolódva: a vállalati vezetők szerint kihívás meggyőzni a funkcionális részlegeket a vállalaton belül végzett duális képzés értékéről és szükségességéről; vagy biztosítani a teljes kapacitáson működő vállalatban a hallgatók felkészüléséhez szükséges erőforrásokat (pl. gépidőt, személyi támogatást); továbbá megfelelő támogató szakembereket találni a hallgatókkal való foglalkozáshoz. Ugyancsak nehéz bevonni a hallgatókat értékteremtő tevékenységekbe, miközben a tanulási céljaikra és az elvárt eredmények elérésére fókuszálnak.

A képzések kialakításának megkezdése előtt fontos lehet előzetesen a sikerkritériumok megtalálása is, hogy a képzések elindítását követően mód legyen értékelni az eredeti célok megvalósulását. Ilyen kritériumok lehetnek például:

- jelentkezők/felvételizők jellemzői;
- felvett/beiskolázott hallgatók jellemzői;
- lemorzsolódás és bennmaradás arányai, átlagos végzési idő, tanulmányi eredmény; végzettké jellemzői;
- elhelyezkedési mutatók (kezdeti munkahelytalálás, 5 évvel a végzettséget követő munkavállalási jellemzők);
- foglalkoztatási jellemzők (fizetési előny; karrierút; vezetővé válás ideje).

Azt sem szabad elfelejteni, hogy az egyetemi oktatók számára is megjelennek új szerepek, amelyeket be kell tölteniük: a tudásközlő, előadói szerep mellett tanulástámogatóvá, személyes fejlesztővé (*coach*) is kell válniuk. Az újabb szerepek ellátásának elősegítésére az érzékenyítés, szemléletformálás különböző módozatait érdemes kialakítani. Mind az oktatók, mind a vállalati szakemberek számára fontos lehetőséget biztosítani az új szerepekhez szükséges képességek, attitűdök kialakítására közös fórumok, szakmai műhelyek, esettanulmányok révén.

#### 4.1.a A megfelelő képzési modell kiválasztása

Ugyancsak fontos, hogy a képzés elindítását tervező partnerek (egyetem és vállalat[ok] közösen) tisztában legyenek a duális képzés jellemzőivel és azokkal a főbb modellekkel, amelyek mentén a képzés kialakítható. (Magyarországon a modellválasztás egyelőre nem opció, a résztvevők választása a központilag szabályozott duális struktúra [forma, kötelezettségek és előnyök] vagy valamilyen más, nem szabályozott [és így központilag előírt formák és biztosított előnyök nélküli] megoldás közül választhatnak.)

Ugyanakkor nem a központi kedvezmények elérése és maximalása a fő cél. Minden egyetemnek és vállalatnak magának kell felismernie a maga számára megjelenő és kiaknázható előnyöket, és ennek figyelembe vételével kialakítania a számára legjobb megoldást.

Vannak, akik kiállnak azon nézet mellett, hogy akkor is lehet duális képzést bevezetni, ha nincs központi modell. Ami szükséges, az az, hogy a cégeknek legyen érdekeltsége, és akkor ki tudják alakítani a maguk számára jó megoldást.

Itt is figyelembe kell venni, hogy a kkv-k érdeke eltér a nagyvállalatok érdekeitől. Állami/regionális szabályozás esetén, illetve olyan partneri viszonyrendszerben, ahol egy felsőoktatási intézménynek több(féle) vállalati partnere is van, mindkettőre tekintettel kell lenni: a

nagyvállalat általában egy szűk területen igényel elmélyült szaktudással rendelkező munkaerőt, míg a KKV a termelési/szolgáltatási folyamatról egy általános áttekintési képességet vár el a frissdiplomástól.

#### 4.1.b A megfelelő partnerségi modell kialakítása

A képzés annak jellemzői miatt (vállalat és egyetem felváltva képi a hallgatót) szoros partneri viszonyt feltételez, aminek stabil működtetéséhez szükségesnek látszik, hogy a résztvevő felek azonos partnerségi modellben gondolkozzanak.

Nagyon különböző partnerségi modellek alakíthatók ki aszerint, hogy a képzésért felelős, a diplomát kiadó és így végső soron az egész folyamat minőségéért felelős egyetem mennyire bízik meg a képzésben együttműködő vállalatokban, cégekben, és mennyire enged önállóságot számukra a vállalati képzési szakaszok tervezésében, megvalósításában. Így vannak olyan megoldások, ahol a vállalat szinte teljes önállóságot élvez, sőt még csak írásbeli megállapodása, szerződése sincs az egyetemmel, hanem szóbeli megállapodások alapján vesz részt a képzésben és önállóan alakítja ki a vállalati szakaszok képzési folyamatait; és ezekről legfeljebb tájékoztatja az egyetemet. Ennél kissé szorosabb kapcsolatot jelent, ha a képzési szakaszokról a vállalat előzetesen egyeztet az egyetemmel, az egyetemi oktatókat „tanácsadóként” bevonja, illetve azok többször is meglátogatják a vállalatot és a hallgatókat a képzés során.

Jóval szorosabb kapcsolatot feltételez, amikor az egyetem készíti fel és képi tovább a vállalati mentorokat, részletesen egyeztet a vállalattal a képzési szakaszok elvárt tanulási eredményeit, igényli, hogy ezek teljesüléséről, értékelésük eredményéről a vállalat adjon jelentést, és gyakran szervez tapasztalatmegosztó és -értékelő célú találkozókat az oktatók és a vállalati mentorok számára. Mindezek különböző kombinációi is létrejöhetnek, sőt a partnerség előrehaladtával akár változhat-

nak is. Mindenesetre érdemes előre, tudatosan kialakítani álláspontot a partnerségi viszony felépítendő természetéről, hogy világosan megfogalmazható ajánlatok és elvárások mentén alakuljon ki és ne félreértések és konfliktusok mentén.

Egyesek arra hívják fel a figyelmet, hogy jó partnerségi viszony nehezen alakítható ki a legfelső szintű vezetők elkötelezettsége nélkül. Ezért lényeges, hogy a vállalat felső vezetése és az egyetem rektora aktívan érdeklődjön a képzés eme formája iránt és elkötelezettségükről írásban is nyilatkozzanak.

## 4.2 Kurrikulum fejlesztés

A duális képzés sikerében kulcs a jó tanterv kialakítása, mind struktúrájában, mind az egyes elemek (egyetem által oktatott tantervi egységek, illetve vállalat hatáskörében lévő tantervi egységek) vonatkozásában. E kötetnek nem célja tantervfejlesztési (*curriculum design*) útmutatást adni, ezért csak a fontosabb szempontok jelennek meg.

### 4.2.a A képzési célok meghatározása

Mindenekelőtt világos képzési célok meghatározása szükséges. Ilyenek lehetnek például

- a hallgatók korai foglalkoztathatóságának biztosítása
- menedzsment kompetenciák, a szakmai képességek, társas kompetenciák és módszertani kompetenciák nyújtása, legfrissebb szakmai innovációk megismertetése a vállalati oldalon; analitikus képességek, önálló tanulási képességek, akadémiai tudás és képességek fejlesztése az egyetemi oldalon;

- a társas kompetenciákon keresztül az állampolgári tudatosság fejlesztése.

A képzés egészének céljain túl az egymást követő képzési szakaszok (egyetemi/vállalati) nagyobb tanulási céljainak és követelményeinek definiálása is szükséges.

### 4.2.b A pedagógiai, képzési és módszertani elvek meghatározása

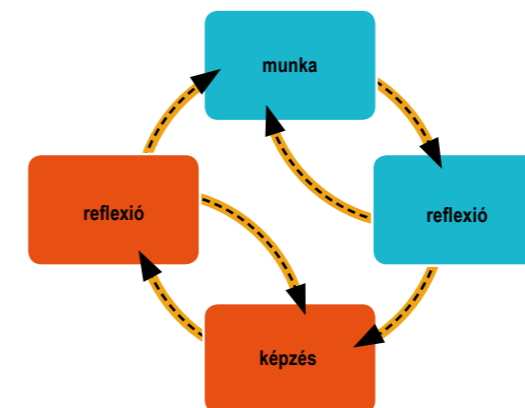
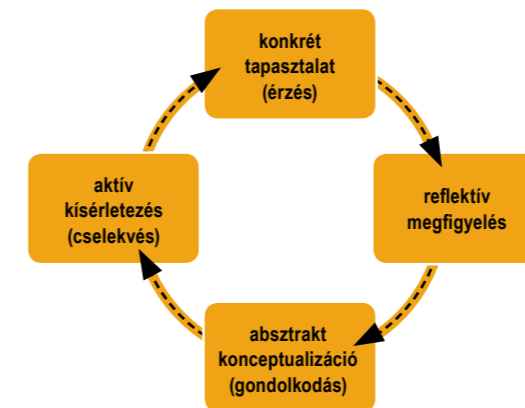
A duális képzést egy ideje már folytató külföldi egyetemek jól körvonalazott és megalapozott pedagógiai és módszertani elvekkel rendelkeznek; ezek bázisán alakítják ki és valósítják meg képzéseiket. Ezek a ma már uralkodónak tekinthető nézetnek megfelelően tanulás- és hallgatóorientáltak, így a duális képzést nem egyszerűen egy jelentősebb szakmai gyakorlatnak tekintik, hanem annál sokkal többnek: olyan tanulási folyamatnak, amelyben a tanulás támogatása különböző környezetekben megy végbe. Ez módot ad a tanítást, a kutatást és a tapasztalatot egyaránt középpontba helyező oktatási kultúra fejlesztésére.

A tanulóorientált nézőpont következménye, hogy a hallgatókat a végzettséghez vezető egyéni, önálló tanulási út teljes jogú folyamattulajdonosának tekintik. Ugyanakkor ez a nézőpont teljesen más szerepet kíván az egyetemektől: nemcsak oktatniuk kell, de támogatni, *coacholni* is a hallgatókat. És a vállalatoktól is: a hallgatók személyes fejlesztéseként kell kezelniük a vállalati képzési szakaszokat.

Gyakori, hogy a tapasztalati tanulás (*learning by doing*) modelljét veszik alapul és ezt alkalmazva építik fel a tanítási és tanulási modellt. Ez egy körkörös reflektív folyamat, amelyben az absztrakt konceptualizáció (gondolati építkezés) és elmélet, valamint az ezekhez kapcsolódó szimulációk, gyakorlatok (amelyet az egyetemi tanulmányok során tanul meg a hallgató) a vállalati szakaszban aktív alkalma-

zás során válnak konkrét tapasztalattá, amelynek újabb elméleti reflektálása majd a következő egyetemi képzési szakaszban történik meg\*.

*Tapasztalatalapú képzés és tanulási ciklus ...*



*... munka – képzés ismétlődésbe*

FORRÁS: Zyl, DHWB, 2016

\* E modell alapjainak kidolgozása Kolb (1984) nevéhez kötődik, duális képzési modelljét pedig a Baden-Württembergi Kooperatív Állami Egyetem (DHBW) dolgozta ki, majd más egyetemek is adaptálták.

Fontos eleme e pedagógiai modellnek, hogy a hallgatók kiscsoportban tanulnak, intenzív oktatói/mentori támogatást kapva.

A tanulási folyamatok/szakaszok fenti összefüggései alapján még világosabban látható, mennyire lényeges, hogy az egyetemek a partnervállalatokat szorosan bevonják a tanterv kialakításába és a tanítás folyamatába, továbbá hogy a vállalati szakaszok feladatait, témáit hozzáigazítsák az egyetemi képzési szakaszok tartalmához. A tapasztalatok alapján mind az egyetemi képzési szakasz, mind a vállalati képzési szakasz tervezett tanulási céljait és eredményeit közösen érdemes kialakítani, így nemcsak kölcsönösen informáltakká válnak az együttműködő partnerek, hanem módjuk van a hallgatók számára összehangolni a tanulási szakaszokat. Ezt az összehangoltságot aztán a megvalósulás során lehet és szükséges tovább pontosítani.

A tervezés időszakában már érdemes sort keríteni arra is, hogy az egyes képzési szakaszokban, az egyes modulok esetében alkalmazandó tanítási módszereket is egyeztessék egymással a partnerek. Ez módot ad a saját korábbi tapasztalatok, jó gyakorlatok megosztására, módszertani innovációk átvitelére. Vannak intézmények, amelyek a partnerség erősítésére a szenátusukban is helyet adnak vállalati partnereik képviselőinek. Fontos helyet adni a diákok visszajelzéseinek is és érdemes tapasztalataikat a következő szakaszok tervezésénél figyelembe venni.

Ugyanakkor nem szabad (és nem is lehet) mindent teljes mértékig előre megtervezni. A tantervi törzsanyag felett érdemes hagyni egy meghatározott hányadot (akár 20-30%-ot), amelyet a vállalatok a maguk sajátos igényeihez igazíthatnak.

Érdekes megoldást dolgozott ki erre egy egyetem:

10 törzsmódult definiált mindegyik duális programja számára, amelyet vállalati képzésben vagy projektben dolgozva kell a hallgatóknak megvalósítani, dokumentáltan legalább 40 munkaórán). Az e feletti időben a vállalatok szabadon, saját igényeik szerint fejleszthetik a hallgatókat.



hogy a nagyvállalatoknak és a kkv-knak eltérő működésmódja, céljai, várakozásai vannak.

Többféle megoldás, gyakorlat ismert a kapcsolódásokra:

A vállalati munka tartalmáról és elvárt eredményeiről az egyetem és a vállalati partnerei megegyeznek, pontosítva, hogy miért akar részt venni a vállalat a képzésben és mit vár el a hallgatóktól. Ezt rendszeresen ellenőrzik, felülvizsgálják.

Az egyetemi oktató a kurzushoz kapcsolódó vállalati tevékenység esetében mentora/tutora/coach-a a hallgatónak és így minden vállalati képzési szakaszban (több alkalommal is) helyszíni látogatást tesznek a vállalatnál.

Alapvetően a vállalati mentor törekszik arra, hogy a kialakított tanulási célok teljesülését szorosan figyelemmel kísérje, és figyelembe vegye azt is, hogy a hallgatók mit tanultak az egyetemen, hogy a két fázis szorosan kapcsolódjon egymáshoz. Ennek fordított esete, ha az egyetem (az egyetemi oktató) bizonyosodik meg arról, hogy a vállalati szakasz tanulási céljait, elvárt tanulási eredményeit a hallgatók hogyan érték el, és az egyetemi képzési szakasz során figyelembe veszi azt.

A vállalat törekszik arra, hogy az egyetemi szakaszban feldolgozott elméleti tananyaghoz illeszkedő gyakorlati feladatot adjon a hallgatónak a vállalati szakaszban, vagy olyan részlegre ossza be, ahol kapcsolódó feladatokkal találkozhat (*job rotation*).

Az összehangolásban a hallgatók fontos "híd" szerepet töltenek be, ők hozzák létre a kapcsolatot az egyetem és a vállalat között, és még ha nincsenek is tudatában ennek, sokszor ők teremtenek egyensúlyt az egyetem és a vállalat eltérő attitűdjei, elvárásai között.

Egyedül a hallgató tanul mindkét világban, ezért az ő kompetencia-portfóliója nagyon hamar kiterjed az egyetemi oktató és a vállalati mentor kompetencia-portfóliójára is; erre tekintettel kell lenni a szükséges egyeztetési, ellenőrzési pontok meghatározásakor. A hallgatókat pedig érdemes felkészíteni erre a szerepre.

Minden szakaszt követően jelentést készítenek a hallgatók, amelyet az összes érintett egyetemi oktató aláír. Az egyetem és a céges partner képviselői megvizsgálják és megtárgyalják a hallgatók tapasztalatait, mind folyamat, mind eredményesség szempontjából, és a hallgatókat bevonva közösen tesznek fejlesztő, jobbító javaslatokat az együttműködésre, a képzés tartalmára, módszertanára, stb.

A diplomadolgozatnak egyetemi és vállalati konzulense is van, és így a diplomamunka készítés folyamata a hallgatói képességfejlesztés egyetem és partnervállalatok közötti integrálásának és megosztásának legfontosabb elemévé válik.

#### 4.4 A mentorok kiválasztása és felkészítése

A duális hallgatók jóval több időt fognak eltölteni a cégnél, sokkal jobban oda kell figyelni rájuk, tanulási eredményt kell elérniük, így a cégeknek érdemben fel kell készülniük a hallgatók fogadására, a velük való foglalkozásra, a tanulási folyamatuk, szakmai felkészülésük támogatására – a tanuláson kívüli személyes problémáik kezelésére. Mindebbe jelentős erőforrásokat (időt, személyeket, figyelmet) kell beletenniük, erre pedig fel kell készülniük.

A humán erőforrás osztállyal és jól felkészült HR szakemberekkel rendelkező nagyvállalatok és a KKV-k között e téren jelentős különbségek vannak. Mindenütt gyakorlat azonban olyan személyek kiválasztása, megbízása, akik személyesen foglalkoznak és felelnek a hallgatók vállalatnál töltött idő alatti tanulásáért, fejlődéséért. Őket nevezik mentoroknak. Emellett – főként nagyobb vállalatoknál – további más támogató szerepeket is kialakítanak.

A megfelelő mentorok kiválasztásához két tulajdonság mutatkozik fontosnak: a motiváció és a kompetencia. A mentor szerepre kiválasztandó vállalati szakembernek késznek kell lennie arra, hogy tapasztalatait megossza a hallgatóval és áttekintést nyújtson számára a vállalat működéséről, az adott munkafolyamatról. A legfontosabb mentori tulajdonságok közé olyan jellemzők tartoznak mint a megfelelő szaktudás, a fiatalok iránti érdeklődés, nyitottság és odafigyelés, vezetési képességek, kellő érzékenység és türelem, különböző általános kompetenciák.

Érdemes tekintetbe venni, hogy a mentorálás a vállalati szakember számára is személyes fejlődést jelent, a fiatal mentorok így nyerik első vezetői tapasztalataikat: gondoskodnak egy másik emberről, együtt dolgoznak vele. A vállalatok sokszor a vezetői képességfejlesztés egyik fontos kezdő lépéseként tekintenek emiatt a mentori tevékenységre.

A mentornak képesnek kell lennie a célok, a perspektíva megváltoztatására, a *reziliencia* (rugalmasság, alkalmazkodóképesség, stressztűrés) fejlesztésére (ha például új helyzet áll elő a megszokott környezethez képest, mint amilyen az első prezentáció nagyobb közönség előtt); és képesnek kell lennie a hallgatók személyes problémáival való foglalkozásra is. (Tapasztalat, hogy vannak mentorok, akik ettől tartanak a leginkább.)

Nagyobb vállalatok részletes szabályrendszert dolgoznak ki a mentorrá váláshoz elvárt formális feltételekre és szükséges kompetenciákra.

Egy német nagyvállalatnál bárki lehet felsőoktatási hallgató mentora, ha legalább bachelor végzettsége van. Általában alapelv, hogy a mentor végzettsége legalább a hallgató által a képzés végén megszerzett végzettség-gelel azonos szintű legyen.

A hallgatók számára a mentort a vállalati HR választja ki a megfelelő osztályról.

Ha van olyan dolgozójuk, aki korábban maga is duális képzésben vett részt, azt előnyben részesítik.

Egy nagyvállalat háromféle mentorképzési módot dolgozott ki és működtet párhuzamosan:

- (1) személyes felkészítés, amikor a vállalati HR szakember és a mentorjelölt együtt áttekintik a duális képzési rendszert, a mentorálással járó feladatokat. Ehhez a későbbiekben, a mentorálás folyamán alkalmi személyes támogatás társul.
- (2) a személyes felkészítés után két modulból álló belső vállalati képzés következik, amelyben mentorálási skilleket fejlesztenek különböző osztályokról érkező mentoroknak, vegyes csoportban. Olyan területeket is érintenek, mint a kritikus helyzetekről való visszajelzés képessége, illetve saját mentori tapasztalatok megosztása (fontosnak tekintik ugyanis, hogy megtapasztalják, más kollégáiknak is lehetnek az övéhez hasonló nehézségei).
- (3) A vállalat felnőttképzési szolgáltatótól igénybe vesz külső mentorképzést is, amely tanúsítványt is ad a képzés végén.

A felkészítés még differenciáltabb lehet, ha többféle szerepet is megkülönböztet a vállalat a hallgatók támogatására. A hallgatóval közvetlenül, az egyes vállalati szakaszokban az egyes osztályokon, részlegenként foglalkozó, szakaszonként akár különböző mentorokon kívül egyes vállalatok a hallgató teljes képzési idejére, a vállalati tanulási folyamat egészére is kinevez/biztosít egy felelős személyt (szupervizort), aki a hallgató fejlődéséért, előrehaladásáért felel, azt figyeli. Más vállalatoknál ez a szupervízió inkább személyes támogató szerepként jelenik meg és magánéleti és egyéb személyes problémáik kezelésében igyekeznek segíteni a hallgatót. (A hallgatók vállalati részlegek, osztályok közötti rotálása növeli annak az esélyét, hogy sikerül rátalálni a számára legmegfelelőbb szupervizorra.) Van olyan vállalat, amely a mentorok felügyeletére, munkájuk koordinálására, tapasztalataik összegyűjtésére nevez ki szupervizort. Ezek a szerepek akár kombinált módon is jelen lehetnek.

KKV-k esetében általában nincs mód differenciált támogató szerepek működtetésére az erőforrások korlátossága miatt. A kisebb cégeknél inkább egy-egy projektvezető felel a projekt-teambe beosztott

Kis- és középvállalkozásoknál, ahol kevés alkalmazott van és többnyire nincs önálló HR részleg, a kiválasztásnál jóval nagyobb súllyal esik latba a motiváció: az lesz mentor, aki ezt a feladatot leginkább szeretné. Az elkötelezettség itt jóval nagyobb súlyú.

A nagyvállalatoknál is előfordul azonban az a nehézség, hogy a terepgyakorlatokat nem egy magas végzettségű szakember, hanem egy középfokú végzettségű beosztott tartja a hallgatóknak. Az ilyen helyzetekből adódó esetleges feszültségek orvoslására is érdemes előre felkészülni.

Egy KKV vezetője elképzeléseket kér be alkalmazottaitól a mentorálásra, az érkező hallgatóval való foglalkozásra vonatkozóan. Ez alapján választja ki a mentort.

Gyakorlat, hogy egy fiatalabb kollégát is rendel mellé "társmentornak", aki abban segíthet, hogy könnyebb legyen az érkező hallgató vállalati integrációja.

A mentorok kiválasztásánál nemcsak a fiatal kor (első vezetői tapasztalat, hallgatókkal való összhang könnyebb megtalálása) lehet fontos szempont, hanem épp a nyugdíjba vonulás előtt álló szakemberek bevonása is. Az 50-60 éves vállalati tudáshordozók szívesen adják át tudásukat, tapasztalataikat, a mentorálás személyes kapcsolatában sokkal inkább tekintik feladatuknak a következő generáció betanítását. Ráadásul esetükben már nem merül fel, hogy a jól felkészített hallgató rövid időn belül akár versenytársukká is válhat, ami fiatalabb mentorok esetében előfordul.

A mentorok felkészítését, kiképzését már a hallgatók vállalathoz érkezése előtt célszerű elvégezni. Ez is különbözik a nagyvállalatok és a kkv-k esetében. A nagyvállalatok HR osztályai általában részletesen kidolgozott mentorképzési tervekkel rendelkeznek.

hallgatóért (vagy akár több hallgatóért is), és többnyire a cégvezető felügyeli a projektvezetők ezirányú tevékenységét.

Másik megközelítés a mentorok felkészítésére, amikor ezt a feladatot az egyetem vállalja magára, abból kiindulva, hogy nem várható el, hogy egy vállalati szakembernek pedagógiai tudása legyen. Ezért az egyetemnek magának kell gondoskodnia a tanításra, a tanulástámogatásra való felkészítésükről. Ez a megoldás jobb lehetőséget biztosít arra, hogy a mentorok átlássák és megértsék az egész képzési programot, amelyet a hallgatók elvégeznek. Bár szakterületileg eltérő lehet, hogy egy mentornak milyen mélységben szükséges ismerni a programot, arra képeseknek kell lenniük, hogy kövessék a kurrikulumot.

A tanszéki oktatók a vállalati mentorok szupervizoraiként működhetnek mind technikai, mind szervezeti, mind pedig személyes kérdésekben. Ez az oktatók rendszeres vállalatlátogatását feltételezi.

A hallgatók is felkészíthetők arra, hogy vállalati mentoraik fejlődését is segítsék: a tanulási folyamatban való tulajdonosi nézőpont erősítése, nyitottságuk növelése, megfelelő kérdésfeltevési technikák fejlesztése segítheti őket a mentorokkal való megfelelő kommunikáció működtetésében.

A mentorok felkészítése nem egyszeri alkalom, célszerű gondolkodni és gondoskodni folyamatos továbbképzésükről is. Ennek is sokféle megvalósulási módja lehetséges a reflexiótól a megismételt felkészítésen és az igény szerinti egyéni fejlesztésen át a rendszeres vagy alkalmi találkozóig a többi mentorral.

A mentorok, szupervizorok egymásnak is sokat segíthetnek, ha rendszeresen találkozhatnak tapasztalatmegosztás céljából és gyakorlatközösséget alkotnak. A gyakorlottabb vállalati szakemberek ilyenkor tanácsadóként közreműködhetnek specifikus kérdések, problémák megbeszélésében.

Egy egyetem rendszeresen szervez találkozót a partnervállalatoknál működő mentorok számára. Ezeket a találkozót rendszerint egy-egy vállalatnál tartják, így a mentoroknak nemcsak arra nyílik lehetőségük, hogy problémáikat megbeszéljék, a kialakított megoldásaikat megosszák egymással, hanem alkalmuk van megismerni egy másik vállalat működését is, amely a tapasztalatok szerint számukra nagyon vonzó kiegészítő eleme ezeknek a találkozóknak.

A diplomadolgozat társ-témavezetése az egyik legjobb alkalom a mentori képességek fejlesztésére.

Egy osztrák egyetem szemináriumokat, kurzusokat, nyári egyetemi programokat szervez, amelyek árát visszatéríti a partnervállalatoktól érkező résztvevők számára, és célzott felkészítő tréningeket is szervez a mentorok számára – természetesen ingyen.

Ugyanez az egyetem öregdiák klubot működtet a duális képzésben végzett volt hallgatóknak, akik a mentori kapcsolatra irányuló tanácsadást nyújtának a hallgatóknak, illetve azoknak a vállalati mentoroknak is, akik bizonytalanok a hallgatókkal való együtt dolgozás során.

Egy holland egyetem saját oktatói számára is differenciált szerepeket határoz meg és ír körül. Vannak a *coach-ok*, akik a vállalati munkaszakasz alatt támogatják a hallgatókat a tanulási folyamatban és személyes fejlődésükben, intenzív kapcsolatot tartanak a vállalattal, köztes értékelést végeznek. Az *oktatók* a hagyományosan ismert oktatói feladatokat végzik. Az *értékelők* feladata (legalább ketten együtt) a vállalati szakasz eredményeinek értékelése a hallgató prezentációja, produktumai, a vállalati mentor és a *coach* jelentései, és szükség esetén a hallgatóval való további személyes beszélgetés alapján.



Végül a mentori munka támogatása is része a vállalatvezetés, sőt a partneregyetem feladatának. Fontos, hogy a mentorok is érezzék, hogy jelentőségteljes feladatot látnak el. Ezért munkájuk értékelésére és elismerésére is fontos figyelmet szentelni. Ideális lehet a havi rendszerességű mentortalálkozók szervezése, munkájuk értékelésére és motiválásukra vállalati szintű rendszer kidolgozása és működtetése.

Jó egyetemi gyakorlat, hogy a diplomaosztóra meghívják a hallgatók mentorait is, és a diploma átadásakor nyilvánosan is megemlítik a hallgató mentorának/mentorainak nevét. Ez a gesztus sokat jelent a mentoroknak, jelzi számukra, hogy fontos a munkájuk a diploma megszerzéséhez vezető úton.

Észak-amerikai nagyvállalatoknál a junior manager pozícióban lévő mentorokat a hallgató teljesítménye alapján is értékeli; úgy gondolják, a mentor sokkal inkább felelős a diák teljesítményéért, mint a diák maga.

sikerességet meghatározó az ún. *soft skill*/általános, személyes képességek vonatkozásában, amit minden vállalat méretre tekintet nélkül keres és elvár. Ugyanakkor az egyes nagyvállalatok is sokféle, egymástól eltérő kiválasztási folyamatot működtethetnek.

Egy külföldi nagyvállalat standardizált kiválasztási folyamata (amit az előző tanév őszén indít el):

1. kör: → online jelentkezés, → automatizált minőségellenőrzés, → értékelési kritériumok vizsgálata; → megfelelés esetén 2. kör;

2. kör: → szóbeli teszt: iskolai tudás felmérése (alaptudás matematika, anyanyelv és angol témakörben); megfelelés esetén 3. kör;

3. kör: → csoportos értékelés (3-6 jelentkező együtt): jövőtervekről, elképzelésekről; majd → Assessment Center menedzserek bevonásával (így a menedzserek is látják, hogy kik lesznek a következő évfolyamban; és jobban akarnak a csoportjukba hallgatót, ha részesei a felvételinek);

kiválasztás esetén → szerződés ajánlat.

Általános a jelentkezőkkel való elbeszélgetés, több vállalat tesztet töltet ki, néhányan a munkavállalói kiválasztási folyamat egészén végigvisszik a jelentkezőt, így az *Assessment Center*be is elküldi.

A kkv-k inkább azokat keresik a felvételi folyamat során, akik elkötelezettek és kompetensek, azaz akarnak és tudnak is szakmai tevékenységet végezni. Általában nincs standard folyamatuk, a kiválasztás egyedi, nem feltétlenül előre meghatározott szempontok alapján történik.

Az egyetemek és a vállalatok kölcsönösen függnak egymás felvételi döntésétől, de általában a vállalati felvételi döntés a meghatározóbb elem. Ezért sok egyetem arra törekszik, hogy mindkét fél képviselői részt vegyenek a felvételi elbeszélgetésen. Van, aki évente írásos visszajelzést is ad a partnerének a felvételi folyamat tapasztalatairól.

Egy egyetemi megoldás a felvételire:

Az egyetemi felvételi elbeszélgetésen legalább két oktató vesz részt és meghívják egy vállalati képviselőt is; általában egy HR-est, de nem attól a partnervállalattól, ahová a hallgató készül, hanem egy másiktól. Ennek az a hozadéka, hogy a hallgató által megcélzott vállalat számára az egyetemi felvételi beszélgetés eredménye egyfajta tanácsadásként szolgálhat.

Végül jellemző, hogy a duális képzés jobban vonzza azokat, akik már rendelkeznek valamilyen előzetes vállalati munkatapasztalattal. Az előzetes tapasztalati tanulás értékelése és elismerése (validáció) iránti igény így jobban jelentkezik e képzésekre való kiválasztási folyamatban. Erre vonatkozóan világosan definiált szempontokat és eljárásokat érdemes kialakítani.

#### 4.5.b A vállalati képzési szakasz megszervezése

A vállalati képzési szakasz megszervezésének esetei, megoldásai esetében is különbséget kell tenni a nagyvállalatok és a kkv-k között, előbbiek jóval részletesebb és differenciáltabb képzési rendszert működtetnek.

A sok részleggel, osztállyal működő nagyvállalatoknál általában mindegyik képzési szakasz más osztályon/részlegnél zajlik, így az egész vállalatot és a teljes tevékenységet megismerik a hallgatók. A vállalatok úgy gondolják, hogy fontos, hogy a hallgatóknak legyen átfogó képük arról, hogyan szerveződik a vállalat egésze. Megint mások fontosnak tekintik az egyes osztályokon megszerezhető nagyon különböző tapasztalatokat. Vannak, akik arra figyelnek, hogy a termelési/szolgáltatási folyamat minden fázisáról tapasztalatot szerezzenek a hallgatók a gyártósoroktól a menedzsment tevékenységekig. Képzési módszereiket is ehhez igazítva alakítják ki. Általában minden vállalat arra törekszik, hogy széles tudást, átfogó képet nyújtson a hallgatóknak személyes fejlődésükhöz, annak érdekében, hogy megtalálják, mely területen szeretnének dolgozni, és hol tudják legjobban kibon-

takoztatni képességeiket majd a jövőben. Mindez a vállalaton belül számos szakember együttműködését igényli.

Egy vállalat a hallgatókat legelőször az üzemeltetési és beszerzési részleghez irányítja, mert ezen a módon a vállalat teljes működéséről áttekintést biztosít a hallgató számára és ezt jó kezdőpontnak tekinti a vállalat életébe, működési kultúrájába való beilleszkedéshez.

Célszerű, ha a cégek a hallgató vállalatnál töltött gyakorlatát egy megismerési, fejlődési folyamatként kezelik és ehhez igazítják a mentori támogatást is. Ennek megfelelően az első vállalati képzési időszakában „árnyékmentorálást” biztosítanak a hallgató számára, könnyebb feladatokat adnak, fokozatosan haladva a nehezebbek felé. Később, amikor a hallgató már felkészültebbé vált, vonja be őt a cég a valódi eredményeket elváró projektmunkákba. A fejlődéshez fontosnak tekintik a rendszeres visszajelzés adását a hallgatók számára, különböző formákban (szóban, szervezett események keretében, informális beszélgetéseken, írásos formában).

Vannak nagyvállalatok, amelyek komplett képzési rendszert alakítanak ki és működtetnek a hozzájuk kerülő hallgatók számára.

Egy német nagyvállalat négy elemből álló képzési módszert működtet:

- (1) **Soft skill/általános és személyes képességek fejlesztése – alapvetően csoportos képzések, szemináriumok keretében igyekeznek fejleszteni a csoportmunkát, a prezentációs készséget, a kommunikációs készségeket. Akár külső tréneret is bevonnak és törekednek a változatos tanulási környezet biztosítására, így külső helyszínen is folyhat a képzés.**
- (2) **Különböző témákba és osztályok munkájába betekintés – az alapvető és a komplexebb vállalati funkciók megismerése különböző osztályokon, akár külföldi leányvállalatoknál is.**
- (3) **Belső tanácsadó rendszer – egyéni tanulási célok kitűzése négy területen (az alábbi ábra szerint), visszacsatolási körök (a hallgatók**

visszajelzést adnak az osztályokon történekről), önreflexió erősítése, fejlesztési dialógusok.



(4) Belső kiegészítő tréningek – különösen nyelvkurzusok a vállalat fő piacainak megfelelő nyelveken, IKT képzések, szakmai know-how megismerése.

A vállalatnál minden hallgatónak van egy dedikált menedzser, aki felelős a tanulmányaik szervezéséért, visszajelzések adásáért és kéréséért, és évente kétszer elbeszélget velük (formális fejlesztési dialógus). Első alkalommal két héttel a vállalati szakasz megkezdése után kerül sor a beszélgetésre, hogy visszajelzést adjanak első benyomásaikról.

Az első három szakaszra előre megtervezik a hallgatók számára a célokat, feladatokat. Az 4. szemeszertől, amikor az egyetemen is megkezdik a specializációt, a vállalatnál is meghatározhatják saját egyéni céljaikat.

Jó gyakorlat a *fast track career* (szakmai gyorsítósáv) kialakítása: a hallgató a vállalatnál a munkásokkal együtt az alapvető gyártási folyamatoknál (*shop floor*) kezdi a gyakorlatot, majd később projekteken keresztül érkezik el konkrét felelősséggel járó feladatokig.

Bár a duális képzésben végzetek gyorsan magasabb szintű szakemberekké és vezetőkké válnak, visszajelzéseik szerint sokszor meghatározó számukra ez a kezdeti tapasztalat, és segíti őket jobb vezetővé válni.

A kkv-k általában a vállalati folyamatokba, futó projektekbe vonják be a hallgatókat, amelyek vezetője felel a hallgatók eredményeiért és kompetenciáiért a logisztikától a szakmai ismeretek keresztül a szakmai ismeretek alkalmazásáig. A hallgatók ezen a módon áttekintést szereznek a vállalat munkájáról, az adott terület szakmai lehetőségeiről. A folyamat/projekt végén több cég is beszámolót kér a hallgatóktól arról, hogy milyen tapasztalatokat szereztek, milyen szakmai ismereteket, készségeket sajátítottak el, melyek azok a területek, amelyek közelebb állnak személyes érdeklődésükhöz, amelyekben leginkább ki tudták bontakoztatni képességeiket.

Egy kkv vezetője azt is megkérdezi a hallgatóktól, hogy mit láttak rosszul működni a cégnél. Mint elmondta, a hallgatóknak mindig vannak meglátásaik, ötleteik a működés javítására. Ez a perspektíva növeli elkötelezettségüket a vállalat működése iránt.

Érdemes a hallgatókat inkább (technológiai) fejlesztő folyamatokba bevonni a standard gyártási folyamatok helyett, mert így inkább érzik azt, hogy valami újnak a részesei, előállítói, és ez mélyebben, tartósabban motiválja őket. (A standard gyártási folyamatban rövid idő után úgy érzik, mindent megtanultak, és könnyen elvesztik érdeklődésüket.)

Egy vállalat és egy egyetem olyan képzési rendszert alakított ki, amelyben minden vállalati képzési szakaszra vonatkozóan meghatároztak tanulási célokat és elvárt eredményeket, amelyekhez kiegészítésül a hallgatónak is specifikálnia kell személyes célokat.

Az egyes szakaszokra kialakított 6-6 elvárt tanulási eredményből 3 egy-egy hallgatói csoportra azonos, 3 pedig egyéni. A közös tanulási eredmények esetében az időszak végén összehasonlíthatják, hogy az egyes hallgatók hogyan haladtak, elérték-e a kitűzött eredményeket a vállalatnál.

A fenti példában már megjelenik az egyetemi nézőpont is, ami kissé eltér a vállalatiétól. Az egyetem számára kulcskérdés kell legyen, hogy milyen tanulási környezetet tud biztosítani a hallgató számára – az egyetemen kívül a vállalatnál is. Ez nem lehet csak a vállalat felelőssége, a tanulási célok és eredmények elérését igazoló diplomát végül az egyetem állítja ki.

Egy egyetem arra veszi rá vállalati partnereit, hogy a vállalati gyakorlati szakasznál rövidebb futamidejű projekteket alakítsanak ki, amelyekbe bevonhatják a hallgatókat. Ennek több hozadéka is van.

A projektek hossza, nehézsége, a benne elvégezhető hallgatói feladatok függetlensége és felelőssége az idő előrehaladtával növelhető, igazítható a hallgatók fejlődéséhez.

A vállalati folyamatokon belül jól körülhatárolható feladatok adhatók ki.

A projektek – ha jól vannak kialakítva – mérhető hasznot hoznak a vállalatnak, és így érdemben csökken a hallgatókkal való foglalkozás költsége, kockázata.

A tapasztalatok szerint a vállalatok többsége először azt jelzi, hogy ilyen projekteket nem tudnak kialakítani; ám aztán beletanulnak, egyre jobban csinálják (a kkv-k sokszor profitálnak is belőle), és megváltozik a gondolkodásuk a munkafolyamatokról; képesek lesznek rövid folyamatokat is definiálni és létrehozni, amelybe jobban illeszthetők a hallgatók.

A duális képzések egyetemi megszervezésének egyik kulcskérdése a vállalati tapasztalattal rendelkező egyetemi oktatók kiválasztása/megtalálása. Biztosítani kell ugyanis a hallgatók számára, hogy a tanítás aktuális vállalati gyakorlatban gyökerezik. A duális és kooperatív képzések esetén a vállalati szakemberek is szívesebben mennek el az egyetemre oktatni egy időre, majd térnek vissza utána a vállalathoz. Sok helyen létezik az ún. kettős foglalkoztatás is, ami biztosítja, hogy az adott szakember részben az egyetemnél, részben a cégnél lát el szakmai feladatokat. Ez az összekötő szerep megkönnyíti az információáramlást, a folyamatos „oktatói/coaching jelenlétet” a különböző tanulási környezetekben, segíti a képzési szakaszok összehangolását, az eltérő álláspontok közelítését, a felmerülő problémák megoldását.

Az egyetemen a képzés kezdetekor többnyire felkészítik a hallgatókat a teljes képzési és tanulási folyamatra: arra, hogy felelősséget kell vállalniuk saját tanulásukért. Külön felkészítik a hallgatókat az egyetemen a vállalati gyakorlati szakaszokra is: hogy hogyan járul hozzá ez a képzésükhöz, mit kell ott elvégezniük, milyen tanulási és visszajelzési feladataik lesznek. Fontos a hallgatók megfelelő tájékoztatása, informálása a rájuk váró helyzetekről, a jelentős munkamennyiségről, a hagyományos képzéseketől eltérő szekvencialitásról (vizsgaidőszak, nyári szünet alatt nekik a vállalatnál kell dolgozniuk), elkerülendő a későbbi csalódásokat.

Egy egyetem a duális képzés minden vállalati szakasza előtt szervez egy reflektív beszélgetést, ahol a hallgatók megtervezik a vállalati képzési szakaszt, annak egyéni tanulási céljait. Ez egyben előzetes munkatervként is szolgál a vállalat számára.

Az egyes vállalati szakaszokat követően is sor kerül beszélgetésre, ahol a vállalati gyakorlatra, ott folytatott tanulásukra, összegyűlt tapasztalataikra reflektálnak a hallgatók, megosztva ezeket egymással is, ami egy újabb jó alkalom a tanulásra.

#### 4.5.c Soft skilllek/általános és személyes képességek fejlesztése

Az egyetemeknek is felelőssége és feladata a foglalkozathatóságot, a munkaerő-piaci és szakmai sikereket, vagy akár az aktív állampolgárságot megalapozó soft skilllek fejlesztése, nem delegálhatják ezt csak a vállalatokhoz. A teljes tapasztalati tanulási ciklust az összes fontos kompetenciára tekintettel célszerű kialakítani: a tapasztalat – reflexió – konceptualizáció – kísérletezés körforgásában az egyetemi képzési szakasz is részt vesz.

Érdekes kezdeményezés az utolsó éves hallgatók részvételével szervezett éves hallgatói konferencia, amelyen a hallgatók az általuk megvalósított sikeres ipari projekteket mutatják be. Ezekon a konferenciákon mindenki részt vesz: a hallgatók, a vállalatok és az oktatók, és visszajelzést is adnak, megbeszéli a projekteket. Ezáltal nemcsak a hallgatók gyakorolják a prezentálást, és kapnak újabb visszajelzést, de az összes résztvevő oktató és vállalat számára is áttekinthetővé válnak a tanév projekt-témái és eredményei.

Nagyon népszerűnek és sikeresnek bizonyult az az egyetemi gyakorlat, amelynek keretében hivatalos ipari tanúsítványok (pl. munkavédelmi szakértő, minőségmenedzser) megszerzésére indított képzéseket illesztettek be (fogadtak be) a duális képzés tantervébe. Amellett, hogy a hallgatók számára diplomájuk mellé biztosítani tudták ezeket a speciális felkészültségeket, az ilyen tanúsítványok sok vállalat számára sokszor értékesebbek egy-egy alapidiplománál is.

A leglényegesebb képességnek a tapasztalaton alapuló saját tanulásra irányuló reflexió bizonyul, amely alapja az átvihető képességek fejlesztésének. Ennek kialakításában az egyetemnek a vállalatnál is nagyobb szerepe van.

A vállalati gyakorlati szakasz akkor lehet sikeres, abból akkor profitálnak legtöbbet a hallgatók, ha arra előzőleg az egyetem felkészíti őket. Ugyanakkor a vállalati környezet és az ott megvalósuló munkafolyamatok a soft skilllek fejlesztésének számos lehetőségét kínálják; sokkal változatosabb és jobb lehetőségeket, mint amit egy egyetem kínálni tud – elég csak a szakmai megbeszélésekre való felkészülésre, az azon való aktív részvételre, prezentációkra, a projekt menedzsmentre gondolni. Ez a duális képzés egyik nagy előnye.

A vállalati szakaszban a hallgatók jóval gyakoribb, intenzívebb szakmai interakciókban vesznek részt, mint az egyetemen, már csak a mentorral való személyes és napi kapcsolat és a vállalatnál dolgozókkal való mindennapos találkozások miatt is. Ez is hozzájárul az általános kompetenciák fejlődéséhez. Ugyanakkor több vállalat is tudatosan tervezi és állítja be azokat a munkaformákat és alkalmakat, legyen szó csoportos feladatvégzésről, megbeszélésekről és értekezletekről, prezentációkról, önkéntes munkáról és a vállalati CSR tevékenységbe való bevonásról, vagy akár külföldi munkavégzésről (valamelyik leányvállalatnál, fióktelepnél), amelyek elősegítik a soft skilllek fejlődését is

#### 4.6 Értékelés

Érzékeny terület a hallgatók teljesítményének értékelése. Nemcsak azért, mert a tanulásorientált megközelítés, a tanulási eredmények alkalmazása nyomán a hagyományos egyetemi értékelési módszerek is újragondolásra, megújításra szorulnak, hanem azért is, mert a vállalati szakaszban a hallgatók tanulása sokkal inkább tapasztalati alapon, informális és non-formális helyzetekben folyik, így az itt elért tanulási eredmények értékeléséhez mindenképpen ehhez adekvát sajátos értékelési eljárások szükségesek. Ebben persze a vállalatok (HR osztályai) sokszor tapasztaltabbak és felkészültebbek, mint az egyetemi oktatók,



így e téren a kölcsönös tanulásnak tág tere nyílik, amely mindkét fél számára hasznos.

A tanulás gyakorlati, tapasztalati jellege miatt az értékelés fókuszsa sokszor egy-egy hallgatói produktumra irányul, ám egyéni vagy jól megfogható produktum hiányában a tanulási folyamat, a személyes fejlődés értékelésére kerülhet sor; illetve akár mindkettőre, együttesen.

Fentebbi példákban már előkerültek értékelési mozzanatok is (egyéni és csoportosak, a képzési szakasz közben és végén, előzetes egyetemi és személyes tervekre alapuló, projektcélokhoz kötődő és vállalatiak egyaránt). Jó megoldás – különösen a duális képzések bevezetésének kezdeti szakaszában, amikor sok új szempontra kell figyelemmel lenni és sok újdonság jelentkezik –, hogy nem egy-egy oktató vagy mentor végzi az értékelést, hanem több: így segíthetik egymást véleményükkel, szempontokkal, vagy akár meg is oszthatják a szempontok képviselőit.

Nagyvállalatok a HR osztályok közreműködésével sokszor standardizált értékelő folyamatokat, ezeken belül teszket, kérdőíveket, visszacsatoló beszélgetéseket alkalmaznak annak felmérésére, hogy a hallgató a vállalati szakaszban milyen fejlődésen ment keresztül, elérte-e a vállalat által (és/vagy az egyetem által) meghatározott, valamint a hallgató által kitűzött egyéni tanulási célokat.

Egy nagyvállalat HR osztálya minden gyakorlati szakasz végén minden hallgatóra kitéltet egy értékelő űrlapot a mentorral. Ez az értékelés a vállalati tanulási célokon alapul. Minden részszerpontot osztályoznak:

- eredmények (a munka minősége, munkateher, speciális projekt, ügyfél-fókusz),
- képességek (IKT – ismeri-e a technológiai rendszereket és hatékonyan működteti azokat; angol nyelvi kommunikáció, termék know-how),
- menedzseri technikák/képességek (konceptuális képességek [pl. írás, dokumentum készítése, prezentációs képesség], problémamegoldás, önmenedzsment)
- intra- és interperszonális kompetenciák (önbizalom, ön-motiváció, felelősség / ön-menedzsment, csoport tagjaként működés, konfliktuskezelés / megoldás).

A kitöltött lapokat a HR gyűjti össze és saját rendszere alapján dokumentálja az eredményeket. A képzés végére minden hallgatóról hat űrlap gyűlik össze. Ez segíti azt a döntést, hogy a hallgató megfelelő-e a vállalat számára, potenciális alkalmazott lehet-e végzését követően.

A kkv-k általában nem rendelkeznek ilyen apparátussal, ott elsősorban a vezető vagy a projektvezető felelőssége a hallgatók munkájának követése és értékelése.

Egy kkv-nál a hallgatóknak kéthetente jelentést kell írniuk a projektben addig elvégzett munkájukról, előrehaladásukról. Majd a projekt végén arról kell jelentést készíteniük, hogy mit tanultak a projekt során.

A kkv vezetője fontosnak tartja, hogy a hallgatói önértékelés előbb elkészüljön, mint a mentorok és a cég hivatalos beszámolója a hallgatóról és a gyakorlati képzési szakaszról, hogy a hallgatók ezeket ne használhassák fel saját értékelésük során, hanem valóban önálló, reflexív elemzést készítsenek.

Több vállalati szakember azonban azon véleményének ad hangot, hogy a hallgatókat is ugyanazoknak az értékelési elveknek és eljárásoknak kell alávetni, mint a vállalat többi alkalmazottját, csak a hallgatók értékelése során több képzéssel összefüggő visszajelzést kell adni. Fontosnak tekintik az önértékelő és reflektív megközelítések, korai jelzőrendszer alkalmazását.

Annak érdekében, hogy mind az egyetemi oktatók, mind a vállalati mentorok minél jobban építeni tudjanak a hallgatók előző szakaszban elért tanulási eredményeire, és ilyenformán biztosítani tudják, hogy a hallgató saját tanulása folyamatosan építkező legyen, a szakaszok végi értékeléseket kölcsönösen meg kell osztani egymás között; és lehetőség szerint minél tartalmasabb, informatívabb értékelési jelentéseket célszerű készíteni. A közös, oktatók és mentorok által együtt lefolytatott értékelések biztosítják ezt a kölcsönös informálódást a leginkább, bár arra kétségtelenül jóval ritkábban kerül sor, hogy a mentorokat bevonják az egyetemi képzési szakasz végi értékelésekbe. Mivel itt fordul elő nagyobb arányban a hagyományos, nem a tanulási eredményekre irányuló, kevésbé tudatosan megtervezett és felépített, az eredményt tekintve pedig sokszor alacsony információs tartalommal bíró értékelési gyakorlat, az egyetemek számára nagyobb kihívást jelent saját értékelési gyakorlatának megújítása, a vállalatok számára jobb tájékoztatás nyújtása a hallgatók fejlődéséről, elért eredményeiről.

#### 4.7 Minőségbiztosítás

A duális képzés esetében is a képzést meghirdető egyetem adja ki a diplomát, ő felel a teljes folyamatért; és a megszerzett diplomával a hallgatóknak ugyanazon a munkaerőpiacon kell helytállniuk, mint az

egyetem többi, nem duális képzésben végzett hallgatójának. Ezért a diploma minőségének azonosnak kell lennie a többi képzésével.

Az egyik elvi nehézség ennek az alapelvnek az érvényesítésével kapcsolatban, hogy a duális képzések esetében a vállalatok nemcsak partnerek, hanem stakeholderek is egyidejűleg. Így a minőségügy két fontos szerepe átfedi egymást. A képzések kialakítása és minőségbiztosítása során erre célszerű tudatosan ügyelni.

A tavaly jelentősen megújult Európai felsőoktatási minőségbiztosítási elvek és útmutató (ESG) tovább erősítette az egyéni hallgatói tanulási út jelentőségét, és erre tekintettel javasolja a minőségbiztosítás működtetését. A duális képzésekre is érvényesítendő az ESG ajánlásai. A minőség fontos összetevői az együttműködés, a képzési szakaszok egymásra épülése, a hallgató egyéni tanulási útja során az ezekből származó eredmények integrációja, továbbá az ezekre irányuló reflexió. Ezek átgondolt és szabályozott működése adja a minőségbiztosítás belső mechanizmusait. A végzetek bevétele, foglalkoztathatóságuk adatai, elégedettségük, az alkalmazók (ez esetben is sokszor egyben képző partnerek is!) elégedettsége és véleménye alkothatja a külső elemeket. A partnerségi viszonyból és a képzési feladatok megosztásából fakadóan nagyobb figyelem szükséges a képzés eredményeit rögzítő dokumentumok kezelésére, széles körű megismerésére. Több helyen emiatt például a vállalati szakaszt lezáró jelentést az oktatók mindegyikének ismernie kell, és ezt aláírásukkal kell igazolniuk. Sőt, visszajelzést, reflexiót vár el tőlük az intézmény ezekre a jelentésekre, így törekedvén biztosítani a vállalati eredmények széleskörű és alapos megismerését.

A minőségbiztosítás keretében arra törekednek a felek, hogy a hallgatói képességek, fejlődésük és teljesítményük előzetesen, a folyamat közben és a végén is értékelésre kerüljenek és ennek eljárásai és eszközei rögzítve legyenek a felvételi eljárástól az egyes képzési szakaszokon át a záróvizsgáig, diplomavédésig. Mindezeket úgy, hogy a duális hallgatók mindazokat a követelményeket teljesítsék, amelyek a reguláris képzések hallgatói számára elő vannak írva.

A felvételi folyamat minőségének biztosítása arra irányul, hogy minden jelentkező ugyanazon a folyamaton haladjon végig (a hallgatóknak ugyanazon felvételi elvárásoknak kell megfelelniük, mint a reguláris hallgatóknak), és hogy a kiválasztási folyamat eredményeként a legfelkészültebbek jussanak be a vállalathoz, a képzésbe.

A vállalatok azért értékelik a hallgatókat, hogy egyrészt informálják az egyetemet teljesítményükről, másrészt saját dokumentációjuk, HR-jük számára is információt nyújtsanak a vállalati célok teljesülésének vizsgálatáról. A vállalatok számára fontos a hallgató szakmai fejlődésének és teljesítményének figyelemmel kísérése, hogy lássák a hallgatóval való foglalkozás vállalati hasznosulását. A soft skill/általános és személyes képességek fejlődésének nyomon követése a leendő alkalmazás szempontjából lehet lényeges.

Számos duális képzési modellben/programban az egyetem a vállalati szakaszban elvégzett hallgatói munkáért akadémiai kreditet ír jóvá, azaz elismeri az ott folyó tanulást a diplomához (végzettséghez és szakképzettséghez) vezető úton. Ezért ismernie szükséges az eredményen túl a vállalati értékelés céljait, eszközeit, eljárását. A magyar modellben – mivel a hallgatónak teljesítenie kell a hagyományos képzési program teljes követelményrendszerét és így megszerzi az azokhoz rendelt krediteket is – nem jár kredit a vállalati szakaszban végzett hallgatói munkáért. Ettől függetlenül az egyetem felelősséggel tartozik a diplomáig vezető teljes képzési folyamatért, benne a vállalati gyakorlatért is, így nem tekinthet el a vállalati szakasz tevékenységeinek és értékelésük módjának megismerésétől.

A minőségbiztosítás bevett eleme a hallgatók visszajelzése, értékelése. A duális képzésben ez a mentorok, illetve a vállalati támogató folyamatok és az osztály/részleg értékelésével bővül (pl. mennyire volt felkészülve az osztály, milyen volt a kiadott feladat/munka, milyen támogatást nyújtottak). Egyes egyetemek tanulási portfóliót alkalmaznak, amelyben a hallgató saját tapasztalatait menet közben rögzítheti és reflektálhatja. A vállalat ezenkívül maga is méri, értékeli mentori,

szupervizori tevékenységét, sokszor mint a karrierfejlesztés elemeit, beleértve a hatékonyság szempontját is.

Az egyetemnek nem szükséges beavatkoznia a vállalati értékelő folyamatokba, a hallgatókkal kapcsolatban felmerülő nyilvánvaló problémák esetén azonban jeleznie szükséges azt és adott esetben készen kell állni mediációs támogatásra is.

A minőségbiztosítás esetében is elismerik az egyetemek és vállalatok, hogy a legnehezebb, amiben fejlődni szükséges, azok a tevékenységek, amiket együtt csinálnak. Két eltérő kultúrát, nézőpontot, cél- és érdekrendszert kell összehangolni és közösen működtetni. Itt mindig van és lesz is helye a javulásnak. Ezért többek szerint nem is a feszes minőségbiztosítási szabályok megalkotása és működtetése az elsőrendű feladat, hanem egymás céljainak, érdekeinek és gyakorlatának minél jobb megismerése, a tapasztalatok és jó gyakorlatok rendszeres és részletes megosztása, benchmarking lehetőségek kialakítása, és a duális képzésben részt vevő szereplők minél szélesebb körű bevonása; ezek révén pedig egy támogató, fejlesztő megközelítés alkalmazása.

#### 4.8 Nemzetköziesítés

Ahogy minden képzés, úgy a duális képzések számára is releváns a nemzetköziesítés. A duális hallgatók számára ugyanúgy szükséges és érdemes biztosítani a mobilitásból, a külföldi kultúrákkal, hallgatókkal való találkozásból fakadó előnyöket, mint más hallgatók számára. Az *on-campus* nemzetköziesítés hozadékait pedig természetesen ők is élvezik.

A nagyvállalatok számára nemzetközi kitekintéssel és gyakorlati rendelkező alkalmazottak, szakemberek kellene, hiszen ha külföldi leányvállalatuk nincs is feltétlenül, külföldi piacokkal és partnerekkel

túlnyomó többségük rendelkezik. Alkalmazottainak ezért jó nyelvi és interkulturális képességekkel kell rendelkezniük. Sokszor nemcsak az angollal, hanem a vállalat fő működési területeinek, piacainak megfelelő nyelvek és kultúrák ismeretével is. Ugyanakkor a duális képzésben részt vevő vállalatok számára a képzések nemzetköziesítése nincs előtérben.

A duális hallgatók azonban ugyanúgy szeretnék részt venni külföldi mobilitásban, mint a többi hallgató, ám szerényebb időtartamban. Ha nincs lehetőség nemzetközi (akár nagyon rövid idejű) tapasztalat-szerzésre, az akár visszatartó erő is lehet a duális képzésre való jelentkezéstől.

Ugyanakkor a duális képzések esetén sajátos kihívások érvényesülnek, sajátos szempontokat kell figyelembe venni, érvényesíteni a nemzetköziesítés során.

Ezek közül első helyen áll a vállalati – egyetemi képzési szakaszok merev, kötött ütemezése. Ez azért is jelent nehézséget, mert rövidek a periódusok. A megfelelő partnerek megtalálása, amelyeknél kreditálható tanulási folyamat valósítható meg, szintén nehéz. Ez azért kiemelt szempont, mert a képzési idő nem lehet hosszabb az előre meghatározottnál, azaz a hallgató nem veszíthet kreditet/időt külföldi mobilitás miatt. Szintén problematikus lehet a ki- és beutazó hallgatók egyensúlyának fenntartása, hiszen elég nehéz bejövő hallgatót találni a duális képzésre, főként, ha nincs hasonló típusú képzést vivő partner. A jelentős hallgatói munkateher miatt pedig sokszor már arra sincs idejük, hogy megszervezzék a mobilitást maguknak. Ezekben az ügyekben az egyetemeknek komoly segítséget kell nyújtaniuk.

Többféle megoldási kísérlet látható. A legkézenfekvőbb, hogy az egyetemi képzési szakaszra utazik el/érkezik a hallgató, egy szintén gyakorlatorientált képzést vivő partneregyetemre. De a vállalati képzési szakasz külföldön teljesítése is egyre gyakoribb, különösen multinacionális vállalatokon belül, ahol az anyacégnél, vagy leányvállalatnál teljesít egy gyakorlati szakaszt a hallgató. Előfordul már az egyetemi és a vállalati szakasz együttes teljesítése mobilitás kere-

tében. Végül e képzéstípusban is lehetséges közös képzések működtetése.

**Egy egyetem az első szemesztertől kezdve elindítja a felkészülést és a szervezést a harmadik szemeszterben vagy gyakorlati képzési szakaszban tervezett mobilitásra.**

**Ez a normál Erasmus+ program keretében is lehetséges, sokszor csak egész kicsi módosítás szükséges a tanulmányi időben.**

**Egy német egyetem egy dél-amerikai (kolumbiai) egyetemmel alakított ki integrált programot: a 2. évben a latin-amerikai hallgatók mennek Németországba, míg a 3. évben a németek mennek Kolumbiába; mindkét helyen közös, egyeztetett programban tanulnak.**

**Ilyen konstrukció lehetséges lenne német és magyar hasonló duális képzések között is.**

A felsőoktatás képzési tevékenysége – különösen a tanulás- és hallgató-központú megközelítés térhódítása – egyre nagyobb figyelmet kap. A tanítás és tanulás minőségének javítása mindenütt aktuális vitatéma, különböző innovációkat kiváltva. A duális képzések megjelenése és elterjedése jól illik ebbe a folyamatba.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a duális képzések jól szolgálják a felsőoktatásban végzetek foglalkoztathatóságának javítását, továbbá az aktív és elkötelezett állampolgárság ösztönzését célzó közösségi és nemzeti felsőoktatás-politikák megvalósulását. Emellett a duális képzésekben többnyire magas a bennmaradás, alacsony a lemorzsolódás és a halogatás aránya, magas a kezdeti munkahelytalálás aránya, rövidebb a munkakeresés időtartama és gyorsabb a szakmai karrierív a közép- és felsővezetői pozíciók irányába. Miközben rövidebb távon ezek fontos mutatók, amelyekhez a munkavállalást segítő *soft skillek*/ általános és személyes képességek társulnak, hosszabb távon a duális képzésben végzetek körében kevésbé fejlett transzferábilis skillek és rugalmasság révén megjelenő munkahely-megtartási kockázatok jelzik azokat a kérdéseket, amelyeket kezelni szükséges (pl. a vállalati gyakorlat sokrétűségével, a gyakorlat egy részének anya- vagy partnervállalatokhoz kihelyezésével stb.).

A duális képzésekkel kapcsolatos nemzeti megközelítések különbségei jól érzékelhető eltéréseket eredményeznek az egyes képzési programok, egyetemi-vállalati együttműködések természetében. Azok az egyetemek és vállalatok, amelyek az alulról építkezés folyamatát támogató – vagy épp e témakör iránt nem érdeklődő – szakpolitikát vivő országokban működnek, a résztvevő partnereknek leginkább megfelelő modellek megtalálását, a sokszínűséget és rugalmasságot emelik ki kulcstényezőként és üdvözlnek, ha ezek felett egy idő után megjelennek központi, támogató keretek. Azok az intézmények és vállalatok, amelyek felülről kezdeményezett és szabályozott helyzetben működnek, a szabályozás korrekcióját, pontosságát, a támogatások jól célzását emelik első helyre a kihívások, problémák sorában, és az előre

meghatározott modellt merevsége miatt inkább korlátozó tényezőnek tekintik.

Az intézmények első csoportjában erős az intézményi és vállalati elkötelezettség, és a közös képzéseket saját jól definiált érdekeik mentén valósítják meg. A második csoport esetében az érdekhordozó inkább a szabályozó, aki különböző ösztönzőkkel igyekszik rávenni a szereplőket az együttműködésre. Ezek a különbségek sok kis részletben hoznak eltérő megoldásokat, ám különösen a fenntarthatóság tekintetében eredményeznek alapvetően más perspektívát.

E képzés sajátosságai, különösen a vállalati partnerekkel a képzési tevékenység megosztása, illetve a hallgatók vállalati környezetbe helyezése a többi képzéshez képest további jelentős kihívásokat támasztanak számos lényeges részterületen.

A duális képzések megvalósításának kulcstényezői a pedagógiai modell kidolgozottsága, az elméleti és gyakorlati elemek, a tudás és az alkalmazás megfelelő illesztése és egymásra építkezése, illetve az ezt biztosító közös kurrikulum kialakítása; továbbá a tanulásra irányuló reflexió és értékelés kultúrájának elterjedése, valamint a hallgatók tanulásiának koordinált támogatása. Ezek egyaránt a képzést végző partnerek közötti szoros és informált együttműködést feltételezik, amelynek jó gyakorlatát menet közben lehet kialakítani és csiszolni. Egyben ezek azok a tényezők, amelyeket a duális képzést végzők a leginkább nehéznek látnak – sokszor még évtizedes közös képzési gyakorlat után is.

A képzésben közreműködő vállalatok profilja és mérete lényegi megkülönböztető jellemző, amelynek alapvető hatása van a vállalati képzési tevékenység minden aspektusára: úgy tűnik, teljesen más tanulási tapasztalatra tesz szert az a duális hallgató, aki egy nagyvállalatnál végzi a gyakorlati szakaszokat, mint aki egy kkv-nál. Ez a minőségbiztosítás alapvető jelentőségére hívja fel a figyelmet, ami alapvetően az egyetem felelőssége, hiszen ő adja ki a diplomát. A különbségek, amelyek nemcsak az egyes duális hallgatók tanulási tapasztalatai között

jelenik meg, hanem a hasonló, nem duális képzést végző hallgatóknál is, felvetik a kiadott képesítés azonosságának kérdését, amellyel kapcsolatban további vizsgálódások szükségesek.

Azoknak a megfelelő tanulási környezeteknek és tanulástámogató folyamatoknak az összehangolt biztosítása, amely minőségi tanulási eredményekhez vezet a hallgatók körében, nemcsak jó szándékot és elkötelezettséget igényel az egyetemi és vállalati partnerek részéről, hanem korszerű tudással és módszerekkel megalapozandó együttes kötelezettséget és alapvető felelősséget is.

A duális képzések sikerfaktorai a vállalatok, amelyek hisznek abban, hogy megéri befektetni a felsőoktatási képzésekbe (nemcsak pénzt, hanem időt, odafigyelést, energiát); a hatóságok, amelyek elismerik és bátorítják ezeket az újfajta képzéseket; az egyetemek, amelyek olyan sajátos kultúrát tartanak fenn, amelyben elfogadott, hogy nem csak a hallgatók elméleti, szakmai és személyiségfejlesztése a feladat, hanem olyan készségekkel is fel kell ruházni őket, amelyek révén foglalkoztathatókká válnak a társadalom számára; és az ehhez szükséges know-how, amely mindezt egy működő rendszerre alakítja és működteti.

A duális képzés hatása mennyiségileg korlátozott, a hallgatók egy szűk körére terjedhet ki. Magyarországon a releváns területek hallgatói 6%-ának bevonása a stratégiai cél. Fontos keresni a lehetőséget, hogy minél több hallgatót elérjenek olyan további képzési innovációk, amelyek javítják a végzettek foglalkoztathatóságát és a széles értelemben vett állampolgári elkötelezettséget. Ehhez az is szükséges, hogy az egyetemi és vállalati szereplők egyre jobban megértsék, a duális és kooperatív képzési formák, a reflexív megközelítések miben tudnak többet adni, mint a hagyományos képzési gyakorlat.

szerző: Derényi András  
szerkesztő: x  
grafikai tervezés, tördelés: Vilimi Kata

felelős kiadó: Tordai Péter igazgató  
kiadja a Tempus Közalapítvány, 2016

A kiadványban foglaltak nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság álláspontját.

Minden jog fenntartva.

Tempus Közalapítvány  
1077 Budapest, Kéthly Anna tér 1.  
Postacím: 1438 Budapest 70., Pf. 508.  
Infó: (06 1) 237 1320  
telefon: (06 1) 237 1300  
e-mail: info@tpf.hu  
internet: www.tka.hu



TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY



EMBERI ERŐFORRÁSOK  
MINISZTERIUMA