



*Komlóssy Zsuzsanna – Menner Ákos –
Tunkli Gábor*

*Koncepció és módszertan kidolgozása a
közzszolgálati pályaorientációs képzések,
a szakképzések, a tehetségmenedzsment
programok és a mentori programok
monitoring feladatainak ellátására*

Szerkesztette: Bertalan Tamás

NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST



A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című
projekt keretében készült el és jelent meg.

Projekt szakmai vezető: Dr. Kovács Gábor
Projekt szakmai vezető helyettes: Dr. Csóka Gabriella

Szerzők:
Komlóssy Zsuzanna
Menner Ákos
Tunkli Gábor

Szerkesztette:
Bertalan Tamás

Olvasószerkesztő:
Kiss Eszter

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. november 23.

Kiadja:
© NKE, 2018

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1. Általános bevezetés	5
1.1. Monitoring fogalmi meghatározása – Általános fogalom meghatározás	5
1.2. Monitoring, utánkövetés határai, logikai összekapcsolás	6
1.3. Monitoring fogalom meghatározás és monitoring tevékenységek értelmezése a pályakezdők mentorálása szakterületen	7
1.4. Monitoring fogalom meghatározás és monitoring tevékenységek értelmezése tehetség mentorálási szakterületen	8
1.5. Monitoring fogalom meghatározás és a monitoring tevékenységek értelmezése a pályaaorientációs szakterületen	9
2. Programok, gyakorlatok, jó gyakorlatok bemutatása	11
2.1. A HR terület monitorozási gyakorlatainak összegyűjtése, a nemzetközi jó gyakorlatok	11
2.1.1. Ágazati szintű HR monitoring rendszerek	11
2.1.2. Mentoráláshoz kapcsolódó monitoring rendszerek	13
2.2. A tehetségmenedzsment programok helyzetfeltáró bemutatására alkalmas jó gyakorlat bemutatása	14
2.3. Közzszolgálati pályaaorientációs képzésekre és szakképzésekre vonatkozó monitoring módszerek, adatok, eredmények, és felhasználási területek bemutatása, nemzetközi jó gyakorlatok	15
3. Monitoring koncepció bemutatása (szakterületenként)	17
3.1. Pályakezdők mentorálása	17
3.1.1. A monitoring koncepció alapjai	17
3.1.1.1. A monitoring tevékenység felépítése a mentorálási szakterületek esetén	18
3.1.1.2. Pilot projekt tevékenységei/folyamatai, tevékenységek céljai, várható eredménye	18
3.1.1.3. A tevékenységek során keletkező dokumentumok, adatok köre	21
3.1.2. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása	22
3.1.3. A monitoring rendszer bemutatása	29
3.1.3.1. Monitoring tevékenységek időbeli megvalósítása és számossága	29
3.1.3.2. Értékelés, a keletkező eredmények, adatok, azok feldolgozása	30
3.2. Tehetségmentorálás	30
3.2.1. A monitoring koncepció alapjai	30
3.2.1.1. A monitoring tevékenység felépítése a mentorálási szakterületek esetén	31
3.2.1.2. Pilot projekt tevékenységei és folyamatai, tevékenységek céljai, várható eredménye	31
3.2.2. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása (Az egyeztetett táblázatos formában)	35
3.2.3. A monitoring rendszer bemutatása – Monitoring tevékenység, időbeliség, számosság	43
3.2.3.1. Értékelés, a keletkező eredmények, adatok, azok feldolgozása	44

3.3. Közzszolgálati pályaaorientációs képzések	45
3.3.1. A monitoring koncepció alapjai	45
3.3.1.1. A pályaaorientáció fogalma, hatásai, vizsgálati területei	46
3.3.1.2. Az életem át tartó pályaaorientáció a szakpolitikák rendszerében	47
3.3.2. A monitoring koncepció megalapozása: a kutatási eredmények tapasztalatai	48
3.3.2.1. Monitoring fogalommeghatározás pályaaorientációs szakterületen	49
3.3.2.2. A monitoring vizsgálatok elméleti megalapozása	50
3.3.2.3. Hipotézisek, indikátorok	51
3.3.3. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása	57
3.3.4. A monitoring rendszer bemutatása	64
4. A pilot programok helyszíni monitoring vizsgálata – monitoring szakértők feladatai	67
4.1. Előkészítő szakasz	67
4.2. Helyszíni vizsgálat	68
4.3. A monitoring jelentés elkészítése	69
5. Felhasznált szakirodalom jegyzéke	69
5.1. Pályakezdők mentorálása	69
5.2. Tehetségek mentorálása	70
5.3. Közzszolgálati pályaaorientációs képzések	71
6. Függelék	74
6.1. Pályakezdők mentorálása	74
Egységes riporteszköz	74
Interjú terv A (mentoráltak)	77
Interjú terv B (szervezet)	79
Interjú terv C (HR és felső vezetők)	80
Interjú terv D (mentorok)	81
Tutori workshop	83
6.2. Tehetségmentorálás mérési eszközei	85
Egységes riport eszköz	85
Egységes riport eszköz mentori naplók fül adatfeltöltése	85
6.3. Pályaaorientációs képzések és szakképzések mérési eszközei	89
Tanulói kérdőív	89
Pedagógus/oktatói kérdőív	94
Helyszíni monitoring értékelő lap (opcionális)	97

1. ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS

1.1. Monitoring fogalmi meghatározása – Általános fogalommeghatározás

„A monitoring tevékenység alapvető célja annak vizsgálata, hogy az egyes projektelemek megvalósítása megfelelt-e az eredeti célkitűzéseknek. A monitoring feladata a végrehajtás során jelentkező problémák, a végrehajtási kockázatok feltárása, a szükséges vezetői szintű beavatkozások előkészítése, a megoldási alternatívák megfogalmazása és döntésre való előterjesztése által. A monitoring három, egymástól jól elkülöníthető része a nyomon követés, az eredmények értelmezése (a nyomon követés eredményeként kapott adatok értelmezése, információ előállítása), valamint a jövőbeli beavatkozási döntések előkészítése (az információknak a beavatkozási és tervezési döntések megalapozására alkalmas rendezése és dokumentálása az igényeknek megfelelő formával és tartalommal).”¹

A támogatásból megvalósuló fejlesztések központi monitoringjáról és nyilvántartásáról szóló 60/2014. (III. 6.) Korm. rendelet értelmében *monitoring* alatt a források pénzügyi felhasználásának, valamint a beavatkozások eredményeinek, és a kitűzött célokhoz viszonyított teljesítményének átfogó, különösen hatékonysági, eredményességi és célszerűségi szempontokra kiterjedő vizsgálatát értjük, rendszeres jelleggel projekt, illetve program szinten.

A hivatkozott kormányrendelet 6. §. e) pontja értelmében azonban a pénzügyi monitoringtól elkülönül a *szakmai monitoring* tevékenység, amely kiterjed a támogatások felhasználásával megvalósuló projektek vagy programok – az azok célkitűzéseinek megfelelő – eredményes végrehajtásának nyomon követésére, különös tekintettel a terveknek való megfelelés követelményeire. Ugyanezen paragrafus f) pontja értelmében szükséges tájékoztatást adni a tervektől való esetleges eltérésekről, valamint korrekciós javaslatokat megfogalmazni a fejlesztési programok tekintetében.

Az alábbiakban a szakmai monitoring fogalmának meghatározásához idézünk egy általános monitoring definíciót.

„A monitoring egyrésztől folyamatos és módszeres, kvalitatív – és ha szükséges – kvantitatív adatgyűjtéssel követi nyomon a program kivitelezését, másrésztől elemzi és értékeli ezeket az adatokat.”²

„A monitoring a folyamatban lévő és a munkamenetnek megfelelő fejlesztési beavatkozással kapcsolatos információk gyűjtése, elemzése és felhasználása. Célja, hogy előre jelezze a program haladásának és eredményeinek mértékét. Magába foglalhat tevékenységeket, eredményeket, a célok eléréséhez kapcsolódó javaslatokat, és a fejlesztési beavatkozás környezetében bekövetkező nem várt hatásokra vagy változásokra vonatkozó észrevételeket. A végrehajtási terv alapján, és általában a fejlesztési beavatkozásban szereplő személyek és szervezetek közreműködésével zajlik a monitoring folyamat. A monitoring arra a kérdésre keresi a választ, hogy «Jól csináljuk a dolgokat?»» (Hooley 2014a, 12.)

1 Márkus Béla: Térbeli döntéselőkészítés 3., A projekt végrehajtása.

2 Az idézett rész: „Monitoring observes programme implementation through, on the one hand, a continuous and systematic process of generating quantitative and – if relevant – qualitative information on implementation; on the other hand, through discussing these data sets in the monitoring committee.” (Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. Programming Period 2014-2020. 2015. 5.)



A szakmai monitoringra vonatkozóan összegezve megállapítható, hogy az folyamatos, módszeres, kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtéssel, és az adatok elemzésével, értékelésével követi nyomon a fejlesztési beavatkozásokat, előre jelzi a program tervezett haladását az eredmények számbavételével, a célokhoz kapcsolódóan fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg, illetve az esetlegesen bekövetkező nem várt hatásokat észrevételezi.

Jelen monitoring koncepció csak és kizárólag a pilot időszak szakmai teljesítményére és eredményeire, azaz a szakmai monitoringra terjed ki. Miután a projekt egyfelől rendelkezik egy kötelező fenntartási időszakkal, másfelől a pilot időszakon túl megjelenő eredményei megalapozhatják a mentori rendszer, és pályaorientációs tevékenységek továbbfejlesztését és elterjesztését a hazai közigazgatási szervezeteknél, mindenképpen indokolt egy program szintű, azaz a pilot időszakon túlmutató, elsősorban az eredményekre összpontosító vizsgálattal is foglalkozni. Jelen esetben ezt a vizsgálatot utánkövetésnek, beválás vizsgálatnak nevezzük.

1.2. Monitoring, utánkövetés határai, logikai összekapcsolás

A projekt időtartama és a projekt tevékenységek beválásának (milyen mértékben érte el a kitűzött célokat) vizsgálati időszaka eltérő. Így a projekt kettéválasztja a pilot tevékenységek megvalósításhoz kapcsolódó monitoring vizsgálatokat, és a beválás, hatás vizsgálatokat. Ez utóbbit hívja utánkövetésnek.

A pilot időszak alatt számos eredmény (lásd mérések második szintje) nem érhető el (és így nem is mérhető, nem vizsgálható) még a pilot tevékenységekbe bevont szervezetek esetében sem, hiszen az eredmények jelentkezésének időtartama még az új belépők mentorálása esetében (nem is beszélve a tehetség mentorálás lényegesen hosszabb időszakáról) is hosszabb, mint a pilot időszaka. Ugyanez igaz a pályaorientációs tevékenységekre. A pilot projekt időtartama nem terjed ki az eredmények megjelenéséig.

Mind a monitoring, mind az utánkövetés információk és adatok megszerzésére irányul, azaz mérési tevékenységet jelent. Annak érdekében, hogy az idősoros adatok összehasonlíthatóak legyenek, fontos, hogy az utánkövetés során is mérésre kerüljenek a monitoring eljárásban megmért adatok, kiegészülve azon adatok körével, amelyek a monitoring során még nem voltak mérhetőek.

Összefoglalva, a fenti megfontolások alapján jelen pilot esetben két ok miatt kerülhetett sor a monitoring és az utánkövetés szétválasztásra:

1. A pilot időszakra vonatkozó monitoringot az Nemzeti Közszerológati Egyetem (továbbiakban: NKE) végzi, a projekt fenntartást pedig már a Belügyminisztérium (továbbiakban: BM). Az NKE-nek nincs ráhatása a fenntartási időszak alatti monitoringra, legfeljebb javaslatot tehet.
2. A pilot időszak alatt számos eredmény (lásd mérések második szintje) nem érhető el (és így nem is mérhető, nem monitorozható), így annak az utánkövetése még a pilotba bevont szervezetek esetében is csak részben lesz az NKE feladata.

Pályaorientációs szakterületen pilot tevékenységek a mentorálási tevékenységektől eltérően értelmezhetők. Tanulói/oktatói elégedettség (kapcsolódik a monitoring tevékenységhez, de nem annak keretében történik) vizsgálatok, a helyszíni monitoring vizsgálatok, a képzés oktatóinak szóló szakmai műhelybeszélgetések monitoring vizsgálata történik. Ezen vizsgálatok mérőeszközei által kapott eredmények szolgáltatók a monitoringhoz az adatokat, indikátorokat. A teljes monitoring és utánkövetési folyamat a 2020/21-es tanév végén fejeződik be.



A fentiekkel összefüggésben az alábbi elméleti ábra mutatja be a monitoring (pilot), az utánkövetés és a szakmai monitoring folyamatok egyes szakaszait, összefüggéseit. Lásd az 1. ábrát.



1. ábra: A monitoring és utánkövetési tevékenységek egymásra épülése
(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

1.3. Monitoring fogalommeghatározás és monitoring tevékenységek értelmezése a pályakezdők mentorálása szakterületen

A mérési megközelítés alapján a monitoring tevékenység részének tekintjük az ellenőrzési tevékenységet is. A méréseket három szinten lehet elvégezni: hasonlóan a tehetség-mentoráláshoz:

1. A megvalósulás (azaz a megvalósítási folyamat) ellenőrzése, azaz
 - i. elvégezték-e az adott feladatot,
 - ii. az adott feladat elvégzése során alkalmazták a korábban definiált eszközöket, módszereket,
 - iii. határidőben végezték-e el az adott feladatot.
2. A második szint a hatásosság (eredményesség) mérésének a szintje, ahol azt tudjuk mérni, hogy az adott feladat elvégzésével – és ezek eredményeképpen az egész projekttel – elértük-e a kívánt (megtervezett) eredményt. Tehát ezen a szinten a mérés fókuszában a végtermék (produktum), végeredmény áll. Meg kell jegyezni, hogy jelen projektben a produktum két szinten értelmezendő:
 - i. Az egyén (mentorált, új belépő) szintjén. Ide nem csak a mentorálási program alatt megszerzett tudások, attitűdök, képességek tartoznak, hanem azok alkalmazási képessége és gyakorlata is.
 - ii. A szervezet szintjén.

Elméletileg nem lenne kizárható a mentor szintjén megjelenő eredmény mérése sem (a mentorálás óhatatlanul több irányú tudás és tapasztalat transzferrel járó tevékenység, tehát a mentor esetében is van változás), azonban ezen hatás mérésétől eltekintünk, mert nem jelent meg a szakmai koncepciókban erre vonatkozó eredményelvárás.

3. A harmadik szint a beválás mérésének a szintje. Ezen mérés fókuszában, ahogy a tehetség mentorálás esetében is, a programban résztvevők (mentorok, mentoráltak, alkalmazó szervezetek) állnak.

Éppen ezért az alábbi rendezőelvet javasoljuk a monitoring és utánkövetési tevékenységek megvalósítása során:

1. Az NKE által irányított pilot projekt megvalósításához kapcsolódóan monitoringról beszélünk, azt követően pedig már utánkövetésről. A pilot mentorálások időszaka megegyezik a pilot projekt időszakával, de azon túlterjed, legalább 3 hónappal.
2. Az utánkövetés esetében is meg kell maradni a pilotban résztvevő szervezetek eredményeinek a követésén belül. Ez természetesen változhat, amennyiben az országos elterjesztés ennek a projektnek a kereteiben történik.
3. Az utánkövetésbe tartoznak a közép (1-3) éves és a hosszútávú (5 éves) célok vizsgálatai (például tehetség gondozottak vezetőkként történő beválása, mentorok mentori pályán maradása stb.). Három utánkövetési ciklust javasunk:
 - i. Pilot időszak: A vizsgálat fókuszában a pilotban résztvevő szervezetek esetében az első év tapasztalatai állnak, mind megítélés (3. mérési szint), mind eredményesség (2. mérési szint esetében).
 - ii. 12 hónappal a pilot időszakot követően. A vizsgálat fókuszában a pilotban résztvevő szervezetek esetében az előző évi utánkövetései fókuszok (megítélés, eredményesség) mellett megjelenik a fennmaradás/elhalás vizsgálata mellett a fejlesztési lehetőségek vizsgálata.
 - iii. Három évvel a pilot időszakot követően: A második nyomonkövetés fókuszai mellett a szervezeti elfogadás, beépülés körülményeinek vizsgálata a legfontosabb fókusz, az országos elterjesztés megalapozása miatt.
4. Mentorálások esetében 3-as fókusz alkalmazása szükséges mind a monitoring, mind az utánkövetés esetében. Ezek a következők: mentorált, mentor, szervezet. Megjegyzendő, hogy elsősorban a monitoring során, ehhez fontos információs forrásnak tekinthető a tutorok tevékenysége, valamint a tevékenység során keletkező információk, ám nem soroljuk őket a vizsgálati célcsoportok közé.

A program **utánkövetés** alatt elsősorban program szintű beválás vizsgálatot értünk. A program egésze akkor tekinthető eredményesen megvalósultnak, ha a mentorálás nyomán a pilotban résztvevő szervezetek esetében megállapítható:

1. A mentoráltak hamarabb illeszkednek be a szervezetbe, mint mentorálás nélkül.
2. Az új belépők nagyobb arányban maradnak meg a szervezetben és a közigazgatási pályán, mint mentorálás nélkül.
3. A mentorálási tevékenység beépül az alkalmazó szervezet működésébe, megteremtődik a szervezeti elfogadás, és a mentorálás elismerésének gyakorlata.

1.4. Monitoring fogalom meghatározás és monitoring tevékenységek értelmezése tehetség mentorálási szakterületen

A tehetség mentorálás monitoringja eljárásaiban, tevékenységeiben és az indikátorok jelentős részében is azonosnak tekinthető a pályakezdők mentorálása szakterület monitoringjával, tekintettel arra, hogy a szakterületi célok és a tervezett tevékenységek is jelentősen átfedik egymást. Ebben a pontban azokra a fogalmakra, tevékenységekre térünk ki, amelyek eltérést mutatnak a pályakezdők mentorálásától.

A tehetséggondozás rendszerében a tehetség támogatás aktív eszközei tekintetében az alábbi fő tevékenységeket különböztethetjük meg:

- tehetségígéret felismerése és azonosítása, kiválasztása,
- a kiválasztott tehetség dúsítása, gazdagítása (egyéni fejlesztési terv alapján),
- a tehetség támogatása (képzések), beillesztése az adott szervezetbe (coaching),
- a tehetség nyomonkövetése (utókövetés).

Mivel jelen tehetséggondozó program a leendő közigazgatási vezetőket célozza meg, ezért kizárólag a vezetők vezetéssel kapcsolatos személyes és szakmai kompetenciái és azok felismerése, gazdagítása, támogatása, monitoringja és nyomon követése állnak a középpontban.

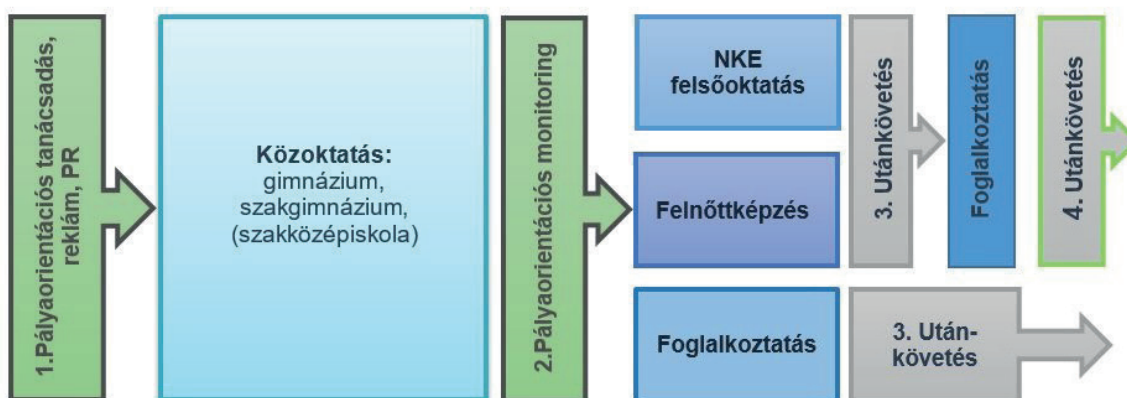
A mérési megközelítés alapján a tehetség monitoring a tehetség mentorálás tevékenységeinek nyomonkövetése, amely részének tekintjük az ellenőrzési tevékenységet is. A méréseket a pályakezdekők mentorálására vonatkozó előző pontban bemutatottaknak megfelelően három szinten lehet elvégezni:

1. A megvalósulás (azaz a tervezett és a valós megvalósítási folyamat) ellenőrzése.
2. A második szint az eredményesség mérése
3. A harmadik szintbevétele mérése a szintje.

Itt a szintek részletes bemutatására már nem térünk ki.

1.5. Monitoring fogalom meghatározás és a monitoring tevékenységek értelmezése a pályaeorientációs szakterületen

A közszolgálati pályaeorientációs képzések és szakképzések folyamatábráját áttekintve határozzuk meg a program monitoring tevékenységeit.



2. ábra: A közszolgálati pályaeorientáció teljes folyamata
(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

A folyamatábra közszolgálati pályaeorientáció teljes folyamatát szemlélteti, amelyről leolvasható, hogy az 1. számú pályaeorientációs szakaszt javasolt beépíteni már az oktatási/képzési folyamat megkezdése előtt. Ebben a szakaszban javasolt elvégezni a pályaealkalmassági teszteket, pályae tanácsadást nyújtani a jelentkezőknek. Az 1. szakaszban szükséges a tájékoztató tevékenység kifejtése annak érdekében, hogy a fiataloknak

képük legyen az elvégzendő oktatás/képzés nyújtotta továbbtanulási, életpálya és karrier lehetőségekről.

A következő, 2. számmal jelölt szakasz, a pályaaorientációs monitoring szakasz, az oktatási, képzési folyamat után következik. Ez a szakasz az adott tanév közben zajlik. A 2. számmal jelölt szakaszban történik meg a képzési fejlesztés monitoringja; mely a képzésben résztvevő tanulók és pedagógusok/oktatók motivációs vizsgálatával (amely kiegészül beválási elemekkel), kérdőíves felméréssel (vagy strukturált interjú módszer alkalmazásával) történik. Ugyanebben a szakaszban történik az egyes képzési helyszínek helyszíni monitorozása, amely kiterjed a pedagógus/oktató módszertani munkájára is. A monitoring vizsgálat kiegészülhet az elméleti és gyakorlati képzési helyszínek megfelelőségének, valamint szakképzés esetén a képzés eszköz-és felszerelési minimuma meglétének ellenőrzésére is a vonatkozó jogszabályi elvárások alapján. A 3. és 4. számmal jelölt szakaszok nem képezik jelen koncepció és módszertan részét, az utánkövetési szakaszhoz tartoznak.

A pályaaorientációs folyamat monitoringja során tehát az alábbi tevékenységek valósulnak meg:

- tanácsadási, tájékoztatási, PR tevékenységre vonatkozó adatok összegyűjtése;
- adatgyűjtés (strukturált táblázatos formában szükséges gyűjteni az adatokat a tanulók és pedagógusok/szakoktatók vonatkozásában);
- kérdőíves lekérdezés (kérdőíves megkérdezés mind a tanulók, mind a pedagógusok/oktatók körében);
- helyszíni monitoring vizsgálat, amely a képzési helyszíneken méri a pedagógiai-módszertani munka megvalósítását, az elméleti és gyakorlati képzési helyszínek megfelelőségét (opcionális), pályaaorientációs szakképzések esetén pedig a meghatározó jogszabályok alapján a képzési és vizsgáztatási feladatok teljesítéséhez szükséges eszközök minimumának meglétét ellenőrzi (opcionális);
- monitoring eredmények gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása, kiértékelése;
- visszacsatolás a képzést fejlesztők részére, fejlesztési javaslatok megfogalmazása, nem várt hatások észrevételezése.

2. PROGRAMOK, GYAKORLATOK, JÓ GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

2.1. A HR terület monitorozási gyakorlatainak összegyűjtése, a nemzetközi jó gyakorlatok

Nem vitatva Bach³ megállapítását, miszerint a közszolgáltatások (elsősorban az egészségügy) további fejlődéséhez jelentős HR fejlesztésre van szükség, mely HR fejlesztés nem nélkülözheti a tevékenység monitoringját, mégis éppen a HR terület meglehetősen széles spektruma miatt, a továbbiakban csak az ágazati szintű HR monitoringról és a mentoráláshoz kapcsolódó monitoringról ejtünk szót.

Tesszük mindazt annak ellenére, hogy elfogadjuk Szakács⁴ megállapítását, miszerint a hazai közszolgálat esetében a HR monitoring még jórészt kifejlesztendő. Meg kell jegyeznünk, hogy nemzetközi szinten is jelentős erőfeszítések folynak a közszolgálati területek HR monitoring rendszerének kialakításán. Ezen erőfeszítések jegyében jelent meg a WHO kiadásában az egészségügyre vonatkozó HR monitoring kézikönyv,⁵ amely kifejezetten módszertani segítséget nyújt (eszközöket mutat be, indikátorokat javasol) az ágazati szintű HR monitoring rendszerhez. Az egészségügy ugyan speciális terület, de számos esetben a közigazgatási területeken is azonosak a logikai megfontolások, nem egy esetben az indikátorok. Mindenképpen megfontolásra érdemesek a WHO kézikönyvének ajánlásai.

2.1.1. Ágazati szintű HR monitoring rendszerek

Ágazati szinten Magyarországon az egészségügyben létezik HR monitoringnak⁶ nevezett országos rendszer, melyet az Állami Egészségügyi Ellátó Központ (továbbiakban: ÁEEK) üzemeltet. Ne feledjük, hogy a hivatás gyakorlásához a végzettségen túlmenően rendszeres továbbképzéseken kell résztvennie az egészségügyi dolgozóknak. Az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény 114.§-a 2009-től írja elő az egységes ágazati humánerőforrás monitoringrendszer (a továbbiakban: HMR) működtetését. A rendszer elsődleges célja az egészségügyi ágazatban dolgozó szakemberek nyomon követése, elősegítve ezzel az egészségügyi humánerőforrás stratégiai tervezés megalapozását. Ennek megvalósítása érdekében a HMR az egészségügyi végzettséggel rendelkező személyekre vonatkozó, külön szakrendszerekben tárolt adatokat gyűjti össze és dolgozza fel. Az alapnyilvántartásban kb. 300.000 fő, a működési nyilvántartásban kb. 145.000 fő⁷ szerepel. A rendszer kialakításának szükségességét és folyamatos fejlesztését alapvetően az alábbi két csoportba sorolt tényezők határozták és határozzák meg.

3 HR and new approaches to public sector management: improving HRM capacity.

4 Szakács, 2013 „Közszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány.)

5 Mario R Dal Poz (ed.): Handbook on monitoring and evaluation of human resources for health: with special applications for low- and middle-income countries.

6 Elérhetőség: <https://www.enkk.hu/index.php/hun/elismeresi-es-monitoring-foosztaly/humaneroforras-monitoring-rendszer> (utolsó letöltés: 2018. december 6.)

7 Bélteki, 2015.



Egészségügyi ágazati szakmai indokok, így például:

- demográfiai problémák (öregedő népesség és öregedő egészségügyi dolgozók),
- az egészségügyi dolgozók sokfélesége,
- egészségügyi szakemberek hiánya az egyes szakterületeken,
- külföldi munkavállalás – egyenlőtlen mobilitás.

Módszertani indokok:

- az egészségügyi ágazat széleskörű adatvagyonnal rendelkezik, azonban ezek heterogén szakrendszerekben tárolt, egymástól elszigetelt adatok, adatgyűjtések,
- a különböző szakrendszerekben tárolt adatok eltérő minőségűek,
- komplex elemzésre alkalmas platform hiánya.

A HMR-re vonatkozó jogszabályi előírások a 2009-es megjelenést követően jelentősen módosultak. A bevont adatok körének bővítése mellett a jogszabály kiterjesztette azon adatok körét is, melyeket személyazonosításra alkalmas módon kell továbbítani a HMR számára.

A HMR jelenlegi adattartalma

1. Személyazonosításra (és így komplex elemzésre) alkalmas adatok:
 - Az egészségügyi szakképesítést szerzett személyek alapnyilvántartása.
 - Az egészségügyi dolgozók működési nyilvántartásában szereplőkre vonatkozó adatok.
 - Külföldi munkavállaláshoz hatósági bizonyítványt kérők.
 - Felsőfokú szakirányú szakképzésben résztvevők.
 - Vényfelírással kapcsolatos adatok.
 - Háziiorvosi szolgálatokra vonatkozó adatok.
 - Védőnői szolgálatokra vonatkozó adatok.
 - Iskolaegészségügyi szolgálatra vonatkozó adatok.
 - Fogorvosi alapellátást nyújtó szolgálatokra vonatkozó adatok.
2. Személyazonosításra alkalmatlan adatok:
 - Graduális képzésben, illetve egyéb szakképzésben résztvevők száma.
 - Bér és létszám-statisztikai adatok.
 - Munkaerőigényre vonatkozó adatok.

Meg kell jegyezni, hogy a HMR-t számos szakmai kritika éri ⁸ éppen azért, mert a kritikák szerint a tárolt adatok, illetve azok struktúrája nem alkalmas az ágazati szintű HR stratégia támogatására.

Megjegyezendő, hogy azon szakmák esetében, ahol jogszabályi vagy önkéntes alapon történő kötelező továbbképzési rendszer alakult ki, szükségszerűen kialakult a kapcsolódó nyilvántartási rendszer. Ez igaz a hazai és az európai gyakorlatra egyaránt. Ezek a nyilvántartási rendszerek nem tekinthetők ágazati szintű HR monitoring rendszereknek, azonban azok egyik elemét mindenképpen megtestesítik.

⁸ Elérhetőség: http://medicalonline.hu/eu_gazdasag/cikk/omlesztett_adatok_monitoring_helyett (utolsó letöltés: 2018. november 23.)

2.1.2. Mentoráláshoz kapcsolódó monitoring rendszerek

A mentorálási szakmai koncepció⁹ tárgyalja azt a három európai közigazgatási mentorálási programot, amelyek relevánsak jelen projekt szempontjából. Ezek közül a német program az, amelyik rendszer szinten kezeli a mentorálást, a svájci és a belga program inkább még kísérleti projekt jellegű. A mentorálás területén – nem csak a hazai – közszolgáltatási gyakorlat jelentős lemaradásban van a versenyszféra gyakorlatához képest. A versenyszférában az egyes szervezetek saját mentorálási gyakorlatokat alakítanak ki, amelyek mind időtartamban, mind struktúrárságban jelentős eltéréseket mutatnak, ugyanakkor jellemzően a tradicionális mentorálási megközelítést követik. A kutatások alapján¹⁰ elmondható, hogy a legtöbb szervezet megfogalmazta a sikeres mentor programok alapfeltételeit, melyek a következők:

- Szervezeti kultúra
Alapvetően olyan vállalati kultúrában tud megvalósulni egy jól működő mentori rendszer, ahol jelen van az együttműködési hajlandóság, a türelem, a bizalom, illetve a tapasztalati tudás megszerzésére történő nyitottság. Fontosnak ítélték, hogy mentori folyamatot mennyire tudják elfogadni a dolgozók, mennyire tudnak a mentoráltak nyitottak és aktív részesei lenni egy ilyen tudásszerzési folyamatnak. Jellemző ezekre a szervezetekre, hogy az emberi tudást igen nagyra értékelik, azaz a humán tőke jelentősége elfogadott. Éppen ezért hangsúlyt helyeznek a munkatársak képzésére, amelyet jellemzően a cégek finanszíroznak.
- Vezetői szerepvállalás
Azok a vezetők tudnak eredményesen hozzájárulni a mentori tevékenység sikerességéhez, akik nyitottak a munkatársaik fejlődésére, példát tudnak mutatni abban, hogy rugalmasan gondolkodnak, és elutasítják a „székbe kapaszkodás” attitűdjét, vagyis nyitottak az új felé, és hajlandók a status quo innovatív változtatására.
- Mentorok
Döntően belső szakemberekre építették a rendszert a cégek, akik magas szintű szakmai tudással, széles körű kommunikációs eszköztárral dolgoznak, és érzelmi intelligenciájukban az empátia erősen megmutatkozik.

A mentorálási programokat végző szervezetek igyekeznek mérni a mentorálás hatékonyságát (a kitűzött cél elérése) és hatékonyságát (a kitűzött cél eléréséhez tartozó költségek). Ennek során a következő eszközöket alkalmazták:

- Mentorok írásbeli beszámolója.
- Mentoráltak írásbeli beszámolója.
- A mentorálás további dokumentumai (pl. mentori napló).

Szondy és Gergely¹¹ vizsgálatai a mentoráltak szemszögéből is alátámasztotta a mentori program hasznosságát.

9 Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): *Módszertan a közszolgáltatási mentori rendszer bevezetéséhez*, NKE, 18–19. o.

10 Bencsik A. – Juhász T. (2016); Bencsik A. – Juhász T. (2015).

11 Szondi R. – Dr. Gergely É. (2016).

2.2. A tehetségmenedzsment programok helyzetfeltáró bemutatására alkalmas jó gyakorlat bemutatása

A vezetői kompetenciák mérésében több nemzetközi gyakorlattal, szolgáltatással is bíró szervezet működik hazánkban is. Profiles Checkpoint 360 – a vezetői teljesítmény fejlesztését szolgáló program elérhető a magyarországi szervezet szolgáltatásai között. Harvard Business Review-ban közzétett kutatási eredményei szerint a kimagasló teljesítményt nyújtó vezető és az átlagon alul teljesítő vezető között teljesítmény tekintetében, átlagosan 96 százalékos különbség mérhető. A Profiles Checkpoint programja egy 360 fokos értékelésre épülő online eszköz (360 degree feedback), mely a vezető saját magáról alkotott képét hasonlítja össze a főnöke(i), a munkatársai és a beosztottjai róla alkotott képével – az alábbi nyolc kompetencia tekintetében:

Kommunikáció Odafigyel másokra Feldolgozza az információt Hatékonyan kommunikál	Vezetés Bizalmat ébreszt Írányt mutat Átruházza a felelősséget
Alkalmazkodóképesség Alkalmazkodik a körülményekhez Kreatívan gondolkodik	Teljesítmény Cselekvőképes Eredményes
Emberi kapcsolatok Személyes kapcsolatokat épít Elősegíti a csoport sikerét	Mások fejlesztése Támogatja az egyéni tehetséget Sikeresen motivál
Feladatvezérlés Hatékonyan dolgozik Hozzáértően dolgozik	Saját fejlődés Elkötelezett Fejlődésre törekszik

A magyar mellett további 30 nyelven elérhető Checkpoint 360 fokos értékelés a fenti 18féle tulajdonságon belül összesen 70 vezetői kompetenciát mér. A vállalkozás és a vezetők eredményes működése szempontjából gyakran mérföldkövet jelentő felmérés (online) kitöltése a munkatársaitól összesen 20-20 perc időráfordítást igényel. Online értékelő központjuk (assessment center) a felmérést követően pillanatokon belül elküldi az értékelt (vezető) munkatársnak a róla készített, könnyen értelmezhető, szöveges és grafikus elemzést. Az elemzés a vezetői eredmények javításához, a leginkább fejlesztésre szoruló, a működés szempontjából prioritást jelentő készségekhez részletes, kifejezetten gyakorlatias fejlesztési (coaching-) javaslatokat tartalmaz.

A Profil XT kompetencia felmérés kérdőíve indirekt kérdéseket tartalmaz, nem önértékelés, ez biztosítja a felmérés objektivitását. A kompetencia teszt normatív felmérés, eredményeit az online assessment center a magyar, dolgozó lakosság normál eloszlásához hasonlítja. A teszt kitöltésével az alábbi vezetői kompetenciák, illetve az ezekhez kapcsolódó kapacitás kerülnek többek között feltérképezésre:

- Önértékelés és alkalmazkodás összefüggései, mennyire fontos a tesztet kitöltő személynek, hogy a csapat élére álljon, irányt mutasson, hogy ő vezesse a csapatot?



- Mennyire törekszik win-win helyzetek kialakítására, mennyire próbál erőből megoldani konfliktusos helyzeteket?
- Milyen rendszerességgel, hogyan ad visszajelzést a munkatársainak, mennyire tudja megtartani vezetőként a három lépés távolságot a munkatársai irányában?
- Mennyiben lesz a változások előmozdítója, mennyire lesz eredményes a változás-menedzsmentben?
- Mennyire tudja lelkesíteni, motiválni, maga után húzni a kollégáit?
- Hogyan és milyen ütemben hoz döntéseket, mennyire vállalja fel ezek kockázatosságát, mennyire alapos, körültekintő a döntéshozatal során?
- Van-e benne tulajdonosi szemlélet, vállalkozó szellem, mennyire komfortos neki a vezetés?
- Kihívást jelentenek-e számára a vezetésben a kreativitást, innovációt jelentő feladatok?
- Milyen eredmények várhatóak tőle a problémamegoldásban?
- Rendelkezik-e a stratégiai gondolkodáshoz szükséges kognitív képességekkel?
- Hogyan delegál feladatokat, képes-e erre, lehet-e nála időgazdálkodási problémákra számítani?

A 360 fokos felmérés válaszadóitól azt kérdezik, mit igényelnek az értékelt vezetőtől, hogy elérjék közösen az előttük lévő időszakra kitűzött eredményterveket, illetve (például a teljes személyiséget felmérő Profil XT) kompetenciafelméréssel kombinálva állítják össze az egyéni fejlesztési tervet a vezetőnek.

2.3. Közzolgálati pályaorientációs képzésekre és szakképzésekre vonatkozó monitoring módszerek, adatok, eredmények, és felhasználási területek bemutatása, nemzetközi jó gyakorlatok

A pályaorientáció az élethosszig tartó tanulás folyamatában értelmezhető. Ezt a gazdasági folyamatok, a nyugat-európai országokban tapasztalható munkaerő problémák, de az egyének személyes fejlődésének, érésének pszichológiailag igazolt folyamatai is alátámasztják. A legtöbb európai országban a pályaorientáció külön szervezeti rendszerre épül rá, általában regionális és helyi szervezetei vannak, és az egyén teljes életpályájára kiterjed.

Magyarországon az utóbbi évek szervezeti átalakításai azt eredményezték, hogy a pályaorientáció *diverzifikált* módon valósul meg. Ezért az európai országok tapasztalatainak összegyűjtése segítheti a jó hazai gyakorlatok meghonosítását. Az itt következő néhány szemelvény a pályaorientációs képzések és szakképzések európai és amerikai tapasztalataiból gyűjtött össze néhányat. A példákat az Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat és az Életpálya-tanácsadás és Szakpolitikai Központ anyagaiból mutatjuk be.

„Hooley, Marriott és Sampson kutatásuk nyomán több mint 100 iskolai pályaorientációval foglalkozó tanulmányt tekintettek át. A szakirodalom áttanulmányozásából azt a következtetést vonták le, hogy a képzésekhez kapcsolhatóan négy fő hatás mutatkozott. A tanulmányok rámutattak, hogy ahol az iskolai programot jól működtették, annak kimutatható hatása volt az iskolaelhagyás arányára, a felsőfokú képzésekbe való bekerülési arányra, a diákoknak azon készségére, hogy sikeresen vegyék az akadályokat az iskolából való kikerüléskor, valamint hosszú távú életpálya-, és karriersikereikre.”¹²

12 Hooley, T. – Marriott, J. & Sampson, J. P. (2011): *Fostering College and Career Rediness : How career development activities in schools impact on graduation rates and students' life success*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby. In: Hooley, 2014a. 34. o.

„Svájcban karriertámogatással kapcsolatos műhelyprogramot (workshop) fejlesztettek ki a fiatal serdülők életpálya-választási készségeinek támogatására. 334 7. osztályos svájci diák műhelyprogramban való részvételére vonatkozó adatok elemzésével Hirschi & Läge azt találták, hogy 3 hónapos műhelyfoglalkozás hatására a résztvevők között jelentős változás volt tapasztalható. Pályaválasztással kapcsolatos képességeik kimutathatóan fejlődtek; mind pályatervezési, pályafeltáró, valamint szakmai öntudat kialakulása területén.”¹³

„Egy portugál tanulmányban Gamboa és társai a szakmai kihelyezésekkel és szakmai gyakorlatokkal kapcsolatos munkahely-alapú gondoskodás tapasztalatait tárta fel. A kutatás eredményei rávilágítottak, hogy ahol ez a fajta tapasztalatszerzési lehetőség magas színvonalú volt, bátorították a tanulókat az önálló cselekvésre, jól adtak visszajelzéseket, megfelelő szociális támogatást nyújtottak és lehetőséget biztosítottak a tanulásra, ott nagyon erős hatásai, jótéteményei voltak a programnak. A tanulmány a portugál középiskolák longitudinális adatainak (N=346) felhasználásával készült. Mindent összevetve, az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkahelyi tapasztalat minősége meghatározó a diákok hivatásválasztása szempontjából.”¹⁴

„Lapan és társai a középiskolai pályaaorientációs oktatás és tanácsadás tapasztalatait vizsgálták az USA Missouri államában. Azt találták, hogy minél teljesebb mértékben alkalmazták a pályaaorientációs programokat, a diákok annál jobb tanulási eredményeket értek el, tanulmányaik annál inkább felkészítették őket a jövőre, az iskola annál több munkavállalási és továbbtanulási lehetőséget tárt fel számukra és az iskolai légkör annál kedvezőbb volt. Ezek a pozitív hatások azután mutatkoztak meg, hogy a beiratkozási keretszámokból, a szociális-gazdasági státuszából és a kisebbségek százalékos részvételi arányából eredő különbségeket korrigálták.”¹⁵

„Morris és társai kutatása 30 angliai iskola életpálya-vezetési és tanácsadási programját tekintette át. Kutatásuk azt eredményezte, hogy az életpálya-tanácsadási és életpálya-vezetési készségek az iskolai hatékonysághoz jelentős mértékben hozzájárulnak, azáltal, hogy eszközt adnak a tananyag új szempontú áttekintéséhez, hogy támogatják a tanulók önértékelését és motivációját, hogy csökken az iskolaelhagyók aránya, valamint, nyilvánvaló teszik, hogy a tananyagnak köze van az ifjabb nemzedék életéhez. A kutatás világossá tette, hogy ezek a jótétemények ott jelentkeztek a legerőteljesebben, ahol a pályaaorientációs elvek hangsúlyosan beépültek a pedagógusok és az iskolai vezetés szemléletébe.”¹⁶

13 Hirschi, A. – Läge, D. (2008): Increasing the career choice readiness of young adolescents: an evaluation study . *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8. 2. p. 95–133. In: Hooley, 2014a, 34. o.

14 Gamboa, V.-Paixao M.P. & Neves de Jesus, S. (2013): Internship quality predicts career exploration of high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 83. 1. p. 78-87. In: Hooley 2014a, 34–35. o.

15 Lapan, R.T. – Gysbers, N.C. & Sun, Y. (1997): The impact of more fully implemented guidance programs on the school experiences of high school students. A statewide evaluation study. *Journal of Counseling and Development*, 75.4. p. 292–302. In: Hooley 2014a, 35. o.

16 Morris, M. – Rudd, P. – Nelson, I. – Davies, D. (2000): *The Contribution of Career Education and Guidance to School Effectiveness in „Partnership” Schools*. London, Department for Education and Employment. In: Hooley 2014a, 36. o.



„A hollandiai *Meijers és társai* kvantitatív tanulmánya a szakközépiskolai képzés keretén belül a pályaaorientációs és életpálya-vezetési ismeretek tanításának hatását vizsgálta az életpálya-vezetési készségek (CMS) fejlődésére és a karrier-utak alakulására. A tanulmány 3499 diák és 166 pedagógus/oktató közreműködésével készült. Az eredmény azt mutatta, hogy ha a pályaaorientáció párbeszédre alapul, akkor az segíti a motivációt, a döntést és a lehetséges életpálya kimeneteket. Pozitív kapcsolat volt kimutatható az életpálya-vezetési ismeretekkel (CMS) és más életpálya kimenetekkel is.”¹⁷

„Egy írországi kutató - *Hearne, 2005* - kevert kutatási módszert alkalmazó tanulmányában arról számolt be a felnőttkori pályaaorientációs szolgáltatásokkal összefüggésben, hogy felnőtt tanulóinak többsége profitált a szolgáltatásból. A tanulmány szerint a résztvevők az alábbi területeken számoltak be a szolgáltatás jótéteményeiről: személyes fejlődés, hozzáférés a professzionális tanácsadáshoz, információhoz való hozzáférés, útmutatás a lehetőségek tekintetében, személyes szakmai tanácsadás. Pályaaorientációs szolgáltatás igénybevétele után és annak köszönhetően a programban résztvevők túlnyomó többsége tapasztalhatta meg, hogy könnyebb volt vissza kerülniük az oktatásba, vagy életpályájuk fejlődött.”¹⁸

3. MONITORING KONCEPCIÓ BEMUTATÁSA (SZAKTERÜLETENKÉNT)

3.1. Pályakezdők mentorálása

3.1.1. A monitoring koncepció alapjai

A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt egyik fő célkitűzése a pályakezdők mentorálása. A mentorálásra vonatkozó monitoring koncepció kidolgozásakor számos, a projekt korábbi szakaszában (helyzetfelmérő kutatások alapján kidolgozott szakmai koncepciók) meghozott döntést kellett figyelembe venni:

1. Az új belépők mentorálási koncepciója, s az ezek támogatását szolgáló eszközök (például mentorálási napló, mentorképzés, tutor rendszer). Ezek egy része (például mentorálási napló) meghatározza a mentorálási időszakra vonatkozó kötelező adat-szolgáltatást, illetve az adatok formáját is (részben nyelvi adatok, részben skálázott kérőívön alapuló számszerűsített adatok)
2. A pilot programban résztvevő mentoráltak száma (új belépők esetében 80 fő), illetve a pilotban résztvevő szervezetek kiválasztása.
3. A monitoringhoz felhasználható emberi erőforrások mennyisége.
4. A helyszíni vizsgálatok számának (a tervek szerint 18 szervezet) meghatározottsága. A mentorok, illetve a mentorálásban résztvevő szervezetek műhely beszélgetéseinek meghatározása (2-2 műhely beszélgetés).

17 Meijers, F – Kuijpers, M. – Gundy, C. (2013): The relationship between career competencies, career identity, motivation and quality of choice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 13. 1. p. 47–66. In: Hooley 2014a, 37. o.

18 Hearne, L. (2005) „Opening a Door”: Evaluating the benefits of guidance for the adult client. Available from http://repository.wit.ie/515/1/ncge_article.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.) In: Hooley 2014a, 41. o.

5. A projekt azon jellegzetessége, hogy nem kerültek kifejlesztésre az e-kommunikációt támogató felületek, az adatok rendszerezett gyűjtésére alkalmas adatbázisok, így az adatok e-mailen, Word, Excel és Arcobat Reader (pdf) formátumokban jellemzően e-mailen fognak beérkezni a projekt irányításhoz.

A kialakításra került monitoring koncepció keretei között ezen feltételek figyelembevételével határoztuk meg a gyűjtendő adatok körét, amelyek szükségesek a projekt monitoring feladatok ellátásához.

3.1.1.1. A monitoring tevékenység felépítése a mentorálási szakterületek esetén

A monitoring (javasoljuk az utánkövetésre is ezt a logikát alkalmazni) koncepció felépítésének megtervezése az alábbi logikai struktúra alkalmazásával javasolt a mentorálási területen:

1. Első lépés: Mit akarunk tudni?
2. Második lépés: Miért akarjuk tudni, azaz mire akarjuk használni?
3. Harmadik lépés: Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni, mérni)?
4. Negyedik lépés: Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?
5. Ötödik lépés: A monitoring során, illetve az utánkövetés során (amennyiben igen, annak melyik fázisában) akarjuk az információt megszerezni?
6. Hatodik lépés: A szükséges adat tény adat (például kiképzett mentorok száma), vagy megkérdezésen alapuló (megítélési, véleményezési) adat (például: Mennyire érzi 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy a szervezet elismeri mentori tevékenységét)?
7. Hetedik lépés: Az adatgyűjtési módszertan meghatározása a szükséges adatgyűjtési eszköz elkészítése

3.1.1.2. Pilot projekt tevékenységei/folyamatai, tevékenységek céljai, várható eredménye

A közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez készült szakmai koncepció alapján az alábbi táblázat tartalmazza a pilot projektnek a monitoring koncepció szempontjából releváns tevékenységeit, illetve az elvárt eredményeket.

1. táblázat: Tevékenységek és elvárt eredmények a pályakezdekők mentorálása szakterületen

Tevékenység	Elvárt eredmény
Mentor tréner kiválasztása	A mentorok felkészítésének legyen meg a humán erőforrás oldala (trénerek számára)
Mentorálási szakmai koncepció elkészítése	A mentoráláshoz kapcsolódó szakmai megközelítések összefoglalása, a mentorok által alkalmazandó módszertan kialakítása.
E-tananyag elkészítése a mentorok felkészítéséhez	A mentorok számára álljon rendelkezésre tananyag.
Mentorok kiválasztása	Legyenek mentorok.
Mentorok felkészítése (tréning)	Álljanak rendelkezésre megfelelő számban mentorok.



Tevékenység	Elvárt eredmény
Mentoráltak kiválasztása	Legyenek a mentorálási folyamatba bekapcsolódni kész mentoráltak.
Mentorálás 1. Kapcsolatfelvétel szakasza. 2. Orientációs szakasz. 3. Célkijelölési szakasz. 4. Aktív beillesztési szakasz. 5. Támogató beillesztési szakasz.	A mentorálási tevékenység kipróbálása, tesztelése. 1. A mentor és a mentorált ismerkedésének segítése, a bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása, a mentorált pozitív szervezeti fogadásának támogatása. A mentorált bemutatása a munkacsoportnak. 2. A mentorált alapvető hely- és személyismertének kialakítása. Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése, a szervezeti értékek megismerése. A legfontosabb munkafolyamatok megismerése, a munkába illesztő képzéseken történő részvétel. 3. Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés a mentor és a mentorált között. A mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása. A mentorálási időszak ütemezése. 4. A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában. A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában. A mentorált támogatása abban, hogy a munkacsoport befogadja őt. 5. A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátítása. A mentorált szervezeti megtartásának támogatása. Munkaköri rotáció (ajánlott cél).
Mentorok támogatása (nem szerepel a megvalósíthatósági tanulmányban)	A tutor rendszerrel a mentorok szakmai támogatása, az eszközök használatának nyomonkövetése, a tapasztalatok gyűjtése.
Mentori műhelybeszélgetés	Az első műhely beszélgetésen a teendők, a második műhely beszélgetésen a tapasztalatok megismertetése és megismerése, megosztása.
Mentorálásban részt vevő szervezetek műhelybeszélgetése	A pilot mentorálás során keletkezett dokumentumok elemzése, interjúk lefolytatása a mentorálásban részt vett szervezetekben, ezek alapján jelentések elkészítése
A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata, monitoring jelentések elkészítése.	A pilot beillesztési mentorálás



Tevékenység	Elvárt eredmény
Eredményesség mérése a mentoráltak szempontjából	A mentorálás eredményeinek megismerése a mentortáltak szemszögéből, elégedettségmérési kérdőív alapján.
A közszolgálati mentori rendszer teljes körű bevezetését támogató informatikai rendszer kifejlesztéséhez szükséges igények, szükségletek meghatározása.	Informatikai specifikáció.
Szakmai javaslat kidolgozása a közszolgálati mentoring rendszer bevezetését biztosító szervezeti és jogi szabályozásra.	A kiterjesztéshez szükséges feltételek szabályozás irányú megközelítése.

(Forrás: a szerző – Tunkli Gábor saját szerkesztése)

A részfeladatokon túl a beillesztési mentorálással szemben magas szintű elvárások, célok kerültek megfogalmazásra.

1. A mentori rendszer létrehozása a közszolgálatban (közigazgatás és rendvédelem) elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítését, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatását, és ezzel együtt a szervezeti tudástranszfer biztosítását szolgálja.
2. A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos hazai és nemzetközi kutatások eredményei is azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el munkahelyét, ugyanakkor ez az elvándorlás csökken és a pályakezdők hosszabb távra kötelezik el magukat, ha az új belépő egy megfelelően felépített és nyomon követett beillesztési programban vesz részt, melynek leggyakrabban használt eszköze a formális mentorálás. (Cél az első egy évben való elvándorlási arány csökkentése). A magas szintű célt önkényesen tovább bontottuk:
 - a. A mentortáltak hamarabb illeszkednek be a szervezetbe, mint mentorálás nélkül.
 - b. A mentortált új belépők nagyobb arányban maradnak meg a szervezetben és a közigazgatási pályán, mint mentorálás nélkül.
 - c. A mentorálási tevékenység beépül az alkalmazó szervezet működésébe, megteremtődik a szervezeti elfogadás, és a mentorálás elismerésének gyakorlata.

3.1.1.3. A tevékenységek során keletkező dokumentumok, adatok köre

2. táblázat: Tevékenységek és keletkező dokumentumok a pályakezdők mentorálása szakterületen

Tevékenység	Keletkező dokumentumok, adatok
Mentor trénerek kiválasztása	Nem releváns a monitoring szempontjából.
Mentorálási szakmai koncepció elkészítése	Koncepció alkotás és megalapozás dokumentumai
E-tananyag elkészítése a mentorok felkészítéséhez	E-tananyag
Mentorok kiválasztása	A kiválasztási eljárás dokumentumai
Mentorok felkészítése (tréning)	Közzszolgálati továbbképzési program
Mentoráltak kiválasztása	Mentorálti nyilatkozatok
Mentorálás	A mentorálási tevékenység kipróbálása, tesztelése. Mentorálási napló Mentor értékelése a mentorált által (nem publikus)
Mentorok támogatása (nem szerepel a megvalósíthatósági tanulmányban)	Tutori jelentés
Mentori műhelybeszélgetés	A műhelybeszélgetés tapasztalatainak összegzése
Mentorálásban részt vevő szervezetek műhelybeszélgetése	A műhelybeszélgetés tapasztalatainak összegzése
A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata, monitoring jelentések elkészítése.	Monitoring jelentés
Eredményesség mérése a mentoráltak szempontjából	Eredményességi adatok (összhangban és összevetve a pilot keretében végzett elégedettségmérési adatokkal).
A közzszolgálati mentori rendszer teljes körű bevezetését támogató informatikai rendszer kifejlesztéséhez szükséges igények, szükségletek meghatározása.	Informatikai specifikáció.
A kiválasztott pilot szerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés összeállítása.	A pilot értékelése.
Szakmai javaslat kidolgozása a közzszolgálati mentoring rendszer bevezetését biztosító szervezeti és jogi szabályozásra.	A kiterjesztéshez szükséges feltételek szabályozás irányú megközelítése.

(Forrás: a szerző – Tunkli Gábor saját szerkesztése)

3.1.2. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása

Az alábbi táblázat tartalmazza a monitoring koncepciót. A koncepció értelmezéséhez az alábbi kiegészítések szükségesek:

1. Egységes riport eszköz

A beillesztési mentorálás monitoringja során támaszkodik szervezeti alapadatokra, illetve a mentorálási módszertanban meghatározott dokumentumokra. Célszerű ezeket nem különböző kérdőívekkel, hanem egy egységes eszközzel begyűjteni. Ehhez szükséges, hogy különböző monitoring és utánkövetési koncepciók, csak úgy, mint az eszközök, a fejlesztési időszakban egyeztetésre és összehangolásra kerüljenek. Javasoljuk egy online felület alkalmazását. Ezzel megkönnyíthető az adatok rögzítése, azok elérhetőségének biztosítása, feldolgozása, ideértve a mentorálási folyamat során keletkező dokumentumokat is (mentori napló, fejlesztési napló, mentorok havi jelentése, mentorok értékelései, mentoráltak önértékelései).¹⁹

○ I. ciklus alapadatok fül

Az alapadatok lehetővé teszik a pilotban résztvevő szervezetek tipizálását és besorolását a szakmai koncepcióban²⁰ is alkalmazott kategóriák alkalmazásával, és az ezekből képezett, elsősorban mennyiségi mutatók kiszámolását. A táblázat az alapadatok tekintetében manuális feltöltést igényel – az elütések elkerülése miatt legördülő menüs megoldás került alkalmazásra a tipizálásoknál. A mutatókat a képletezés alapján a beírt adatokból számolja a táblázat.

○ Mentori naplók fül

Lehetővé teszi a mentori jelentések (mentori napló részek) statisztikai feldolgozásához szükséges alapadatok rögzítését. A teljes szervezeti tipizálásnak az alacsony mintaszám okán nem láttuk értelmét, így csak a rendvédelemi és közigazgatási kategóriák kerültek alkalmazásra. A megfelelő kategóriához manuálisan kell rögzíteni az adott oszlophoz tartozó adatokat. Ahol skálázott értékelés van, ott csak a számot kell beírni.

○ Visszajelzések fül

A projekt szervezethez beérkező visszajelzések összegyűjtésére szolgál a fül. A visszajelzések alatt mind a problémákat, mind pedig a pozitív visszacsatolókat is értjük. Manuális feltöltést igényel. Célszerű nem csak az e-mailen, hanem a telefonon, személyes találkozáskor elhangzó visszajelzéseket is rögzíteni, annak érdekében, hogy teljes kép alakulhasson ki a projekt során felmerült nehézségekről és jó gyakorlatokról.

2. Interjúk és fókuszcsoportos megbeszélések

Az interjúk egy része – elsősorban a D interjú a mentorokkal – helyettesíthető fókuszcsoportos megbeszélésekkel – amennyiben nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás az interjúkra. Az interjúkat célcsoportok szerint különítettük el jelölésekkel

¹⁹ Jelenleg ezek a dokumentumok Word formátumban állnak rendelkezésre és aláírás is szerepel azokon. A gyakorlatban ez papír alapon történő kitöltést és beküldést, esetleg scannelt beküldést jelent. A feldolgozáshoz ebben az esetben szükséges lesz ezen dokumentumok adatainak újra rögzítése, remélhetően egy adatbázisban (EVASYS vagy más alkalmazással ez részben automatizálható), annak híján EXCEL táblázatokban.

²⁰ Csutorás Gábor Ákos – Hollósy-Vadász Gábor – Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*, NKE.



(A interjú – mentoráltak, B interjú – szervezeti egységek, C interjú – HR vezetők, a szervezeti, szervezeti egységen belüli hr. folyamatokat átlátó vezetők, D interjú – mentorok).

A mentoráltak esetében elképzelhető egy online kérdőív használata, bár célra-vezetőbb a helyszíni monitoring interjú. Amennyiben online kérdőív kerül alkalmazásra, arra elsősorban a NKE birtokában lévő EVASYS rendszert javasoljuk.

Megjegyezendő, az ingyenesség mennyiségi korlátokkal is jár, ami az első ciklusban nem, de a későbbiekben okoz majd nehézségeket.

3. táblázat. A pályakezdők mentorálási monitoring koncepciójának logikai bemutatása

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánkövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	A mentorálás, utánkövetés melyik fázisában (I. II, III.) akarjuk mérni?	A szükséges adat az tényen, adaton vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
1. A frissen belépők pályán maradása, eltávozása (fluktuáció)	A beillesztési mentorálás sikeressége	Belépés után 3, 12, 24, 36 hónappal a mentoráltak hány %-a távozott? (Hasonlítás saját korábbi fluktuációs adatokhoz.)	Alkalmazó szervezet.	M+II+III	Tényadat	Egységes riport eszköz.
2. A kialakított mentori rendszer támogatja-e a beillesztést?	1. A mentoráltak hogy ítélik meg a mentorálást? 2. A szervezet hogyan ítéli meg mentori rendszert?	1. Belépés utáni 3., 12. és 24. hónapban a mentoráltak véleménye. 2. Belépés utáni 3., 12. és 24. hónapban a szervezet véleménye. Ez szervezeti egység vezetőket és munkatársakat jelent, olyan területeken, ahol a mentoráltak dolgoztak.	1. Mentorált. 2. Szervezet	M + I + II	Megkérdezéses adat	1. Interjú A, vagy kérdőív (új belépő mentoráltak). ⁹ 2. Interjú B (szervezet)
3. A mentorok kiválasztási módszertana helyes volt-e?	1. Kell-e a mentorok kiválasztási módszerének elvén változtatni? 2. Kell-e a mentorok kiválasztási módszertanának gyakorlatán változtatni?	Jó volt-e az ideális mentor személyiség profil?	Mentorált	M	Megkérdezéses adat	Interjúban (D) rákérdezni a személyiség profil elemekre fontosságára, hiányra?

²¹ Ugyan a mentorált önértékeléséből, a mentori naplóból vonhatóak le következtetések arra vonatkozóan, hogy hogyan ítéli meg a beillesztés támogatását a mentor és a mentorált, ennek ellenére javasoljuk, hogy a mentoráltak számára külön lekérdezés készüljön.

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánkövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	A mentorálás, utánkövetés melyik fázisában (I. II, III.) akarjuk mérni?	A szükséges adat az tényen, adaton vagy megkérdézésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
Mit akarunk tudni? 4. Kell-e a mentorok felkészítésén változtatni?	1. Kell-e a mentorok felkészítésének elvén (tematikán) változtatni?	Mit hiányolnak a mentorok a képzésből?	Mentor	M	Interjú	Interjú D (mentor)
	2. Kell-e a mentorok felkészítésének gyakorlatán (elméleti anyag, gyakorlatok, koherencia stb.) változtatni?	Mi az, ami ugyan benne volt a képzésben, de a gyakorlat szerint vagy túl sok, vagy másképpen kéne, vagy éppen kevés volt?	Mentor	M	Interjú	Interjú D (mentor)
	3. Kell-e az e-tananyagon változtatni?	Mennyire tartották hasznosnak az e-tananyagokat?	Mentor	M	Interjú	Interjú D (mentor)
	4. Menet közbeni módszertani támogatás elégséges volt-e?	Fórumok, esetmegbeszélések, kirendelt szakértők (tutorok).	Mentor	M	Interjú	Interjú D (mentor)
5. Kell-e a mentorok mentorálás közbeni szakmai támogatásán változtatni?						

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adata, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánpótlást, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	A mentorálás, utánpótlás melyik fázisában (I. II. III.) akarjuk mérni?	A szükséges adat az tényen, adaton vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
6. A mentorálás gyakorlati előnyei és nehézségei	Sikerült-e az alapelveknek megfelelő mentori rendszert kialakítani, illetve hol kell hozzányúlni?	a. Mentor – főbb témakörök: i. Előzetes információk a programról ii. Adminisztráció és eszközök használata iii. Módszertani ismeretek alkalmazása iv. Központi támogatás v. Keretrendszer vs. kötött módszertan? vi. Anyagi kompenzáció vii. Siker élmény viii. Szervezeti elismerés ix. Nehézségek b. Mentorált főbb témakörök: i. Támogatás mértéke ii. Mentor személye iii. Nehézségek c. Szervezet – főbb témakörök: i. Gyorsabb-e a hadrafoghatóság ii. Hamarabb tanulnak-e az új kollegák? iii. Jót tanulnak-e a mentoroktól? iv. Hasznos-e a mentorálás?	1. Mentor 2. Mentorált 3. Szervezet	M + I+II	Megkérdezés	a. Interjú D (mentor) b. Interjú A (mentorált) c. Interjú B (szervezet) d. A mentorálási folyamat során beérkező visszajelzések.

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ azaz mit akarunk monitorozni/utánpóvetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	A mentorálás, utánpóvetés melyik fázisában (I. II, III.) akarjuk mérni?	A szükséges adat az tényen, adaton vagy megkérdésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
7. A mentoráláshoz kapcsolódó pilot mennyiségek (eredmények elvárások) teljesülése	Projekt terv teljesülés (Mentori rendszer kialakítása a közigazgatási és rendvédelmi szerveknél)	a. Mentoráltak száma. b. Mentorálásban részt vevő szervezetek felsorolása és statifikálása (földrajzi és szakmai) c. Kiképzett mentorok száma d. Kiképzett mentorokkal rendelkező szervezetek felsorolása és statifikálása (földrajzi és szakmai) e. Mentorálásban részt vevő szervezetek esetében: i. az új munkatársak lefedettsége mentori programmal ii. egy mentorra jutó mentorált f. Kiképzett mentorral rendelkező szervezetek esetében: i. Inaktív mentorok száma. (inaktív/aktív arány). ii. az új munkatársak lefedettsége mentori programmal iii. egy mentorra jutó mentorált iv. Inaktív szervezetek száma.	Szervezet	M+I.+II.	Tényadat	Egységes riport eszköz

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánkövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentoralást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	A mentorálás, utánkövetés melyik fázisában (I. II, III.) akarjuk mérni?	A szükséges adat tényen, adaton vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
8. A mentoráláshoz kapcsolódó dokumentumok rögzítése és feldolgozása	Mennyiségi adatgyűjtés az egyes mentorálási szakaszokhoz kapcsolódóan.	A kérdőíveken szereplő pontozásos (mentoráltak előre haladása a mentor és a mentorált szerint, a mentorok értékelése) kérdések statisztikai adatfeldolgozása és a szabadszöveges adatok szabad asszociációs csoportosítása.	Mentor Mentorált Tutor	M	Előre definiált kérdőívek Mentori napló Mentorok havi jelentése Mentorok értékelése 1. Mentorok értékelése 2. Feldolgozás az egységes riporteszközben Tutori workshop	
9. A mentorálás elfogadottsága a szervezeten belüli	A mentorálás új tevékenység a szervezetek életében. Amennyiben a mentorok nem kapnak elismerést, a szervezet nem tartja fontosnak a munkájukat, el fog halni a kezdeményezés.	a. A szervezet mennyire tartja fontosnak és mennyire ismeri el a mentorálást mint tevékenységet? Mi a megítélése a mentorokról? Toborzás/ki-választási bevonás? Esetleg karriertervezés? b. A mentorok hogyan ítélik meg a tevékenység elfogadását?	Mentor és szervezet	12+24	Megítélés	Interjú D (mentor), Interjú C (szervezet)
10. A mentorálás jogi keretének megteremtése	A szereplők szerint milyen jogszabályi környezet szükséges (akadályok és hiányok) a mentorálási tevékenység szervezeti szintű beépüléséhez?	Szükséges-e a jelenlegi jogszabályi környezeten változtatni, vagy új jogszabályt alkotni? Amennyiben igen, melyek a legfontosabb tartalmi elemek?	Mentor és szervezet	M+I	Megítélés	Interjú D (mentor), Interjú C (szervezet)
11. A mentorálás szervezeti keretének megteremtése	A mentorálás szervezeti kereteihez szükséges feltételek	Támogatottság vezetői és szervezeti szinten. Lehetőségek elismerési formák. Illeszkedés a szervezeti hierarchiába.	Mentor és szervezet	M+I	Megítélés	Interjú D (mentor), Interjú C (szervezet)

(Forrás: szerző – Tunkli Gábor saját szerkesztése)

3.1.3. A monitoring rendszer bemutatása

3.1.3.1. Monitoring tevékenységek időbeli megvalósítása és számossága

A helyszíni látogatások száma determinált, 18 szervezetnél kerül sor a tervek szerint helyszíni látogatásra. Ez meghatározza az interjúk számosságát. Az egyes interjú tervek (lásd függelék) megadják a helyszínenkénti interjúk tervezett számait.

4. táblázat: A monitoring tevékenység időbeli megvalósítása

Monitoring tevékenység	Javaolt időpont	Alkalmazás
Egységes riport eszköz alap-adatokkal való feltöltése	A kijelöléseket követően javasolt az adatrögzítést megkezdeni.	Minden az új belépők mentorálásában részt vevő szervezet esetében.
Egységes riport eszközhöz szervezeti adatszolgáltatás bekérése (I. ciklus fül Q-T oszlopok, azaz a korábbi fluktuációs adatok)	A mentorálásban részt vevő szervezetek felé a mentorálás hivatalos megindulást követő két héten belül.	Minden az új belépők mentorálásában részt vevő szervezet esetében.
Egységes riport eszköz mentori naplók fül adatfeltöltése (opcionális)	A mentori jelentések beérkezése után azonnal feltöltendő.	Minden mentori jelentés esetében.
Tutori workshop	Az első workshopot a mentori program indulását követő 5-6. héten, a második workshopot a 14-15. héten célszerű megtartani.	Cél az összes tutor jelenléte.
A mentorálási tevékenység során beérkező visszajelzések (a kötelező adatszolgáltatáson túli információkról van szó. Például mentoráltak kiválasztásával kapcsolatos nehézségek) rögzítése az egységes riport eszközben (visszajelzések fül)	A szerződések megkötését követően.	Minden visszajelzés.
Mentori interjúk, helyszíni monitoring	A mentorálás indulását követő 16-20. hét.	18 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Vezetői, szervezeti interjúk, helyszíni monitoring	A mentorálás indulását követő 16-20. hét.	18 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Mentoráltak interjúi (esetleg online kérdőív)	A mentorálás indulását követő 16-20. hét. Javasolt az utánkövetésben ismételt vizsgálat 12 és 24 hónap múlva.	18 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Mentori workshop	Az aktív beillesztési szakasz vége után egy-két héttel.	Cél, hogy minden mentor jelen legyen.
Helyszíni monitoringot végzők képzése	A mentorálás indulást követő 10-15. hét.	Minden helyszíni monitoringot végző részt kell, hogy vegyen a képzésen.

(Forrás: szerző – Tunkli Gábor saját szerkesztése)

3.1.3.2. *Értékelés, a keletkező eredmények, adatok, azok feldolgozása*

A pilot szakmai monitoring szempontjából a következő megfontolásokat érdemes szem előtt tartani az értékelés során:

1. Azon esetek kiszűrése, ahol nem végzik el a vállalt feladatokat (nem érkezik mentori jelentés stb.).
2. Azon esetek összegyűjtése, ahol
 - a. a mentorok és/vagy a tutorok gondot, nehézséget jeleznek, akár az adminisztrációval,
 - b. akár az alkalmazott módszertannal,
 - c. akár a szervezéssel kapcsolatban.

Az első két esetet gyűjteni érdemes és a szakmai koncepciók alkotóinak kell azokat feldolgozott formában átadni. A harmadik esetben a projekt szervezetnek kell beavatkoznia.

3. A megítéléses vizsgálatok alapján képet alkotni arról, hogy mentoráltak és a szervezet hogyan ítéli meg a mentorálást az első 3 hónap tapasztalatai alapján. Értelemszerűen a negatív megítélések olyan jelek, amelyekkel foglalkoznia kell mind a projekt irányításnak, mind a koncepció alkotóknak.

3.2. Tehetségmentorálás

3.2.1. A monitoring koncepció alapjai

A tehetség mentorálásra vonatkozó monitoring koncepció kidolgozásakor egyrészt figyelembe kell venni a pályakezdők mentorálásával szükségszerű összhangot, az utánkövetés megalapozását, másrészt számos, a projekt korábbi szakaszában (helyzetfelmérő kutatások alapján kidolgozott szakmai koncepciók) kialakított folyamatokat, eszközöket:

1. A vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program koncepciója, a vezetői tehetséggondozási program tervezett folyamata, a folyamat támogatását szolgáló eszközök (például egyéni fejlesztési terv, mentorálási napló, mentor képzés, stb.). Ezek egy része (például mentorálási napló) meghatározza a mentorálási időszakra vonatkozó kötelező adatszolgáltatást, illetve az adatok formáját is (részben nyelvi adatok, részben skálázott kérdőíven alapuló számszerűsített adatok)
2. A pilot programban részt vevő mentorok és mentoráltak számossága (64 fő), illetve a pilotban részt vevő szervezetek kiválasztása.
3. A monitoringhoz felhasználható emberi erőforrások mennyisége (6-8 fő, kb. 80 embernapi).
4. A helyszíni vizsgálatok számának meghatározottsága. A mentorok, illetve a mentorálásban résztvevő szervezetek műhely beszélgetéseinek meghatározása

Alkalmazkodni kell a projekt azon jellegzetességéhez, hogy nem kerültek kifejlesztésre az e-kommunikációt támogató felületek, az adatok rendszerezett gyűjtésre alkalmas adatbázisok. A kialakításra került monitoring koncepció ezen feltételek figyelembevételével igyekszik meghatározni azon gyűjtendő adatok körét, amelyek szükségesek a projekt monitoring feladatok ellátásához.

3.2.1.1. A monitoring tevékenység felépítése a mentorálási szakterületek esetén

Mind a pályakezdő mentorálás, mind a vezetői tehetséggondozás monitoring esetében az alábbi logikai struktúra felépítésére, megtervezésére teszünk javaslatot:

- Első lépés: Mit akarunk tudni?
- Második lépés: Miért akarjuk tudni, azaz mire akarjuk használni?
- Harmadik lépés: Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni, mérni)?
- Negyedik lépés: Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?
- Ötödik lépés: A monitoring során, illetve az utánkövetés során (amennyiben igen, annak melyik fázisában) akarjuk az információt megszerezni?
- Hatodik lépés: A szükséges adat tényen, adaton (például kiképzett mentorok száma), vagy megkérdezésen alapuló (megítélési, véleményezési) adat (például: Mennyire érzi 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy a szervezet elismeri mentori tevékenységét)?
- Hetedik lépés: Az adatgyűjtési módszertan meghatározása a szükséges adatgyűjtési eszköz elkészítése

3.2.1.2. Pilot projekt tevékenységei és folyamatai, tevékenységek céljai, várható eredménye

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Megvalósíthatósági tanulmánya és a Konceptió a közigazgatási vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program alapján bemutatjuk a vezetői tehetséggondozási program folyamatát. Az alábbi táblázat tartalmazza a pilot projektnek a monitoring koncepció szempontjából releváns tevékenységeit, a tevékenységben résztvevőket, illetve az elvárt eredményeket. A folyamatot három jól körülhatárolható szakaszra osztja a koncepció: a tehetség kiválasztása, a tehetség fejlesztése, és a tehetség utógondozása. A három szakaszt megelőzi a tehetség mentorok személyének kiválasztása és felkészítése.

5. táblázat: Tevékenységek, elvárt eredmények és dokumentumok a tehetség mentorálás szakterületen

Tevékenység megnevezése/ célja	Résztvevők	Várt eredmények	Dokumentáció
E/1. Mentorok belső kiválasztása: A tehetségmentorok azonosítása a szervezetben	a) tehetségmentor b) mentor vezetője c) HR munkatárs	a) kiválasztási szempontoknak megfelelő tehetségmentorok	Tehetségmentor jelentkezési lap, tehetségmentor lista alapadatokkal
E/2. Mentorok felmérése: A tehetségmentor kompetenciáinak vizsgálata	a) tehetségmentor b) Központ	a) részvétel a felmérésen b) felmérés és visszajelzés	Visszajelzés (Központ készíti)
E/3. Mentorok felkészítése és nyilvántartásba vétele: A tehetségmentor felkészítése a mentori feladatokra	a) tehetségmentor b) NKE c) Központ	a) részvétel a felkészítésen b) felkészítés, visszajelzés, minősítés c) felvétel a tehetségmentori adatbankba	Visszajelző minősítés

Tevékenység megnevezése/ célja	Résztveők	Várt eredmények	Dokumentáció
I/1. Vezetői tehetség belső kiválasztása: A programban részt vevő vezetői tehetségek azonosítása	a) T e h e t s é g - mentor (közvetlen vezető) b) Mentor vezetője c) Vezetői tehetség d) HR munkatárs	a) tehetség megnevezése, mentori szerepkör felvállalása (ha szükséges: mentori képzésen való részvétel) b) tehetség megnevezése és/ vagy jóváhagyás c) jelentkezés és kötelezettségvállalások	Jelentkezési lap a vezetői tehetség-gondozási programba
I/2. Vezetői tehetség felmérése: Vezetői kompetenciák felmérése	a) vezetői tehetség b) HR munkatárs c) Központ	a) részvétel a felmérésben b) adminisztráció, szervezés c) felmérés és visszajelzés	visszajelzés (a Központ készíti)
II/1/a) Célkijelölés, célkijelölő beszélgetések: Az elérendő eredmények meghatározása	a) vezetői tehetség b) tehetségmentor	a) + b) felkészülés, megbeszélés, dokumentálás: felmérés és TÉ alapján, fejlesztendő kompetenciák meghatározása	Egyéni tehetségfejlesztési terv I. rész (célok)
II/1/b) Egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítása: Az elérendő célokhoz szükséges fejlesztések meghatározása, ütemezése	a) vezetői tehetség b) tehetségmentor c) munkáltatói jogkör gyakorlója d) munkatársak (opcionális) e) HR munkatárs	a) + b) felkészülés, megbeszélés c) jóváhagyás, feltételek biztosítása d) együttműködés e) Képzési igények nyilvántartásba vétele, továbbítása a NKE felé	Egyéni tehetségfejlesztési terv képzések; gyakorlati feladatok
II/2. Egyéni fejlesztés: A vezetői tehetség vezetői kompetenciáinak fejlesztése Választott képzések, fejlesztett kompetenciák, azok hasznosíthatósága	a) vezetői tehetség b) tehetségmentor c) munkatársak (opcionális) d) NKE e) Központ f) munkáltatói jogkör gyakorlója	a) részvétel a képzési program tréningjein; vezetői feladatok gyakorlása; önképzés b) tanulmányok nyomon követése; vezetői feladatok biztosítása, visszajelzés, tervezés c) együttműködés, visszajelzés d) tréningek biztosítása e) támogatás, monitoring f) támogatás (idő, lehetőségek stb.)	Fejlesztési napló Elégedettségmérés eredményei
II/3. Időközi visszajelzés: A fejlődés addigi eredményeinek átbeszélése, a célok, módszerek aktualizálása	a) vezetői tehetség b) tehetségmentor	a) + b) felkészülés, eddigi eredmények, tapasztalatok megbeszélése, szükségesetén a célok, fejlesztések módosítása	Fejlesztési terv – időközi értékelés

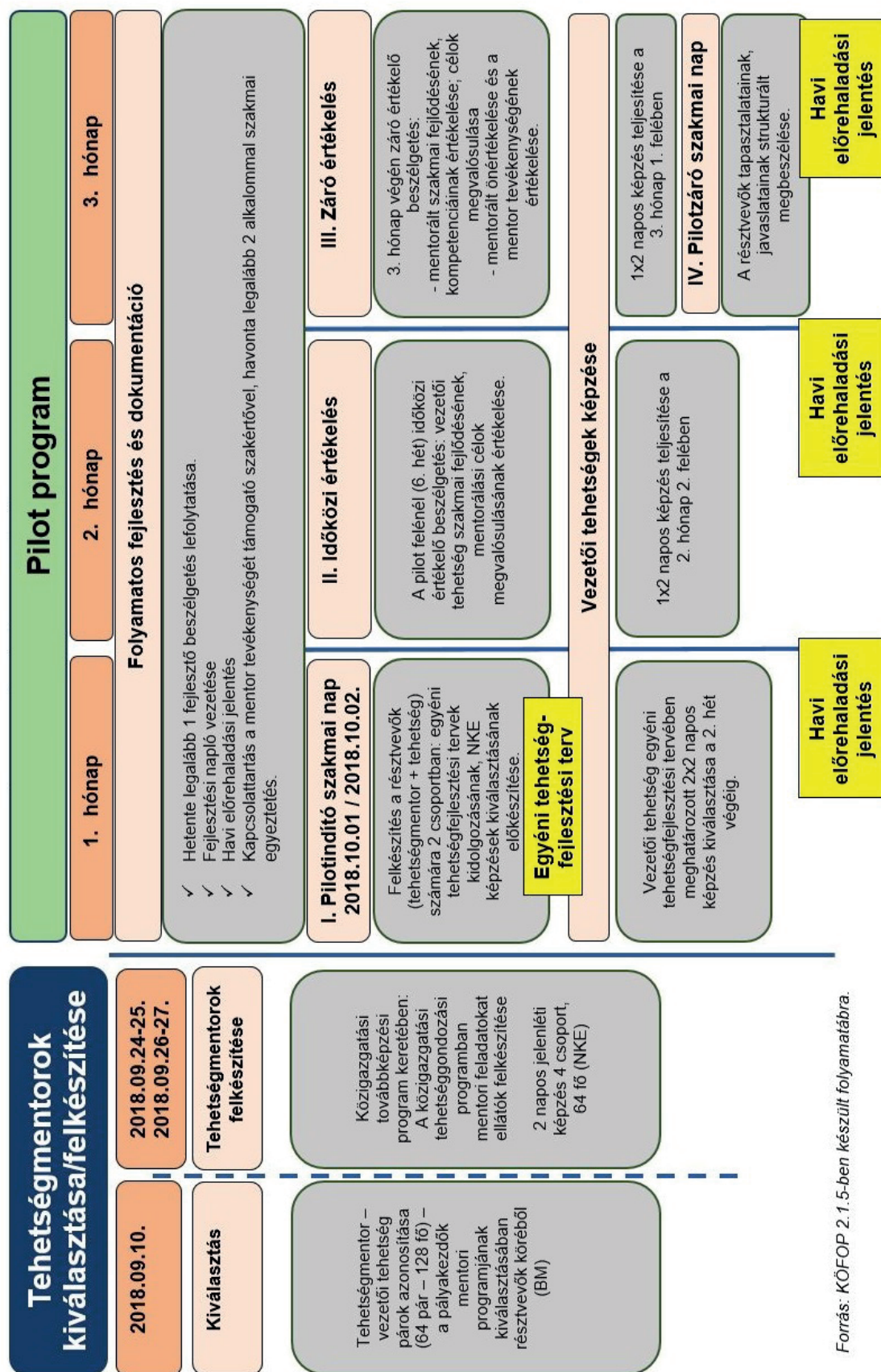
Tevékenység megnevezése/ célja	Résztevők	Várt eredmények	Dokumentáció
III/1. Záró értékelés: Tapasztalatok, eredmények összegzése, a program lezárása	a) Vezetői tehetség b) tehetségmentor c) HR munkatárs opcionális: d) munkáltatói jogkör gyakorlója e) munkatársak	a) + b) Fejlődés, tapasztalatok átbeszélése; opcionális: karriertervek c) saját adatbázisba vétel, központi adatbázisba továbbítás d) tapasztalatok megosztása, visszajelzés, értékelés, karriertámogatás e) visszajelzés	Fejlesztési terv – záró értékelés
III/2. Utókövetés, karriergondozás	a) vezetői tehetség b) tehetségmentor c) munkáltatói jogkör gyakorlója d) HR munkatárs e) Központ f) NKE	a) vezetői és képzési lehetőségek nyomon követése, jelzése; tudás és gyakorlat szinten tartása b) lehetőségek biztosítása, ajánlás, támogatás c) támogatás, lehetőségek biztosítása d) saját adatbázis nyilvántartás, képzési lehetőségek e) nyilvántartás, adatbázis kezelés, f) utókövető tréningek, programok	Nem ismert a dokumentuma.

(Forrás: a szerző – Menner Ákos saját szerkesztése)

A monitoring tevékenységhez rendelkezésre állnak a pilot program dokumentumai:

- Elégedettségmérő kérdőív a továbbképzési programról
- Segédlet a vezetői tehetség kompetenciáinak önértékeléséhez (mentorált)
- Segédlet a vezetői tehetség kompetenciáinak értékeléshez (mentor tölti ki)
- Egyéni tehetségfejlesztési terv
- Fejlesztési napló
- Időközi értékelés
- Segédlet a vezetői tehetség kompetenciáinak záró önértékeléshez
- Segédlet a vezetői tehetség kompetenciáinak záró értékeléséhez
- Záró értékelés
- Mentoráltak által kitöltött kérdőív

Az alábbiakban bemutatásra kerül a tehetséggondozás folyamata vázlatosan, az ütemezés, a szereplők, a fejlesztési folyamattal kapcsolatos főbb feladatok és a dokumentáció, amely a monitoring alapja lehet. A tevékenységsor és a keletkező dokumentumok a monitoring terv alapját képezik.



Forrás: KÖFOP 2.1.5-ben készült folyamatábrára.

3. ábra: A tehetségmentorálás pilot projekt tevékenységei és ütemezése

3.2.2. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása (Az egyeztetett táblázatos formában)

A monitoring célja

A közigazgatási vezető utánpótlását biztosító mentorálási koncepció és program a pilot program megvalósítása alapján a koncepció fejlesztésének megalapozása, a tevékenységek adatokkal és információval alátámasztása, a program célcsoportnak való megfelelőségének értékeléséhez információk biztosítása, a tevékenységek megvalósításának ellenőrzése, szükség esetén beavatkozás előkészítése céljából került kidolgozásra.

A monitoring kiterjedtsége

A monitoring a koncepció által felölelt folyamatra terjed ki, azaz a mentorok és mentoráltak kiválasztására a mentorok felkészítésére, a mentorálás folyamatának tevékenységeire, azok eszközeire és módszertanára, valamint a pilot közvetlen eredményeire.

A monitoring fókuszpontjai és lehetséges módszerei

- A vezetői tehetségek, a tehetség mentorok belső kiválasztási szempontjainak és módszerének relevanciája, megfelelősége, elfogadottsága, annak felmérése, hogy milyen módszer segíthetné a jobb kiválasztást.
- A tehetség mentorok központi felmérésének haszna a szervezetben és a felkészítésben.
- A vezetői tehetségek esetében a központi felmérés eredményeinek relevanciája, értelmezhetősége, használhatósága a program tervezésében és a program során.
- A tehetség mentorok felkészítésének értékelése:
 - a felkészítés tartalmával kapcsolatos mentori vélemény,
 - a tartalom adaptálhatósága a gyakorlatban és a szervezeti körülmények között,
 - a felkészítés időtartama összhangban van-e/volt-e a tartalommal,
 - a felkészítés módszertana alkalmazkodott-e a célcsoporthoz,
 - a felkészítés milyen mértékben segítette a dokumentumok használatát,
- A tehetségmentorálási útmutató tartalma és használhatósága.
- A vezetői kompetenciák önértékelésére és mentor általi értékelésre javasolt eszközök megfelelősége.
- A fejlesztési terv tartalma és használhatósága.
- A fejlesztési napló tartalma és használhatósága, információ tartalma.
- A szervezeten belüli fejlesztési lehetőségek rendelkezésre állása, a lehetőségek „fejlesztő hatásának” mértéke, a fejlesztett területek fontossága.
- A vezetői tehetség és tehetség mentor között zajló fejlesztő beszélgetések tartalmának, gyakoriságának, hatásának értékelése.
- Az időközi értékelés tartalmának, időzítésének, szükségességének és dokumentációjának értékelése.
- A záró értékelés tartalmának és dokumentációjának értékelése (vezetői kompetenciák önértékelése és mentor általi értékelése).
- A program tervezett és használt dokumentációjának relevanciája, használhatósága.
- A program szervezeti implementációjának feltételei, nehézségei.
- A tehetség mentorok finanszírozásának megoldottsága, folyamata.



A dokumentumok elemzése mellett kérdőíves felmérés, mély interjúk, félig strukturált interjú keretében részletesebb információkhoz juthatunk a vezetői tehetségek, tehetség-mentorok, szervezeti vezetők, HR szakemberek megkérdezésével. Az interjúk keretében a fent felsorolt témaköröket járhatjuk körül. Az interjúkat a 12 helyszíni monitoring vizsgálat során, illetve a pilotzáró szakmai nap részeként lehet megvalósítani. Ez utóbbin csak a tehetség mentorok és vezetői tehetségek megkérdezésére van lehetőség.

Az interjúkon kívül – a kapacitások figyelembe vételével – más megkérdezési technikát is alkalmazhatunk (például fókusz csoport) a tapasztalatok feltárására.

A statisztikai adatokat az NKE-nek kell a monitoring részére beszereznie és rendelkezésre bocsátani.

A monitoring érintettjei: a mentorált, a mentor, a mentorált szervezete (HR, felsőbb vezető, társ vezetők, esetleg leendő beosztottak), mentorokat támogató szakértő, monitoring szakértők.

A mentorálás során előálló dokumentáció feldolgozása erőforrásokat igényel. Amennyiben ezek nem elektronikus rendszerben valósul meg, úgy az adatbevitelnek további erőforrásigénye lesz.

Időtartama: optimális esetben a mentoráltak kiválasztásától számított 3 hónap, + az adatok és információk feldolgozására, elemzésére szánt idő, kb. 1 hónap.

6. táblázat: A tehetség mentorálás monitoring koncepciójának logikai bemutatása

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánpótlásni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorált szervezet) várnak a választ?	Monitoring (M) és/vagy utánpótlás (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
1. Közigazgatási létszámadatok alakulása, ezen belül a vezetői létszámadatok, tendenciák.	Összegzett létszámadatok és vezetői adatok trendjei az elmúlt három évben. Általános kép a köztisztviselői létszám alakulásáról, ezen belül a vezetői létszámok változása. Fontos lehet a földrajzi, szervezeti megoszlás.	a. Létszámadatok, vezetői fluktuáció adatai b. A közszektorban a korfa alakulása pilótban résztvevő szervezetek korfa alakulása. c. A pilótban részt vevő szervezetek esetében időszoros vizsgálat, például 2015-2018 a vezetői ki-nevezések, megbízások számáról, fluktuációról.	Alkalmazó szervezet adatainak, esetleg országos adatok összevetése,	M, U	Statistikai adatok	riport eszköz, NKE biztosi-tja, ha ilyenek rendelkezésre állnak és hozzáférhető, ha lehet területi bon-tásban
2. Képesek-e a PI-LOT-ban részt vevő szervezetek azonosítani a vezető utánpótlás területeit, a leginkább érintett vezetői területeket ²²	A hipotézis, hogy a vezetői utánpótlás igény nem megfelelő tervezése is oka az utánpótlás problémáknak. Az utánpótlás probléma tovább gyűrűzik a belső előmenetel miatt.	A tehetségmentoráltak és a vezetői utánpótlási tervek egybevetése a pilót szervezetek esetében. Vezető utánpótlás adatbank működése. Külső – belső vezetői utánpótlás alakulása, mennyire belső előmeneteli rendszer, van –e verseny kívülről, vonzó-e a pálya.	Alkalmazó szervezet.	M	Tény	riport eszköz, interjú: Van-e vezetői utánpótlás adatbank? Tehetség azonosítása
3. A tehetséggon-dozás, mentorálás illeszkedik-e egy egységes HR fejlesztési megközelítésbe (stratégiaiába)?	A pilót szervezetek képesek beilleszteni, HR stratégiát alkotni és abba integrálni külső (projekt) elemeket?	induláskor és 3. hónapban HR vezető és felső vezetők	Szervezet	M, U	Megkérdezés	Interjú (szervezet)
4. Vezetői tehetség kiválasztás módszertanának működése	Kiválasztási módszertan megfeleltetése. Van-e helyi kiválasztási módszertan, sajátosság? Alkalmazható-e, alkalmazták-e a KVR-t.	Kiválasztás folyamata, szempontjai, kompetencia térkép vezetői szintekhez létezik-e. Teljesítményértékelés eredménye. A PDCA logika mennyire fedezhető fel. Mentor részt vett-e a kiválasztásban?	Alkalmazó szervezet	M, U	Megkérdezés	Interjú (szervezet)

²² Ide értendő-e, hogy mennyire tervezik az utánpótlás igényeket, mennyire azonosítják az utánpótlás szempontjából kulcspozíciókat? Milyen módszertant követnek az utánpótlás igények azonosítására (tényszerűség, időtartam, szervezeti jövőkép stb.)?

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánkövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	Monitoring (M) és/vagy utánkövetés (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
5. Tehetség Mentorok kiválasztása, felmérése és felkészítése, kiválasztási módszertan hogyan, mennyire működik	Van-e helyi specialitás, kiválasztási módszertan? A kiválasztás eredményei és a felkészítés koherenciája	Kiválasztás folyamata, szempontjai. Van-e a kiválasztási szempontokon túli szempont. Szereplők, hatáskörök, döntéshozatal az elfogadásról	Kijelölt és önként jelölt mentorok, kiválasztott mentorok. Folyamat és módszertan működése, elfogadottsága. mentorok kompetencia felmérés eredménye	M, U	Jelentkezési adatok, kiválasztottak létszám adatai, beosztása, tervezett vezetői szintje, leterheltségi mutatók mentor és mentorált	kérdőív és/vagy interjú
6. Tréningek során alkalmazandó minősítési szempontok alkalmazhatósága	Milyen kompetencia hiányokkal léphetet még be a mentor a programba Mennyire volt fejlesztő típusú a visszajelzés	Tréningen nem felelt meg és megfelelt, kiválóan megfelelt határvonalak, létszámadatok. A mentort mennyire segítette a mérés, a felkészítés és a visszajelzés	Tréner Mentor Mentorok véleménye a felkészítésről	M	Tényadat: javasolt és megfigelt mentorok, megkérdezéssel adat	Riport eszköz, Interjú
7. Vezetői tehetséggondozási program időtartama, időmenyisége, tervszerűsége, mennyire igazodik a tehetség felméréséhez, folyamata	Tehetséggondozási program ténylegű tervezése, a felmérések és a program koherenciája.	Kiválasztás, felmérés eredményeire épül-e a terv? Tehetséggondozás (Felkészítés) folyamatának tervezési módszertana. Tervezett program: tevékenységek, időtartam, leterheltség	Mentor Mentorált	M, U	Megkérdezés	Interjú
8. A tehetséggondozás közben, végén pályán maradás, eltávozás (fluktuáció volt-e)	A tehetség mentorálás eredménye, sikeressége	Tehetséggondozás indítását követően 3 hónappal hány % távozott.	Alkalmazó szervezet, esetleg korábbi országos adatokkal összevetés	M, U	Tényadat	riport eszköz (szervezet)

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utankövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	Monitoring (M) és/vagy utankövetés (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
9. A kialakított mentori rendszer támogatja-e a tehetséggondozáson alapuló vezetői kiválasztást?	1. A mentoráltak hogyan ítélik meg a mentorálást?	a. Indításkor és utáni 3. hónapban a mentoráltak véleménye.	1. Mentorált.	M, U	Megkérdezéses adat.	1. Interjú C. (tehetség mentoráltak).
	2. A szervezet hogyan ítéli meg mentori rendszert?	b. Indításkor és utáni 3. hónapban a szervezet véleménye. Ez szervezeti egység vezetőket és munkatársakat jelent.	2. Szervezet			2. Interjú B (szervezet)
10. A tehetség-mentorok kiválasztási módszertana helyes volt-e?	Kell-e a mentorok kiválasztási módszertának koncepcióján változtatni?	Jó volt-e az ideális mentor személyiség profil?	Mentorált	M	Megkérdezéses adat Interjúban rákérdezni a személyiség profil elemek-re fontosságára, hiányra	Interjú (Mentor, mentorált)
	Kell-e a tehetségmentorok kiválasztási módszertának gyakorlati változtatni?	A koncepció alkotóknak kell majd dönteni az adatok alapján.				
	Kell-e a tehetségmentorok felkészítésének célján, elvén (tematika) változtatni?	Mit hiányolnak a mentorok a képzésből?	Mentor		Megkérdezéses	Interjú (mentor)
	Kell-e a tehetségmentorok felkészítésének gyakorlatán változtatni?	Mi az, ami ugyan benne volt a képzésben, de a gyakorlat szerint vagy túl sok, vagy másképpen kell, vagy éppen kevés volt.	Mentor	M	Megkérdezéses	Interjú (mentor)
	Menetközbeni módszertani támogatás elégséges volt-e?	Fórumok, esetmegbeszélések, kirendelt szakértők.	Mentor	M, U	Interjú (esetleg kérdőív)	Interjú (mentor)

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánpótlást, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorált szervezet) várjuk a választ?	Monitoring (M) és/vagy utánpótlás (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
11. A tehetség mentorálás gyakorlati előnyei és nehézségei	Sikerült-e az alapelvekben megfogalmazott mentori rendszert kialakítani, illetve hol kell fejleszteni, változtatni?	Mentor-főbb témakörök: - Adminisztráció - Központi támogatás - Keretrendszer vs. kötött módszertan? - Anyagi kompenzáció - Siker élmény - Szervezeti elismerés - Nehézségek Mentorált főbb témakörök - Támogatás mértéke - Mentor személye - Nehézségek Szervezet főbb témakörök - Gyorsabb-e a hadrafoghatóság – vezetői megbízás esetén - Hamarabb tanulnak-e az új kollegák? - Jót tanulnak-e a mentoroktól? - Hasznos-e a mentorálás?	1. Mentor 2. Mentorált 3. Szervezet	M, U	Megkérdezés	e. Interjú (mentor) f. Interjú (mentorált) g. Interjú (szervezet)

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utankövetni, mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentorálást alkalmazó szervezet) várjuk a választ?	Monitoring (M) és/vagy utankövetés (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdésezés alapján adat?	Adatgyűjtési eszköz
12. A tehetség-mentoráláshoz kapcsolódó pilótamennyiségek teljesülése	Projekt terv teljesülés (Mentoráltak, mentori rendszer kialakítása)	- Mentoráltak száma. - Mentorálásban résztvevő szervezetek felsorolása és statisztikálása (földrajzi és szakmai) - Kiképzett mentorok száma - Kiképzett mentorokkal rendelkező szervezetek felsorolása és statisztikálása (földrajzi és szakmai) - Mentorálásban résztvevő szervezetek esetében - az tehetséggondozásban résztvevők száma - egy mentorra jutó mentorált - Kiképzett menttorral rendelkező szervezetek esetében: - Inaktív mentorok száma. (inaktív/aktív arány).	Szervezet	M	Tényadat	riport eszköz
13. A tehetség-gondozás, mentorálás elfogadottsága a szervezetben belüli	A mentorálás új tevékenység a szervezetek életében. Amennyiben a mentorok nem kapnak elismerést, a szervezet nem tartja fontosnak a munkájukat, el fog halni a kezdeményezés.	A szervezet mennyire tartja fontosnak és mennyire ismeri el a mentorálást mint tevékenységet? Mi a megítélése a mentorokról? Toborzás/kiválasztási bevonás? Esetleg karrier tervezésbe? A mentorok hogyan ítélik meg a tevékenység elfogadását?	Mentor és szervezet	M	megkérdézés: Interjú	Interjú (mentor), Interjú (szervezet)

Mit akarunk tudni?	Miért akarjuk tudni, mire ad választ?	Milyen adatra, jellemzőre van szükségünk (mi ad választ, azaz mit akarunk monitorozni/utánpótlást mérni)?	Melyik vizsgálati fókuszról (mentor, mentorált, mentoráló szervezet) várjuk a választ?	Monitoring (M) és/vagy utánpótlást (U)	A szükséges adat tényadat, vagy megkérdezésen alapuló adat?	Adatgyűjtési eszköz
14. A tehetség-mentorálás jogi keretének megteremtése	A szereplők szerint van-e jogszabályi akadály vagy hiány	Létezik-e a szereplők szerint jogszabályi problémák	mentor, HR vezető	M	Megkérdezés	Interjú (szervezet)
15. A tehetség-mentorálás szervezeti keretének megteremtése	Milyen feltételeket, lehetőségeket tud teremteni a szervezet	Támogató környezet a szervezetekben, eredmények és támogató szervezeti keretek	mentor, HR vezető	M	Megkérdezés	Kérdőív vagy interjú
16. Egyéni tehetségfejlesztési terv és fejlesztési naplók adatainak összegző felmérése	Milyen kompetenciák fejlesztését tervezik Milyen célokat tűztek ki Mely képzéseket hányszor választották Tevékenységek tipizálása	Statistikák készítése a dokumentációból	Dokumentáció, mentor, mentorált	M, U	Tényadat	Dokumentáció feldolgozása
17. A mentoráltak számára biztosított vezetői kompetencia fejlesztő képzések megvalósulása	Mely kompetenciák fejlesztése érdekében választották a képzést? A képzés fejlesztette-e gyakorlati szinten a kompetenciákat?	Képzés elégedettségi kérdőíveinek kiegészítése vagy önálló adatgyűjtés	Mentorált	M, U	Megkérdezés	Interjú vagy kérdőív

(Forrás: a szerző – Menner Ákos saját szerkesztése)

A fentiek figyelembe vételével kerülnek kidolgozásra az adatgyűjtés eszközei.

12 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoring látogatásra. Kérdőívek mindegyik szervezet számára kiküldhetők, az interjúk azonban csak a 12 szervezet estében valósulhatnak meg.

3.2.3. A monitoring rendszer bemutatása – Monitoring tevékenység, időbeliség, számosság

7. táblázat: A monitoring tevékenységek ütemezése a tehetség mentorálás szakterülete

Monitoring tevékenység	Javasolt időpont	Alkalmazás
Riport eszköz alapadatokkal való feltöltése	Már a tehetségmentorálás indítása előtt elindítható az országos statisztikai adatgyűjtés. A mentorálásban részt vevő szervezetek tekintetében az indításkor.	Minden, a tehetségmentorálásba belépő, részt vevő szervezet esetében.
Egységes riport eszközhöz szervezeti adatszolgáltatás bekérése (I. ciklus)	A mentorálásban részt vevő szervezetek felé a mentorálás hivatalos megindulást követő két héten belül.	Minden tehetségmentorálásba belépő részt vevő szervezet esetében.
Egységes riport eszköz mentori naplók fül adatfeltöltése	A mentori jelentések beérkezése után azonnal feltöltendő.	Minden mentori jelentés esetében.
Szakértői workshop	Az első workshopot a mentori program indulását követő 5-6. héten, de mindenképpen a képzések igénybevétele előtt, a második workshopot a 14-15. héten célszerű megtartani. Közben a felmerülő kérdések és válaszok standardizálása érdekében közös chat vagy GYIK felület biztosítása	Cél az összes szakértő jelenléte.
A mentorálási tevékenység során beérkező visszajelzések rögzítése az egységes riport eszközben (visszajelzések fül)	A szerződések megkötését követően.	Minden visszajelzés.
Mentori interjúk, helyszíni monitoring	A mentorálás indulását követő 6-12. hét.	12 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Vezetői, szervezeti interjúk, helyszíni monitoring	A mentorálás indulását követő 6-12. hét.	12 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Mentoráltak interjúi (esetleg online kérdőív)	A mentorálás indulását követő 6-12. hét.	12 szervezet esetében kerül sor helyszíni monitoringra.
Mentori workshop	Időközi visszajelzést követően a visszajelzések eredményének feldolgozása alapján.	Cél, hogy minden mentor jelen legyen.
Helyszíni monitoringot végzők képzése	A mentorálás indulást követő 1-3. hét.	Minden helyszíni monitoringot végző részt kell vegyen a képzésen.
Kérdőívek és interjú tervek felülvizsgálata	Helyszíni monitoringot végzők felkészítését követő egy héten belül	Tervezett kérdőívek, riport eszköz, és interjútervek felülvizsgálata, kiegészítése, mentorok és szakértők tájékoztatása

(Forrás: a szerző – Menner Ákos saját szerkesztése)



3.2.3.1. Értékelés, a keletkező eredmények, adatok, azok feldolgozása

A megvalósítás folyamatában a monitoringból származó információk értékelése szükséges a beavatkozások mihamarabbi jelzése érdekében. A pilot sikeressége érdekében azt látni kell, ha valamely mentor vagy szervezet esetében elakadás van, valamilyen oknál fogva nem tudnak haladni a megadott módszertan szerint. Mivel nagyon rövid a pilot időtartama ezért egy hét csúszás is jelentős lemaradást jelenthet, így az elkészítendő dokumentumok bekérése – legjobb lenne – ha egy központi tárhelyre való feltöltés keretében történne.

Az egységes riport eszköz feltöltésére és ellenőrzésére erőforrást kell tervezni a projektirányításban, jelezni szükséges az adatok hiányát a szakértők, a mentorok és a projektirányítás felé.

A folyamat és a módszertan megvalósításában tapasztalt esetleges problémákra a szakértői szerepben levőknek válaszolni kell tudni, vagy konzultációt kell kérni a projekt vezetésétől. Ezeket a kérdéseket, problémákat illetve azt, hogy a problémák milyen módon oldhatók meg (módszertani fejlesztéssel, szabályozással, központi támogatással, képzéssel, kommunikációval, stb.), javasolt rögzíteni a többi szakértő számára is elérhető felületen, ún. GYIK formában hozzáférhetővé tenni a válaszokat.

A félidős jelentéseket mind a szakértőknek, mind a monitoringot végzőknek javasolt átnézniük a következő szempontok szerint maximum egy héten belül:

- az adott mentor és mentorált elkészítette-e a kompetencia önértékelést és értékelést,
- megvalósul-e a módszertan szerinti folyamat,
- látható-e olyan probléma vagy hiányosság, amely az előírt tevékenységek teljesülését befolyásolná,
- helyszíni monitoring szempontjainak kiegészítésére javaslattétel (opcionális).

Folyamatos nyomonkövetés, feldolgozás

- Azon esetek kiszűrése, ahol nem végzik el a vállalt feladatokat (nem érkezik mentori jelentés stb.), ez folyamat közben is érdekes, hogy szükséges beavatkozást lehessen kezdeményezni.
- Azon esetek összegyűjtése, ahol:
 - a mentorok és/vagy a tutorok gondot, nehézséget jeleznek, akár az adminisztrációval,
 - az alkalmazott módszertannal,
 - a szervezéssel kapcsolatban.
- A megítéléses vizsgálatok alapján képet kell alkotni arról, hogy a mentoráltak és a szervezet hogyan ítéli meg a mentorálást az első 3 hónap tapasztalatai alapján. Értелеmszerűen a negatív megítélések olyan jelek, amelyekkel foglalkoznia kell mind a projekt irányításnak, mind pedig a koncepció alkotóknak.



3.3. Közzszolgálati pályaorientációs képzések

3.3.1. A monitoring koncepció alapjai

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 „A versenyképes közzszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt a közzszolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást tűzte ki célul a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodásban (Szakács 2014, 6.) – a menedzsment eszközeivel, valamint az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közzszolgálati kompetenciák fejlesztése révén (Szabó 2014, 34–40.).

A fejlesztések két fő alprojektben keresztül valósulnak meg; egy *integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer*, valamint egy *HR-stratégiai cselekvési képességet segítő rendszer* kialakítása a meghatározott cél, amelyek további célterületekre bomlanak.

Ezen a két alrendszeren belül a *pályaorientációs képzések* fejlesztésével már a közzszolgálatba történő belépés előtt felhívna a fiatalok figyelmét a közzszolgálati hivatásban rejlő lehetőségekre. Emellett a munkavállalóként megjelenő személy már a szervezetbe történő belépése előtt egy olyan kiválasztási rendszerrel találja magát szembe, amely kompetencia alapú és támogatja a közzszolgálati karriert. Az egyes szervezeteknél munkavállalóként megjelenő pályakezdeket egy beillesztést támogató mentori rendszer segíti a szervezetbe való integrálódásban, a közzszolgálati életpályán való első lépések megtételében.

A projekt egyes alrendszerei tehát összefüggnek egymással, jó működtetés mellett képesek holisztikus rendszert alkotni. Az is látható, hogy ezen a rendszeren belül meghatározóan fontos szerep jut a *pályaorientációs célterületnek*, amely sikeres megvalósítás és alkalmazás esetén már a középfokú köznevelési intézményekben történő belépés előtt, úgymond „*ante portas*” ráirányítja a fiatalok figyelmét a közzszolgálati pálya értékeire és a remények szerint felkelti érdeklődésüket.

A gimnáziumi és szakgimnáziumi képzés keretében már megvalósult Belügyi rendészeti ismeretek (BRI) pályaorientációs képzés, és a kidolgozás alatt álló Közigazgatási ismeretek pályaorientációs képzés (fakultációs érettségire felkészítő képzésként választhatók) a szakmai elméleti ismeretek mellett olyan gyakorlati ismereteket foglalnak magukba, amelyek jól hasznosíthatóak a mai világban; a tanulók látókörét szélesítik, állampolgársági ügyintézési tájékozottságot nyújtanak. Emellett egész további életük során – mind a magánéletben, mind jövőbeni munkahelyeiken – hasznosítható személyes, úgynevezett „puha készségeiket” és kompetenciáikat is fejleszt a képzés. A készségfejlesztésen túl a tanulók gyakorlati ismeretei bővülnek. Rendészeti területen térképészeti, lövészet, elsősegélynyújtási ismereteket sajátítanak el, fizikai edzettséget fejlesztő gyakorlatokon vesznek részt. A közigazgatási területen az ügyfélszolgálati, ügykezelési és állampolgársági ismereteik bővülnek. Mindkét képzésre jellemző az IKT technológiai tudás fejlesztése.

Ezeknek az oktatási céloknak az elérése a pedagógusok, a szakmai oktatók és az oktatási módszertan fejlesztésén keresztül történik meg. A fejlesztés célja a *résztevézőközpontú tanulási kultúra* bevezetése, különös tekintettel a projekt-alapú tanulási módszerek felé való elmozdulással. A motivált tanulás által – a kutatások eredményei alapján – jobban hasznosulnak a tanulók szakmai és pályaorientációs ismeretei, fejlődnek életpálya-vezetési készségeik.

Mindezek célja, hogy olyan fejlesztések és módszertanok honosodjanak meg a pályaorientációs képzésben, amelyek segítenek megőrizni, illetve fejleszteni a tanulók közzszolgálati pálya iránti motivációját és elkötelezettségét, a közzszolgálati továbbképzésben és egyetemi képzésben való részvételi szándékát, a közzszolgálati hivatás és karrier választását.

A közszolgálati pályaorientációs tevékenységek másik meghatározó területe a szakmai képzések fejlesztése és indítása rendészeti és közszolgálati területen szakközépiskolákban és szakgimnáziumokban. Négy OKJ-s képzés kifejlesztése és elindítása már megtörtént:

- Rendészeti ügyintéző szakképzés
- Rendészeti őr szakképzés
- Közszolgálati ügyintéző szakképzés
- Közszolgálati ügykezelő szakképzés

A pályaorientációs program sikerében elsősorban a képzésben résztvevő pedagógusok, oktatók, gyakorlatvezetők tanulásról és tanításról alkotott szemléletének megújítása, a képzési tartalmak és tananyagok megújítása, az oktatók, tanárok módszertani és szakmai felkészültségének folyamatos fejlesztése jelenti a fő kihívást. Fontos szempont lesz az is, hogy a fejlesztések és az új szemléletű működtetés segít-e a fiatalokat bevonni a szakképzésekbe és képzésekbe, segíti-e megtartani a közszolgálati hivatás iránti elkötelezettségüket. Jelen koncepció és módszertan a képzések pilotjához kapcsolódó monitoring módszertanának kidolgozásával szeretne hozzájárulni ehhez a fejlesztési folyamathoz.

3.3.1.1. A pályaorientáció fogalma, hatásai, vizsgálati területei

Az Európai Unió több dokumentumában is felhívta a figyelmet a pályaorientáció szerepének megerősítésére. Ezekben a dokumentumokban²³ a pályaorientáció fogalmát értelmező definíciót az alábbiakban határozták meg:

„a pályaorientáció egy olyan eljárási folyamat, amely képessé teszi az állampolgárokat – bármely életkorban és életük bármely szakaszában (átmeneti pontján) – hogy felmérjék képességeiket, kompetenciáikat, és érdeklődésük irányait, azért, hogy meghozhassák az oktatással, képzéssel és foglalkoztatással, valamint, egyéni életútjukat befolyásoló egyéb elfoglaltsággal járó és azzal kapcsolatos döntéseiket, amely folyamat során ezeket a képességeket és kompetenciákat tanulják, vagy alkalmazzák. A pályaorientációs irányítás fogalma egy sor egyéni és közösségi szolgáltatást foglal magába, úgymint információnyújtás, tanácsadás, kompetenciák felmérése, támogatás, pályaorientációs döntéshozatal és életpálya-vezetési készségek tanítása”²⁴

A pályaorientációs folyamat kedvezményezettjei lehetnek – a definícióból következően – az *egyének* (állampolgárok), *szervezetek*, *közösségek*, *országok* és az *Európai Unió* is. A folyamat hatásai pedig *szociális*, *gazdasági* és *foglalkoztatási*, valamint *tanulási kimenetekben* mérhetőek. (Hooley 2014a, 18.) Az európai országokban nemcsak a pályaorientációnak, hanem a rá vonatkozó monitoring és minőségbiztosítási gyakorlatnak is kiterjedt szakirodalma van. Mi itt a legfontosabb szempontokat javasoljuk figyelembe venni.

²³ Európa Tanács 2004. A szakpolitika, a rendszer és a gyakorlat erősítése az élet minden területére kiterjedő tanácsadásban. (Council of the European Union (2004). Strengthening Policies, Systems and Practices and Guidance throughout Life) 9286/04. EDUC 109 SOC 234.

Európa Tanács 2008. Az életpálya tanácsadás élethosszig tartó tanulásba való jobb integrálódásáért. (Council of the European Union (2008). Better Integrating Lifelong Guidance into Lifelong Learning Strategies). 15030/08. EDUC 257 SOC 653.

²⁴ Az angol eredeti definíció: „a continuous process that enables citizens at any age and at any point in their lives to identify their capacities, competences and interests, to make educational, training and occupational decisions and to manage their individual life paths in learning, work and other settings in which those capacities and competencies are learned and/or used. Guidance covers a range of individual and collective activities relating to information-giving, counselling, competence assessment, support, and the teaching of decision-making and career management skills.” (Hooley 2014b, 3. o.)

A pályaorientáció sikerességét meghatározó 10 legfontosabb szempontot Hooley gyűjtése nyomán az alábbi 8. számú táblázat foglalja össze. A rendészeti és közigazgatási pályaorientációs képzéseknek is meg kell felelniük a pályaorientáció ezen legáltalánosabb szempontjainak. Sikeres pályaorientációs programot a fenti szempontok figyelembe vételével lehet megvalósítani.

Az életpálya-tanácsadás (pályaorientáció) sikerességét meghatározó 10 legfontosabb szempont:

8. táblázat: Az élet-pályatanácsadás (pályaorientáció) egyéni, tanulási és fejlődési, valamint minőségbiztosítási szempontjai

Egyén szempontjai	Tanulási és fejlődési szempontok	Minőségbiztosítási szempontok
1. hitelesen képviseli az életen át tartó elvet és előremutató; 2. értelmesen kapcsolódik az egyéni élethez és a személyes tapasztalatokhoz; 3. figyelembe veszi az egyéni különbségeket és az egyéni igényeknek megfelelően biztosítja a szolgáltatást;	4. nem egyszeri beavatkozás, hanem több, együttesen alkalmazott beavatkozás jellemzi; 5. a képzések legfőbb célja az életpálya-vezetési készségek (CMS) elsajátítása; 6. holisztikus – az egész rendszerre kiterjedő – szemléletmód jellemzi; 7. munkáltatókat és munkavállalókat egyaránt bevon a rendszerbe, valamint biztosítja az aktív munkahelyi tapasztalatszerzést;	8. képzést/szolgáltatást nyújtók készségei, képzettsége és hozzáállása kritikus feltétele a sikernek; 9. jó minőségű életpálya-információs tanácsadáshoz való hozzáférés; 10. képzés/szolgáltatás minőségbiztosítással rendelkezik, szükséges mérések végzése a hatékonyság és folyamatos fejlesztés megalapozásához.

(Forrás: Hooley, 2014b, 7. alapján a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

3.3.1.2. Az életen át tartó pályaorientáció a szakpolitikák rendszerében

Kiemelendő, hogy a pályaorientációnak fontos szerepet szánunk egyes szakpolitikai célok megvalósításában; így az oktatás és képzés, a munkaerő-piaci hatékonyság, az élethosszig tartó tanulás (LLL) és a társadalmi beilleszkedés szempontjából.

A 9. számú táblázat összefoglalja azokat a szakpolitikai célokat, amelyeket a magyar közszolgálati pályaorientációs képzések és szakképzések segíthetnek megvalósítani.²⁵

9. táblázat: A hazai közszolgálati pályaorientáció célkitűzései

A közszolgálati pályaorientáció mely szakpolitikai célok megvalósítását segíti?
Megtérülő befektetés az oktatásba: A képzésre/szakképzésre jelentkezők érdeklődését (motivációját) jobban megismerve új tanulási módszerekkel (résztevéző központú és tanulás központú) és IKT technológia alkalmazásával, a korosztály igényeihez való alkalmazkodással (Y, Z generáció) a szakképzésben/képzésben részt vevők nagyobb számban jelentkeznek közszolgálati pályaorientációs képzésbe/szakképzésbe, szereznek OKJ-s szakképesítést, nyernek felvételt az NKE-re, választják a közszolgálati életpályát hivatásul.

²⁵ A témáról lásd bővebben: Az élethosszig tartó pályaorientációs szakpolitika fejlesztése: Európai Kézikönyv (2013).



A közszolgálati pályaaorientáció mely szakpolitikai célok megvalósítását segíti?
Munkaerő-piaci hatékonyság: A jól alkalmazott pályaaorientáció által – mely még a rendszerbe történő belépés előtt méri a pályaaalkalmasságot és pályára kerülés motivációit, feltárja a potenciálisan pályára állítható tanulókat – képes biztosítani a közszolgálat munkaerő-igényeit, figyelembe veszi a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet. A jól alkalmazott pályaaorientációval csökkenthető a pályaelhagyás, mivel már a folyamat kezdetén mérhető a pályaaalkalmasság és a pályaválasztási motiváció. Ez költséghatékonyságot is eredményez, mivel nem történik felesleges képzés.
Élethosszig tartó tanulás (LLL): Átmenet biztosítása egyes nehéz élethelyzetekben, illetve a közszolgálati hivatásrendek közötti átjárhatóság biztosítása az élethosszig tartó tanulás által. Ezáltal a közszolgálat munkaerőpiaci-igényeinek biztosítása, mobilitás és előrehaladás a közszolgálati karrierenben (figyelembe véve a megváltozott munkaképességűek bevonásának lehetőségét is).
Társadalmi beilleszkedés: Jól alkalmazott közszolgálati pályaaorientációs képzéssel segíteni a korai iskolaelhagyók, hátrányos helyzetűek, romák, megváltozott munkaképességgel és alkalmassággal rendelkezők társadalmi beillesztését (integrációját, valamint reintegrációját). Az átmeneti időben való pályaaorientációs tanácsadás csökkentheti a közszolgálati pályaelhagyást, segíti a rendszerben maradást, az egyes krízis helyzetekben való tanácsadással segíti az átmenetet.

(Forrás: Az élethosszig tartó pályaaorientációs szakpolitika fejlesztése: Európai Kézikönyv nyomán (2013. 10. o.)
- a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

3.3.2. A monitoring koncepció megalapozása: a kutatási eredmények tapasztalatai

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt pályaaorientáció célterülete a közszolgálati szervek munkaerő utánpótlási rendszereinek fejlesztése és a pályaaorientáció elősegítése. A projekt megvalósulását megvalósíthatósági tanulmány, közigazgatási és rendészeti pályaaorientációs kutatások alapozták meg, mely tanulmány és kutatások megállapításait a monitoring koncepció kialakításakor célszerű figyelembe venni.

A megvalósíthatósági tanulmány által megfogalmazott javaslatok:

- gimnáziumi pályaaorientációs képzések érettségi vizsgaeredményeinek elemzése,
- rendészeti szakközépiskolák felvételi adatainak elemzése,
- rendvédelmi szervek utánpótlás igényeinek elemzése,
- új szakképzések szakképesítési kerettantervének vizsgálata, tantárgyi követelmények felmérése,
- a tananyagfejlesztésre vonatkozó rendvédelmi oktatóhelyek (rendészeti szakközépiskolák, katasztrófavédelem és büntetés-végrehajtás releváns oktatói bázisának) megkeresése és felmérése,
- a fejlesztés végrehajtásának időbeli ütemezésére előzetes felmérés készítése.

A pályaaorientációs képzések fenntartásának egyik lehetősége a szakképzési ösztöndíjrendszer kialakítása lehet. Emellett szükség lehet a tananyagtartalmak időnkénti felülvizsgálatára, újra nyomtatására. Ezeken felül, a pályaaorientációs képzések és szakképzések során a feltérképezett problémák, jó megoldások megosztása és terjesztése segíthet a fenntartásban tematikus ismertetésekkel, a rendészeti szakgimnáziumok/szakközépiskolák éves igazgatói ülésén, a tanulmányi versenyek alkalmával az oktatók részére szervezett tájékoztatással.

A megvalósíthatósági tanulmány mellett elkészült a rendészeti és közigazgatási pályorientációval kapcsolatos, igényfelmérő kutatás és koncepciót megalapozó tanulmány, mely kutatási eredmények megállapításait szükséges kiinduló pontnak tekinteni a monitoring koncepció kialakításához. Ezeket az indikátor rendszer kialakításánál figyelembe vettük.

3.3.2.1. Monitoring fogalom meghatározás pályorientációs szakterületen

A pályorientáció gazdag európai uniós szakirodalmi háttérrel rendelkezik, így monitoring rendszere és ajánlásai is kidolgozottak; lásd az ELGPN²⁶ ajánlásait és CEDEFOP²⁷ által kiadott monitoring jelentésben megfogalmazottakat.²⁸ Monitoring megközelítésünk a rendészeti és közigazgatási pályorientációs képzési és szakképzési folyamatokra korlátozódik. Emiatt az Európai Pályorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) által javasolt Tényalapú Minőségbiztosítási Keretrendszer²⁹ (QAE) kritériumait figyelembe véve – ott, ahol ez lehetséges – alakítottuk ki a közszolgálati pályorientációs képzések és szakképzések monitoring rendszerét.

A pályorientációs szakmai monitoringnak a szakterület sajátosságait is figyelembe véve, az alábbi kérdésekre kell választ adnia:

1. A pályorientációs képzések, szakképzések elősegítik-e annak a foglalkoztatási célkitűzésnek a megvalósítását, hogy a közszolgálati hivatást egyre többen választják?
2. A pályorientációs képzések, szakképzések segítik-e annak a szakpolitikai célkitűzésnek a megvalósulását, ami a közszolgálati képzésekre, szakképzésekre, egyetemi képzésekre való magasabb számú jelentkezésben mutatkozik meg?
3. Hozzájárulnak-e a pályorientációs képzések, szakképzések a közigazgatás emberi erőforrás gondjainak megoldásához?
4. Hozzájárulnak-e a pályorientációs képzések, szakképzések az esélyegyenlőségi és társadalmi beilleszkedési szempontok (hátrányos helyzetűek) érvényre juttatásához?
5. A pályorientációs képzések, szakképzések hoznak-e tényleges változást az abban résztvevők életpályájában?
6. Hozzájárulnak-e a pályorientációs képzések, szakképzések egy hatékony oktatási rendszer működtetésével az oktatási szakpolitikai célkitűzések megvalósításához? Segíti-e a pályorientációs képzésekben, szakképzésekben alkalmazott oktatási módszertan bevonni és a pályán tartani az abban résztvevőket?
7. Milyen oktatási módszerek alkalmazásával lehet a legjobban megtervezni és kivitelezni a közszolgálati pályorientációs képzéseket, szakképzéseket?
8. Hogyan fejleszthetők és miképpen tehetők még hatékonyabbá a pályorientációs képzések, szakképzések?
9. Van-e olyan tényező a pályorientációs képzésekre, szakképzésekre vonatkozóan, ami azt mutatná, hogy a rendszer nem jól működik, és hogyan lehetne elkerülni a nem hatékony megoldásokat?

26 ELGPN: European Lifelong Guidance Policy Network, magyarul Európai Pályorientációs Szakpolitikai Hálózat.

27 CEDEFOP: European Centre for Development of Vocational Training, magyarul Európai Szakképzési Fejlesztési Központ.

28 Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework 2016; ECVET in Europe. Monitoring Report 2015; Lifelong Guidance Across Europe: reviewing policy progress and future prospect 2011.

29 Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework – Tényalapú Minőségbiztosítási Keretrendszer.

3.3.2.2. A monitoring vizsgálatok elméleti megalapozása

A pályaaorientációs szakmai monitoring tevékenységek megalapozásához szükséges meghatározunk azokat a közszolgálati pályaaorientációs képzési fejlesztésekkel kapcsolatos hipotéziseket, amelyeknek igazolását várjuk a monitoring rendszer működtetésétől. A kvalitatív és kvantitatív eredmények, felmérések, interjúk elvégzéséhez első lépésként meghatározzuk, hogy kutatásunk, felméréseink milyen empirikus anyagon alapszik, és a kapott eredmények mit fognak bizonyítani. Ahhoz, hogy a pályaaorientációs képzési fejlesztési beavatkozás következtében megmutatkozó eredményeket, hatásokat mérni tudjuk, *Hughes & Gration* ötlépcsős modelljét találtuk a legalkalmasabbnak (Hughes-Gration 2009). A szerzőpáros 2009-ben dolgozta ki modelljét pályaaorientációs humánszolgáltatásokra és tanácsadásokra. Ezt a modellt sikeresen alkalmazták közép-angliai iskolákban a pályatanácsadás hatáselemzéséhez (Hughes et al. 2016).

A modell alapján az *első szintet* a vélemények vizsgálata képezi kisebb mintájú mély-interjúkra alapozva. Jelen esetben a *rendészeti és közigazgatási megalapozó kutatásokat* tekintjük ennek, mivel ezek a mélyinterjú kritériumainak teljes mértékben megfelelnek, az általuk nyert adatok, információk már rendelkezésünkre állnak.

A *második szintet* képviseli a kimenetek mérése tények összevetése nélkül – melynek alapját a kifejlesztett program *monitoring vizsgálatai* jelentik majd. A vizsgálat alanyai a képzésfejlesztési módszertan alapján működő pályaaorientációs képzésben résztvevő tanulók és pedagógusok/szakoktatók. Mérési eszközei: excel táblázatos strukturált adatgyűjtés, kérdőív és strukturált interjú.

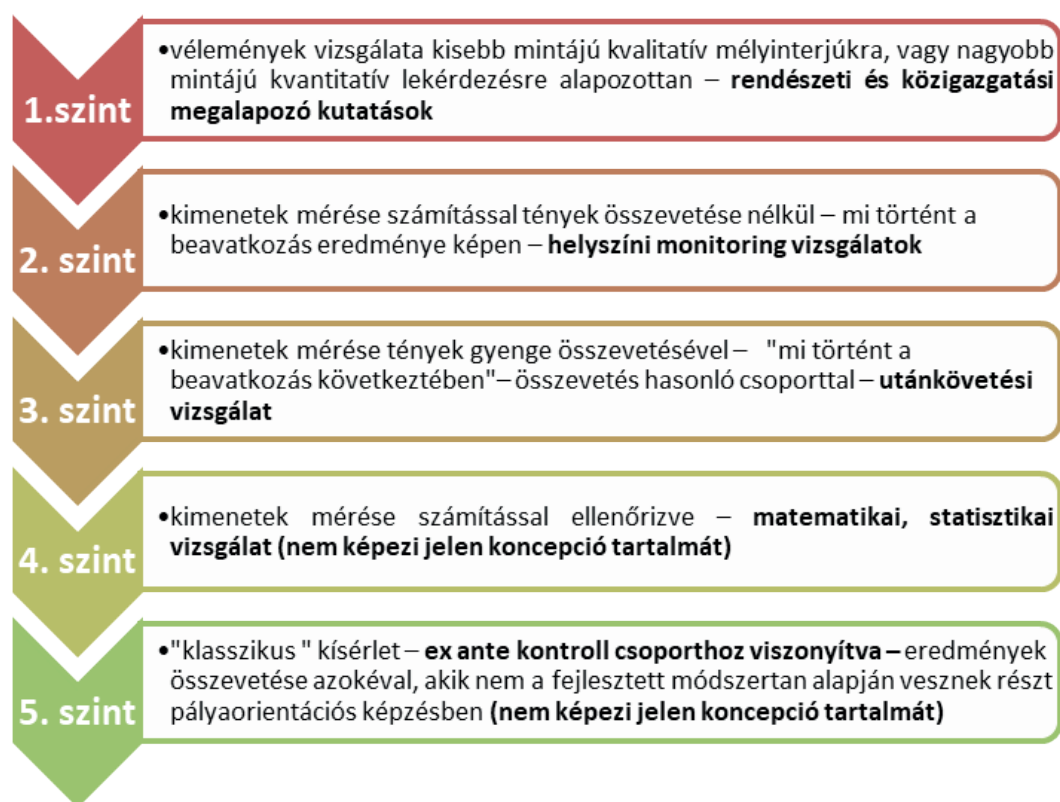
A *harmadik szintet* a kimenetek mérése jelenti tények gyenge összevetésével – mi történt a képzésfejlesztés következtében a beavatkozás eredménye képen. Ez egy újabb kimeneti mérést jelent, amelynek a kivitelezése már az *utánkövetési* fázisban történik. A vizsgálat alanyai a képzésfejlesztési módszertan alapján működő pályaaorientációs képzésben résztvevő pedagógusok/szakoktatók és tanulók. Mérési eszközei: strukturált táblázat, kérdőív és strukturált interjú.

Negyedik szint a modell alapján a kimenetek mérése számítással ellenőrizve. Jelen esetben ez a kontrollcsoport (utánkövetés) adatainak *matematikai, statisztikai eszközökkel* elvégzett vizsgálatát jelenti. Mérési eszköze: matematikai, statisztikai vizsgálat. A modell negyedik szintjét képező matematikai, statisztikai vizsgálat nem képezi a koncepció részét. A negyedik szint vizsgálatainak részleges elvégzésére az utánkövetési szakaszban kerülhet sor.

Ötödik szint a „klasszikus” kísérlet – *ex ante* kontrollcsoportozhoz viszonyítva. A modellnek ezen a szintjén ez azt jelenti, hogy a vizsgálat alanyai két csoportot képeznek, az egyik csoport képviselői azok, *akik már a kifejlesztett módszertan alapján* vesznek részt a pályaaorientációs képzésben, a *másik csoport pedig azokból áll, akik a hagyományos pályaaorientációs felkészítést* kapják. A mérés csak a hagyományos képzésben résztvevők esetében történik meg. Mérési eszköze: strukturált táblázat, kérdőív és strukturált interjú. Az ötödik szint nem képezi a jelen koncepció részét, elvégzése az utánkövetési szakaszban történhet meg, abban az esetben, ha a szükséges erőforrások ehhez rendelkezésre állnak.

Az alábbi 4. számú ábra szemlélteti az ismertetett 5 szintes elméleti modellt.

4. ábra: Hughes & Gration ötlépcsős modellje



(Forrás: Hughes & Gration (2009, 12.) ötlépcsős modellje a pályaaorientációs képzésfejlesztési beavatkozások méréséhez alapján a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

3.3.2.3. Hipotézisek, indikátorok

A pályaaorientációs képzésekkel és szakképzésekkel kapcsolatos előzetes ismereteink, a megvalósíthatósági tanulmány és az igényfelmérő kutatások alapján felállítottunk egy hipotézis rendszert, amelyben megjelöltük, hogy mely indikátorok fogják a hipotézisek igazolását alátámasztani, bizonyítani. A felállított hipotézisek alapján mért indikátorok többnyire a pályaaorientációs képzések és szakképzések fejlesztése által bekövetkezően elvárt hatásokra és kimenetekre fognak rámutatni, igazolják (verifikáció) azokat, vagy elvetendőek. A verifikáció³⁰ a hipotézisek igazságtartalmának és bekövetkezésének teszteléséről ad képet.

A hipotézisek és indikátorok kialakításakor az ELGPN hatásvizsgálati mátrixát³¹ vettük figyelembe, ahol az *egyén, szervezet, közösségek (közigazgatás)* szintjén vizsgáljuk ez egyes indikátorokat, és mindezt a *tanulási kimenetek, gazdasági és foglalkoztatási hatások és szociális kimenetek* viszonylatában elemezve az alábbi hipotézisrendszer állítható fel.

30 „Ha egy hipotézis olyan, már megismert előrejelzéshez vezet, amely összeegyeztethetetlen a tapasztalatokkal, akkor azt tovább kell fejleszteni, vagy el kell vetni. Ha viszont a tapasztalatokkal már adott formájában is összeegyeztethető, akkor azt tesztelt, ellenőrzött állításnak tekintjük.” (A kompetencia-fejlesztő tréningek, tanácsadói hálózat hatékonyságának mérése és képzési monitoringja. Kutatás. Zárótanulmány. 2015, 9. o.)

31 A modell kidolgozója Borbély-Pecze (2011), a munkamódszer és a tartalom az ELGPN WP4 2011-2012. évben zajlott. A modell bemutatása az ELGPN WP4-en történt, Tallinnban, Észtországban, Május 23-án. (Hooley 2014b, 4. o.)



A hipotézisek, alhipotézisek, indikátorok összefüggéseit a következő táblázatokban értékeljük, mutatjuk be. Minden képzési és oktatási fejlesztésnek tanulási kimenetekben mérhető hatások vizsgálata képezi az egyik legmeghatározóbb elemét.

Az egyének szintjén vizsgálva 5 fő hipotézis adódott.

Első fő hipotézis alapján feltételezhető, hogy a korszerű, résztvevő-központú oktatási módszertanok alkalmazása és a szakmai fejlesztések következtében a pályaaorientációs képzések és szakképzések népszerűsége nő a tanulók és oktatók körében.

Második fő hipotézis alapján feltételezhető, hogy a szakmai-módszertani továbbképzés következtében az oktatók pedagógiai-módszertani és pályaaorientációs szakmai ismeretei bővülnek.

Harmadik fő hipotézis alapján feltehető, hogy a pályaaorientációs képzések tananyagának fejlesztése következtében nő a pedagógusok/oktatók és tanulók képzéssel való elégedettsége.

Negyedik fő hipotézis alapján feltételezhető, hogy a képzési helyszínekre fordított figyelem és jobbító intézkedések következtében a pedagógusok/szakoktatók és tanulók elméleti és gyakorlati képzési helyszínekkel való elégedettsége javul.

Ötödik fő hipotézis alapján feltételezhető, hogy a bevezetett képzési fejlesztések, a pályaaorientációs tanácsadás, reklám és PR tevékenység következtében a közszolgáltatásról pozitív képzet alakul ki a tanulók körében.

A negyedik és ötödik hipotézis a monitoring tevékenységben opcionálisan érintett, tekintettel arra, hogy a megvalósítási szakaszban nem történt infrastruktúra fejlesztés, és nem valósultak meg olyan tájékoztatási tevékenységek, amelyek hatását mérni lehetne. A továbbiakban azon indikátorokat, monitoring tevékenységeket, amelyek megvalósítása opcionális dőlt betűvel jelöljük.

Mindezen hipotéziseket, az azokhoz kapcsolódó alhipotéziseket, valamint az igazolásukat alátámasztó és a tanulási kimenetekben mérendő indikátorokat foglalja össze az alábbi 10. számú táblázat.

10. táblázat: A hipotézisek és alhipotézisek igazolását alátámasztó, a tanulási kimenetekben mérhető indikátorokat mutatja be az egyének szintjén

Hipotézis	Alhipotézis	Indikátorok
egyének szintje: tanulási kimenetek		
H.1. Feltételezhető, hogy a korszerű résztvevő-központú oktatási módszertanok alkalmazása és a szakmai fejlesztések következtében a pályaorientációs képzések és szakképzések népszerűsége nő az oktatók és tanulók körében.	H.1.1. Feltételezhető, hogy a tanulói elégedettség és motiváció a képzés iránt nő.	pályaorientációs képzést befejezők aránya %; tanulók elvárásának szintje %; tanulók képzéssel való elégedettsége % (pilot elégedettségmérés alapján); tanulók képzés iránti motivációja %-ban; komplex OKJ szakmai vizsga letételének szándéka %; továbbtanulási szándék %; rendészeti vagy közigazgatási hivatás választásának szándéka %; képzésről lemorzsolódottak aránya %;
	H.1.2. Feltételezhető, hogy a választott hivatásról, az adott munkakörrel, a karrier-, életpálya-, és továbbtanulási lehetőségekről a tanulók ismeretei bővülnek.	az adott hivatás, választott munkakör jellemzőinek ismerete %; továbbtanulási lehetőségek ismerete %; karrier és életpálya lehetőségek ismerete %;
	H.1.3. Feltételezhető, hogy a tanulók inkább képesek lesznek hosszabb távra szóló jövőképet, életpályát tervezni a közszolgálatban, OKJ-s szakmai vizsgát tenni, közszolgálati egyetemen tovább tanulni.	jövőkép kialakítása és életpálya tervezés képessége %;
	H.1.4. Feltételezhető, hogy a tanulók „puha készségei” ³² fejlődnek.	„puha készségek” fejlődése %;
H.2. Feltételezhető, hogy az ismeretbővítő, motivációs és módszertani felkészítés következtében az oktatók pedagógiai-módszertani és pályaorientációs, szakmai ismeretei bővülnek.	H.2.1. Feltételezhető, hogy az oktatók pályaorientációs képzéssel való elégedettsége, a pályaorientáció iránti elhivatottsága és motivációja nő.	képzéssel való elégedettség %; pályaorientációs képzés iránti elhivatottság %; pályaorientációs képzésben való részvétel iránti motiváció %;
	H.2.2. Feltételezhető, hogy az ismeretbővítő, motivációs és módszertani felkészítés következtében az oktatók szakmai ismeretei bővülnek, és módszertani felkészültségük növekszik.	az adott hivatás, választott munkakör jellemzőinek ismerete %; módszertani felkészültség változása önértékelés alapján %;
	H.2.3. Feltételezhető, hogy az oktatók elkötelezettsége, motivációja a közszolgálati pályaorientációs képzésben való részvétel iránt nő.	továbbképzéssel való elégedettség %; pályaorientációs képzés iránti elkötelezettség %; pályaorientációs képzésben való részvétel iránti motiváció %;
H.3. Feltételezhető, hogy a pályaorientációs képzési tananyagok fejlesztése következtében nő a pedagógusok/oktatók és tanulók képzéssel való elégedettsége.	H.3.1. Feltételezhető, hogy az elméleti tananyag, tankönyv, munkafüzet és az egyéb oktatási segédletek a korábbiakhoz képest érdekesebbek, gyakorlatban jobban használhatóak a tanulók és oktatók számára.	elméleti tananyag érdekessége %; tananyag használhatósága %; segíti a tanulást %; munkafüzet használhatósága %; oktatási segédlettel való elégedettség %; a tudás gyakorlati használhatósága %; szakmai gyakorlati foglalkozások hasznossága % (Figyelembe véve a tananyagfejlesztés ütemezését, várhatóan a fejlesztett tananyagokkal való elégedettség mérése az utánkövetési szakaszban történik.);

32 Puha készségek = „soft skills”, egy német kutatás az alábbi 10 legfontosabb készséget tekinti a soft skilllek közé tartozónak: csapatmunka-készség, kommunikációs készség, szervezőkészség, rugalmasság, mobilitás, érzelmi intelligencia, motiváltság, kitartás, kreativitás, analitikus és logikus gondolkodás. (www.hirportal.hu)

Hipotézis	Alhipotézis	Indikátorok
egyének szintje: tanulási kimenetek		
H.4. Feltételezhető, hogy a képzési helyszínekre fordított figyelem és jobbító intézkedések következtében a pedagógusok/oktatók és tanulók megítélése az elméleti és gyakorlati képzési helyszínekkel kapcsolatban javul.	H.4.1. Feltételezhető, hogy az elméleti képzési helyszínek megítélése javul.	képzés jellegének való megfelelés %; terem nagyságának megítélése %; terem megvilágításának megítélése %; technikai felszereltség megítélése %;
	HH.4.2. Feltételezhető, hogy a gyakorlati képzési helyszínek megítélése javul.	gyakorlati képzés jellegének való megfelelés %; terem nagyságának megítélése %; terem megvilágításának megítélése %; technikai felszereltség megítélése %;

(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

A szervezetek szintjén egy fő hipotézis volt megállapítható, mely alapján feltételezhető, hogy a bevezetett képzési fejlesztések, tájékoztatási, és PR tevékenység következtében a közszolgálatról pozitív kép alakul ki a tanulók körében. Ehhez a fő hipotézishez tartozó alhipotéziseket és azok igazolását alátámasztó gazdasági és foglalkoztatási kimenetekben mérhető indikátorok rendszerét az alábbi 11. számú táblázat foglalja össze.

11. táblázat: A hipotézisek és alhipotézisek igazolását alátámasztó, a gazdasági és foglalkoztatási kimenetekben mérhető indikátorokat mutatja be a szervezetek szintjén

Hipotézis	Alhipotézis	Indikátorok
szervezetek szintje: gazdasági és foglalkoztatási kimenetek		
H.5. Feltételezhető, hogy a bevezetett képzési fejlesztések, tájékoztatási és PR tevékenység következtében a közszolgálatról pozitív kép alakul ki a tanulók körében.	H.5.1. Feltételezhető, hogy a középfokú közszolgálati pályaeorientációs képzésre és szakképzésre jelentkezők száma nő.	a középfokú pályaeorientációs képzésekre és szakképzésekre jelentkezők száma a korábbi évekhez viszonyítva %; lemorzsolódottak aránya %;
	H.5.2. Feltételezhető, hogy a rendészeti és közigazgatási szervekhez munkavállalónak jelentkezők száma növekszik, a munkaerő problémák enyhülnek.	munkavállalónak jelentkezők száma a korábbi évekhez viszonyítva %; munkavállalók között pályaeorientációs képzésben részt vettek %; munkavállalók között felnőttképzésben (OKJ) részt vettek %; munkavállalók között NKE-n végzetek %; pályaelhagyók aránya %; képzésről, oktatásról lemorzsolódottak aránya %;
	H.5.3. Feltételezhető, hogy az OKJ-s szakképzést elvégzők száma növekszik.	OKJ-s szakképzési adatok a korábbi évekhez viszonyítva %; képzésről lemorzsolódottak aránya %;
	H.5.4. Feltételezhető, hogy a közszolgálati egyetemi szakokra jelentkezők száma növekszik.	NKE felvételi adatok a korábbi évekhez viszonyítva %; a felvettek között pályaeorientációs képzésben, szakképzésben részt vettek aránya %; egyetem közszolgálati szakjairól lemorzsolódottak aránya %.

(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

A közigazgatás szintjén is egy fő hipotézissel dolgozunk, mely hipotézis és a hozzá kapcsolódó alhipotézisek igazolását alátámasztó és szociális kimenetekben mérhető indikátorokat a 12. számú táblázat összegzi.

12. táblázat: A hipotézisek és alhipotézisek igazolását alátámasztó, szociális kimenetekben mérhető indikátorokat mutatja be a közigazgatás szintjén

Hipotézis	Alhipotézis	Indikátorok
közösségek szintje =közigazgatás szintje: szociális kimenetek		
H.6. Feltételezhető, hogy a bevezetett képzési fejlesztés, a tájékoztatási és PR tevékenység következtében a közigazgatásról pozitív kép alakul ki a tanulók, oktatók és szülők körében, aminek következtében a hátrányos helyzetűek nagyobb számban kerülnek be a képzésbe, szakképzésbe, egyetemi oktatásba, közszolgálati munkahelyekre munkavállalónak.	H.6.1. Feltételezhető, hogy a hátrányos helyzetű tanulók között nagyobb arányban vesznek részt pályaaorientációs képzésben, szakképzésben, egyetemi oktatásban, vállalkozási munkavállalóvá.	hátrányos helyzetűek száma a korábbi évekhez viszonyítva a képzéseken %; hátrányos helyzetűek lemorzsolódási aránya az összes tanuló között %; pályaaorientációs képzést elvégzők között a hátrányos helyzetűek aránya %; pályaaorientációs képzést elvégző munkába állók között a hátrányos helyzetűek aránya %; pályaaorientációs OKJ-s szakképzést elvégző továbbtanulók között a hátrányos helyzetűek aránya %; egyetemi képzést végzők között a hátrányos helyzetűek aránya %;
	H.6.2. Feltételezhető, hogy a munkanélküliségi arány csökken, ezáltal szociális helyzetük javul.	a képzést elvégzők közötti munkanélküliségi arány az országos adatokhoz viszonyítva %; szociális helyzet alakulása %;

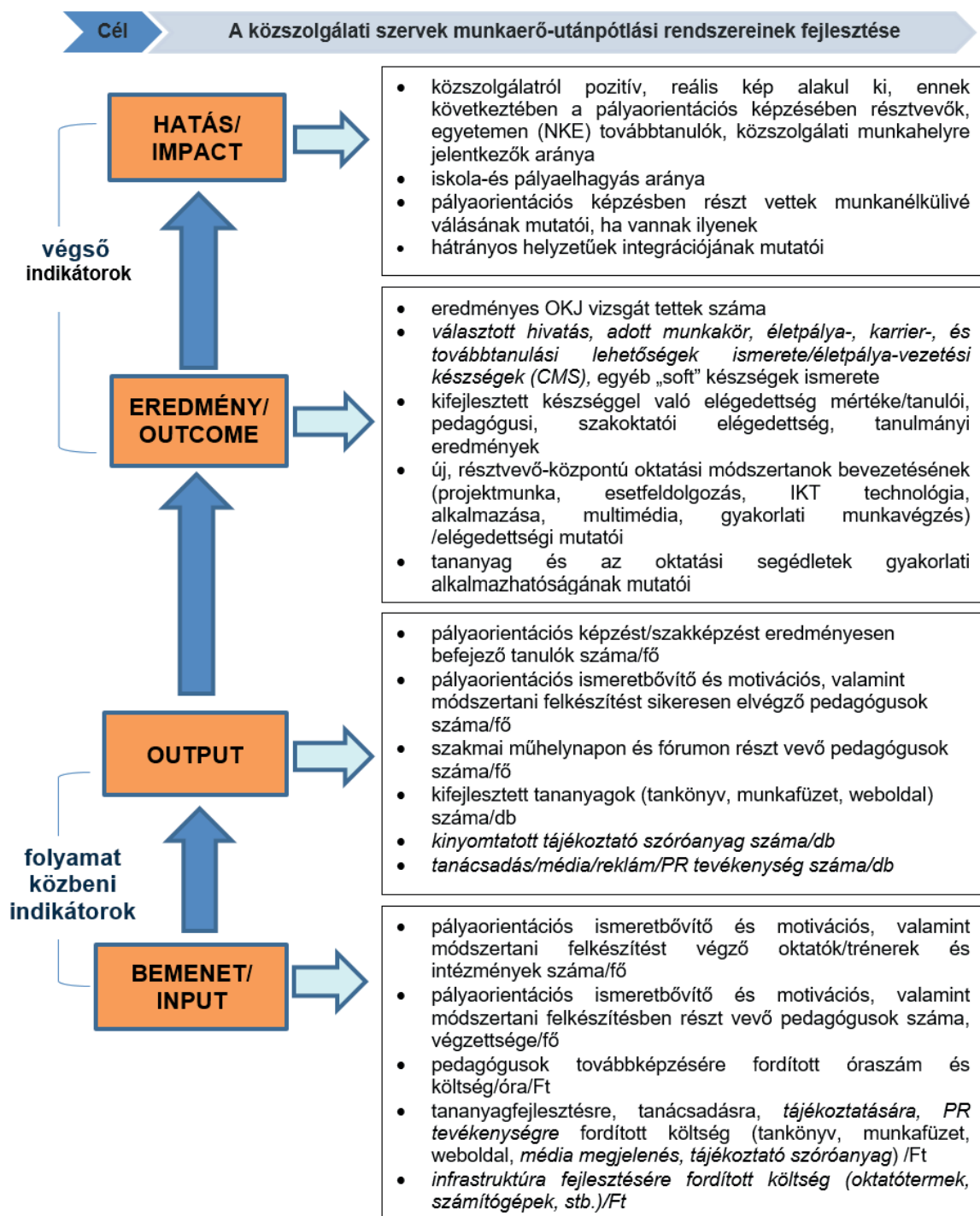
(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

A hipotézisek felállításakor a táblázatban már utalást tettünk az egyes indikátorokra. Az indikátorok olyan paraméterek, vagy értékek, amelyek rámutatnak, információt vagy leírást adnak valamilyen kapcsolódó jelenség állapotáról, helyzetéről. Az indikátorok egy meghatározott normarendszeren keresztül közvetítenek a gazdasági, társadalmi jelenségekről (Havasi 2007, 680.).

A pályaaorientációs képzések esetében hipotéziseinket igazoló indikátorok rendszerét az alábbi táblázatban foglaltuk össze. *Prennushi-Rubio-Subbarao* (2013. 107-128.) elméleti ábráját adaptálva a közszolgálati pályaaorientációs képzésekre és szakképzésekre, az ábrát kiegészítettük a vizsgálni kívánt indikátorokkal. Az ábra világosan mutatja az egyes indikátorok közötti összefüggést, hierarchiát³³ is.

33 Bemeneti vagy input indikátorok a projekt célja érdekében mozgósított erőforrások, melyek lehetnek pénzügyi, fizikai vagy emberi erőforrások. Output indikátorok a projekt tevékenységek során megvalósult tényleges eredményeket jelölik, Outcome vagy eredmény indikátorok a program által generált, a kedvezményezettek javára bekövetkező közvetlen és azonnali hatásokat mutatják be. Hatás vagy impact indikátorok a megvalósuló program és fejlesztés eredményeként érzékelhető és tágabb értelemben vett hatásokra mutatnak rá. (Köpeczi-Bócz 2011. 58–59. o.)

5. ábra: A közszolgálati képzések és szakképzések szakmai monitoring indikátor rendszere az elérni kívánt hatások függvényében. Prennushi-Rubio-Subbarao nyomán adaptálva



(Forrás: a szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

3.3.3. Monitoring koncepció/monitoring tevékenységek megvalósítása

Az alábbiakban a kidolgozott hipotézisek figyelembe vételével meghatározzuk a monitoring vizsgálatok:

- minőségi elemeit,
- a minőségi elemeket meghatározó ismérveket,
- az ismérveket kifejező indikátorokat,
- az indikátorok lehetséges forrásait,
- a vizsgálat fókuszát (monitoring vagy utánkövetési szakasz),
- a vizsgálat módját (tényadat, megkérdezés),
- valamint a monitoring adatgyűjtés eszközeit.

A monitoring koncepciót meghatározó minőségi elemeket táblázat részletezi az indikátorok típusai szerinti csoportosításban. Lásd a 13. számú táblázatokat. A tényleges monitoring vizsgálatok lebonyolításához meghatározott *eszközrendszer* az alábbi elemekből tevődik össze:

1. strukturált táblázatok adatgyűjtéshez (az összes vizsgált adat gyűjtéséhez szükséges kialakítani);
 - a. monitoringban résztvevő intézmények (a vizsgált képzés alapján csoportosítva: közigazgatási pályaorientációs képzés (fakultációs tantárgy), közigazgatási szakképzés, Belügyi rendészeti ismeretek pályaorientációs képzés (BRI), rendészeti szakképzés)
 - b. monitoringban résztvevő pedagógusok/oktatók adatai, elérhetőségei képzés/szakképzés típusai alapján csoportosítva (közigazgatási képzés, közigazgatási szakképzés, rendészeti képzés, rendészeti szakképzés)
 - c. monitoringban résztvevő tanulók adatai képzés/szakképzés típusai alapján (közigazgatási képzés, közigazgatási szakképzés, rendészeti képzés, rendészeti szakképzés)
2. kérdőívek;
 - a. tanulói kérdőív a tanulók pályaorientációs motivációjának és a képzés eredményességének, hasznosságának megítélésére irányuló méréséhez,
 - b. pedagógusi (a pedagógusok körébe tartoznak az érintett köznevelési intézmények közismereti és szakmai tanárai, szakmai oktatói, és azok az óradók, akik nem tartoznak a tantestülethez, de részt vesznek a képzés megvalósításában) kérdőív a pályaorientációs képzésben/szakképzésben részt vevő pedagógusok/oktatók motivációjának, elkötelezettségének és a képzési fejlesztés megítélésének méréséhez,
 - c. elégedettségmérő kérdőív a szakmai műhelymunka hatékonyságának méréséhez (A monitoring szakaszban a projektbe betervezett elégedettségmérési tevékenység adatait használjuk fel.)
3. helyszíni monitoring értékelő lap a pályaorientációs képzések és szakképzések minőségének helyszíni monitoring vizsgálatához,
4. szempontrendszer a pedagógiai/oktatói munka értékeléséhez
5. *mellékletek a 20/2013. (V.28.) BM rendelet 2. számú melléklete alapján a szakképzések képzési és vizsgáztatási minimumát meghatározó eszköz-és felszerelési jegyzékről*

A felsorolt egyes mérőeszközöket lásd a Függelékben.

A monitoring lebonyolításában szerepet játszó, különös odafigyelést igénylő elemek – ajánlás a szakmai monitoring lebonyolítását végző szakértők részére

1. Időztítés:

A pályaaorientációs szakmai monitoring sikerességének záloga, hogy birtokába kerülünk azoknak az adatoknak, tényeknek, mutatóknak, amelyekből a képzésfejlesztésre vonatkozó legfontosabb következtetések, tapasztalatok megfogalmazhatóak. Ezért a monitoring egyik meghatározó eleme a mérések elvégzésének időztítése. Mivel a monitoring folyamatot képzés-, tananyag-, és motivációs, valamint módszertani felkészítés előzi meg, ezért minden esetben szükséges ellenőrizni, hogy ezek a megelőző folyamatok lezajlottak-e.

2. Módszer:

- A tanulói, pedagógusi/oktatói kérdőívekkel való megkérdezést a kijelölt oktatási intézményekben, előzetes egyeztetés alapján szükséges megszervezni. A tanulók megkérdezésének javasolt formája valamelyik tanórán történő kérdőív kitöltés. A pedagógusok/oktatók megkérdezése a pályaaorientációs képzésekben résztvevők megkeresése és elérhetőségi adatainak (e-mail) összegyűjtése után, szintén kérdőíves formában történik.
- A helyszíni monitoring vizsgálat a kijelölt oktatási intézmény vezetőjével történt előzetes egyeztetés után történhet meg. A helyszíni monitoring az alábbi elemek vizsgálatát foglalja magába:
 - a. a képzési helyszínek megfelelőségének vizsgálata szemrevételezés útján, egyben a vonatkozó jogszabály által előírt képzési és vizsgáztatási feltétek minimumának ellenőrzése (opcionális);
 - b. strukturált interjú keretében annak felmérése, hogy a pedagógusok/oktatók pedagógiai-módszertani eszköztárába mennyire épült be a felkészítések elméleti tananyaga, a szemléletformálás mennyire valósult meg az új oktatási módszertanok tekintetében, hogy a tananyagfejlesztést a kitűzött céloknak megfelelően sikerült megvalósítani, a tanulók „puha készségeinek” fejlesztését mennyire sikerült megvalósítani.
- A strukturált táblázatok kialakítása az adatok gyűjtéséhez, rendszerezéséhez.
 - a. a monitoringban résztvevő közoktatási intézmények kiválasztása alapján adatbázis kialakítása adatok gyűjtéséhez;
 - b. táblázatos formában a monitoring mérések eredményeinek gyűjtése elemzéshez.
- A monitoring rendszer kialakításakor törekedtünk annak a szempontnak a figyelembe vételére, hogy minél egyszerűbben és lehetőleg egy dokumentum felhasználásával lehessen a monitoring tevékenységeket elvégezni. Azonban a közszolgálati pályaaorientációs képzések/szakképzések háromféle képzési intézmény típusban jelenhetnek meg:

- gimnázium,
- szakgimnázium,
- szakközépiskola;

Valamint 4 féle képzési formában történhet az oktatás/képzés:

- rendészeti pályaaorientációs (fakultációs) képzés,
- közigazgatási pályaaorientációs (fakultációs) képzés,
- rendészeti pályaaorientációs szakképzés,
- közigazgatási pályaaorientációs szakképzés.



Az OKJ-s szakképzés eredményeként 4 féle szakképesítés szerezhető:

- rendészeti őr (OKJ azonosító száma: 34 861 01),
- rendészeti ügyintéző (OKJ azonosító száma: 52 861 01),
- közszolgálati ügykezelő (OKJ azonosító száma: 54 345 01),
- közszolgálati ügyintéző (OKJ azonosító száma: 54 345 04).

Ezért javasoljuk, hogy a tanulói, pedagógus/oktatói és helyszíni monitoring adatlapokon a kért adatok megadására minden esetben fordítsanak figyelmet. Mivel ezen mérőeszközök esetében egy dokumentumon történik minden intézménytípus, minden oktatási/képzési típus és minden szakképesítés feltérképezése. Az itt megadott adatok fognak osztályozás után szétbomlani és bekerülni az egyes strukturált adatgyűjtést biztosító táblázatokba.

13. táblázat: A pályaaorientációs szakterület monitoring koncepciójának logikai bemutatása

A közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések monitoring vizsgálati területei: input indikátorok						
Minőségi elem	Kritérium/ismérv	Indikátor	Lehetséges adat forrása	Melyik vizsgálati fókusz érinti? (monitoring, utánkövetés)	Tényadat/ Megkérdés	Adatgyűjtési eszköz
emberi erőforrás	1. pedagógusok/oktatók pályaaorientációs ismeretbővítő, motivációs és módszertani felkészítését végző oktatók/trénerek és intézmények száma	fő, db	projekt nyilvántartás (NKE)	monitoring	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	2. pályaaorientációs ismeretbővítő, motivációs és módszertani felkészítésen részt vett pedagógusok/oktatók száma, végzettsége	% iskola tanára % % óraadó részvétel/fő	projekt nyilvántartás (NKE)	monitoring	tényadat/ megkérdés	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában/ pedagógus kérdőív
financiális erőforrás	3. pedagógusok ismeretbővítésére, motivációs és módszertani felkészítésére fordított óraszám és költség	Σ óraszám, Σ Ft	projekt pénzügyi nyilvántartás (NKE)	monitoring	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	4. tananyagfejlesztésre, tanácsadásra, tájékoztatásra, PR tevékenységre fordított költségek (tankönyv, munkafüzet, weboldal, média megjelenés, tájékoztató szóróanyag)	típusonként/ Ft	projekt pénzügyi nyilvántartás (NKE)	monitoring, utánkövetés	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
fizikai erőforrás	5. infrastruktúra fejlesztésére fordított költségek (képző intézményeknek adományozott IKT eszközök, oktatótermek, stb.)	Σ Ft	s z a k k ö z é p - iskolák, gimnáz i u m o k , szakközpontok	monitoring, utánkövetés	megkérdés	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában

A közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések monitoring vizsgálati területei: output indikátorok						
Minőségi elem	Kritérium/ismérv	Indikátor	Lehetséges adat forrása	Melyik vizsgálati fókusz érinti? (monitoring, utánpótlás)	Tényadat/ Megkérdés	Adatgyűjtési eszköz
emberi erőforrás	1. pályaaorientációs képzést és szakképzést eredményesen befejező tanulók száma	fő	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok,	monitoring	megkérdés	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	2. pályaaorientációs ismeretbővítő, motivációs és módszertani felkészítést sikeresen elvégző pedagógusok száma	fő	felkészítésért felelős NKE	monitoring	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
fizikai erőforrás	3. szakmai műhelynapok (work-shop) és fórumok a pályaaorientációban résztvevő pedagógusok/ részére	fő/szakmai műhelynap	felkészítésért felelős NKE	monitoring	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	4. kifejlesztett és továbbfejlesztett tananyagok száma (tankönyv, munkafüzet, weboldal)	db	fejlesztésért felelős	monitoring, utánpótlás	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
reklám, PR	5. kinyomatott tájékoztató szóróanyag az OKJ végzettség szerinti pályaköréről, karrier utakról, munka-és továbbtanulási lehetőségekről	típus/db	fejlesztésért felelős	monitoring, utánpótlás	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	6. tanácsadás/média/reklám/ PR tevékenység	típus/db	felelősök	monitoring, utánpótlás	tényadat	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában

A közszolgálati pályaorientációs képzések és szakképzések monitoring vizsgálati területei: eredményindikátorok						
Minőségi elem	Kritérium/ismérv	Indikátor	Lehetséges adat forrása	Melyik vizsgálati fókusz érinti? (monitoring, utánkövetés)	Tényadat/ Megkérdés	Adatgyűjtési eszköz
tanulási kimenet	1. eredményes OKJ vizsgát tett tanulók száma	OKJ végzettség/fő	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok	utánkövetés	megkérdés	kérdőív, strukturált adatgyűjtés táblázatos formában
	2. választott hivatás (OKJ-s szakképesítések esetében), adott munkakör, életpálya-, karrier-, és továbbtanulási lehetőségek ismerete/életpálya-vezetési készségek (CMS), egyéb „puha készségek” alkalmazásának készsége	készségek szintje %;	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok tanulói	monitoring, utánkövetés	megkérdés	kérdőívek: tanulói, pedagógus; strukturált interjú
	3. kifejlesztett készséggel való elégedettség mértéke ³⁴	tanulmányi eredmények, tanulói és pedagógus/oktatói elégedettség szintje %, 5 fokú értékeléssel	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok tanulói, pedagógusai/oktatói	monitoring, utánkövetés	tényadat, megkérdés	strukturált adatgyűjtés táblázatos formában, kérdőívek: tanulói, pedagógus; strukturált interjú
képzési fejlesztés	4. pedagógus/oktatói munka minősége	elégedettségi mutatók %, 5 fokú értékeléssel	tanulók/ pedagógusok/ oktatók	monitoring, utánkövetés	megkérdés	kérdőívek: tanulói, pedagógus; strukturált interjú
	5. új, résztvevő-központú oktatási módszerek bevezetése (projekt-munka, esetfeldolgozás, IKT technológia, alkalmazása, multimédia, gyakorlati munkavégzés, tudás gyakorlati alkalmazhatósága)	képzés elégedettségi mutatói, módszertan alkalmazásának szintje %, 5 fokú értékeléssel	tanulók/ pedagógusok/ oktatók	monitoring, utánkövetés	megkérdés	kérdőívek: tanulói, pedagógus; strukturált interjú
	6. képzési fejlesztés fogadtatása az iskolákban:	a fejlesztési eredmények megítélése %, 5 fokú értékeléssel	tanulók/ pedagógusok/ oktatók	monitoring, utánkövetés	megkérdés	kérdőívek: tanulói, pedagógus; strukturált interjú
	7. tananyag és az oktatási segédletek gyakorlati alkalmazhatósága	a tananyagok, segédanyagok alkalmazhatóságának megítélési mutatói %, 5 fokú értékeléssel	tanulók/ pedagógusok/ oktatók	monitoring, utánkövetés	megkérdés	kérdőívek: oktatói, pedagógus/oktatói

34 A táblázatban több helyen megjelenik az elégedettség mérése. A pilot projekt keretében a pedagógusok képzése esetében, illetve a tanulók esetében amennyiben a monitoring folyamatától függetlenül megtörténik az elégedettség mérése, a mérési eredményeket felhasználjuk a monitoring folyamatokban, és adott időszakban csökkentjük a monitoring vizsgálatok körét, az ismételt adatgyűjtés elkerülése érdekében.

A közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések monitoring vizsgálati területei: hatás indikátorok						
Minőségi elem	Kritérium/ismérv	Indikátor	Lehetséges adat forrása	Melyik vizsgálati fókusz érinti? (monitoring, utánkövetés)	Tényadat/Megkérdezés	Adatgyűjtési eszköz
gazdasági és foglalkoztatási kimenetek	1. pályaaorientációs képzésben/szakképzésben/egyetemen továbbtanulók, és közszolgálati munkavállalók száma	létszámadatok az előző évekhez képest/fő/%,	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok, NKE, közszolgálati munkahelyek	utánkövetés	tényadat	adatbekérő kérdőívek: középiskolák közoktatási intézmények, NKE, BM munkahelyek
	2. iskola-, és pályaelhagyás	képzésről/szakképzésről/egyetemi képzésről lemorzsolódottak aránya, pályát elhagyók aránya az előző évekhez képest/fő/%	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok, NKE, közszolgálati munkahelyek	utánkövetés	tényadat	adatbekérő kérdőívek: középiskolák közoktatási intézmények, NKE, BM munkahelyek
	3. pályaaorientációs képzésben/szakképzésben/egyetemi képzésben részt vettek között a munkanélkülivé válás esélye	munkanélküliek aránya/fő/%	közszolgálati munkahelyek, munkanélküliségi adatok	utánkövetés	tényadat	adatbekérő kérdőívek: BM munkahelyek
	4. hátrányos helyzetűek integrációja	képzésben/szaképzésben/egyetemen továbbtanulók/munkavállalók között a hátrányos helyzetűek aránya %	szakközépiskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok, NKE, közszolgálati munkahelyek	utánkövetés	tényadat	adatbekérő kérdőívek: középiskolák közoktatási intézmények, NKE, BM munkahelyek
társadalmi beilleszkedés, esélyegyenlőség javítása						

(Forrás: szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

3.3.4. A monitoring rendszer bemutatása

14. táblázat: A közszolgálati pályaeorientációs képzések és szakképzések szakmai monitoring tevékenységeit összefoglaló táblázat

I. Rendszereti pályaeorientációs (fakultációs) képzések				
Monitoring tevékenység	Alkalmazás – javasolt időpontja	Alkalmazás – módja	Alkalmazás – számossága	Keletkező eredmények
1. Rendszereti pályaeorientációs képzésben részt vevő tanulók, pedagógusok körében végzendő motivációs és bevérlásvizsgálat kérdőívvel – jelentés készítése	a rendszereti pályaeorientációs ismeretek oktatóinak felkészítését biztosító módszertani tananyagok elkészítése, valamint pedagógia-módszertani felkészítése után, a megújított tananyag bevezetése után	a rendszereti pályaeorientációs képzést folytató köznevelési intézményekben kérdőíves megkérdezéssel a tanulók körében, javasolt a intézménnyel egyeztetve, osztályfőnöki vagy pályaeorientációs tantárgy óráján elvégeztetni a kérdőív kitöltését, a pedagógusok esetében az érdekelteknek kiküldve, vagy lekérdezéssel	18 köznevelési intézményben egyszeri felmérés (kb. 18 x 20 db kérdőív = 360 db kérdőív)	a) kitöltött „ Tanulói kérdőívek ” b) kitöltött „ Pedagógus kérdőívek ” c) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „Tanulói pályaeorientációs adatok rendszereti képzésben” című adattábla. d) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „Pedagógusi pályaeorientációs adatok rendszereti képzésben” című adattábla
2. Rendszereti pályaeorientációs képzések helyszíni monitoring vizsgálata – helyszíni monitoring jelentés	a megújított tananyag bevezetése után, a tanév végéig befejezendő	a rendszereti pályaeorientációs képzést folytató intézményekben történő helyszíni monitoring vizsgálat az intézménnyel és a pedagógussal történő előzetes egyeztetés alapján	18 db képzési helyszín monitoring vizsgálata, valamint pedagógusokkal lefolytatott interjú	a) kitöltött „ Oktatási helyszín értékelése ” című adatlap, valamint a pedagógussal folytatott „ Interjú jegyzőkönyv ” kitöltése a megadott „ Szempontrendszer ” alapján b) strukturált adatgyűjtéshez táblázat 1 db „ Képzési helyszínek monitoring adatai rendszereti képzésben ” című adattábla
3. Rendszereti pályaeorientációs képzés oktatói számára szóló szakmai műhelybeszélgetések (workshop) és fórumok monitoring vizsgálata – jelentés készítése	a műhelybeszélgetések tervezett időpontja, a felkészítés után zajlik	a műhelybeszélgetéseket szervező NKE-vel történő egyeztetés után, helyszíni részvétellel	4 db tervezett műhelybeszélgetésen való részvétel, vagy kérdőíves lekérdezéssel	b) „ Szakmai műhelynap kérdőíve ” c) „ Jelentés rendszereti pályaeorientációs képzésben oktatók számára szervezett műhelybeszélgetés tapasztalatairól ” című dokumentum

II. Közigazgatási és rendészeti szakképzés

1. Közigazgatási és rendészeti szakképzésben résztvevő tanulók, pedagógusok/oktatók körében végzendő motivációs és beválás vizsgálat kérdőívvel – jelentés készítése	a megújított oktatási csomagok kidolgozása, valamint az OKJ-s tárgyakat oktatók szakmai felkészítése, a megújított és újonnan kialakított tananyagok bevezetése után, a következő tanév végéig befejezendő	a közigazgatási és rendészeti pályaorientációs szakképzést folytató intézményekben kérdőíves megkérdezéssel a tanulók, pedagógusok körében, javasolt az tanintézménnyel egyeztetve, osztályfőnöki vagy pályaorientációs tantárgy óráján elvégeztetni a kérdőív kitöltését; a pedagógusok esetén az érdekelteknek kiküldve, vagy lekérdezéssel	18 intézményben egyszeri felmérés (kb. 18x20 db kérdőív = 360 db kérdőív)	a) kitöltött „ Tanulói kérdőívek ” b) kitöltött „ Pedagógus kérdőívek ” c) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „ Tanulói pályaorientációs adatok közigazgatási és rendészeti szakképzésben ” című adattábla d) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „ Pedagógus pályaorientációs adatok közigazgatási és rendészeti szakképzésben ” című adattábla
2. Közigazgatási és rendészeti pályaorientációs szakképzések helyszíni monitoring vizsgálata – monitoring jelentés készítése	a megújított, és újonnan kialakított tananyagok kidolgozása és bevezetése, valamint az OKJ-s tárgyakat oktatók szakmai felkészítése után , a tanév végéig befejezendő	a közigazgatási és rendészeti pályaorientációs szakképzést folytató intézményekben történő helyszíni monitoring vizsgálat a tanintézménnyel és a pedagógussal történő előzetes egyeztetés alapján	18 db képzési helyszín monitoring vizsgálata	a) kitöltött „ Oktatási helyszín értékelése ” című adatlap, valamint pedagógussal lefolytatott „ Interjú jegyzőkönyv ” kitöltése a megadott „ Szempontrendszer ” alapján strukturált adatgyűjtéshez táblázat 1 db „ Képzési helyszínek monitoring adatai közigazgatási és rendészeti pályaorientációs szakképzésben ” című adattábla
3. Közigazgatási és rendészeti OKJ képzésben oktatók moderált oktatói műhelybeszélgetések tapasztalatainak vizsgálata – jelentés készítése	műhelybeszélgetések tervezett időpontja a felkészítések után.	a műhelybeszélgetéseket szervező NKE-vel történő egyeztetés után, helyszíni részvétellel	4 db tervezett műhelybeszélgetésen való részvétellel, vagy kérdőíves lekérdezéssel	b) „ Szakmai műhelynap kérdőíve ” c) „ Jelentés közigazgatási és rendészeti OKJ-s képzésben oktatók számára szervezett műhelybeszélgetés tapasztalatairól ” című dokumentum



III. Közigazgatási pályaaorientációs (fakultációs) képzések					
1. Közigazgatási pályaaorientációs képzésben résztvevő tanulók és pedagógusok/oktatók körében végzendő motivációs és bevalás vizsgálat kérdőívvel – jelentés készítése	a közigazgatási pályaaorientációs ismeretek októinak pedagógia-módszertani felkészítése, a felkészülését biztosító módszertani tananyagok, a képzés oktatási segédlete, valamint az új tananyag nyomdai előállítása, e-learning tananyag kifejlesztése, és képzés bevezetése után, befejezés legkésőbb a következő tanév végéig befejezendő	a közigazgatási pályaaorientációs képzést folytató köznevelési intézményekben kérdőíves megkérdezéssel a tanulók és pedagógusok körében, javasolt a intézménnyel egyeztetve, osztályfőnöki v. pályaaorientációs tantárgy óráján elvégeztetni a kérdőív kitöltését	12 tanintézményben egy-szeri felmérés (kb. 12x20 db kérdőív = 240 db kérdőív)	a) kitöltött „ Tanulói kérdőívek ” b) kitöltött „ Pedagógus kérdőívek ” c) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „ Tanulói pályaaorientációs adatok közigazgatási képzésben ” című adattábla d) strukturált adatgyűjtéshez – 1 db „ Pedagógus pályaaorientációs adatok közigazgatási képzésben ” című adattábla	
2. Közigazgatási pályaaorientációs képzések helyszíni monitoring vizsgálata – monitoring jelentés készítése	az új tananyag és képzés bevezetése után, megkezdhető, a következő tanév végéig befejezendő	a közigazgatási pályaaorientációs képzés októinak kiválasztása, az oktatók felkészítéséhez módszertani csomag előállítása, valamint módszertani felkészítése után, a tanintézményekben történő helyszíni monitoring vizsgálat a tanintézménnyel és a pedagógussal/szakoktatóval történő előzetes egyeztetés alapján	12 db képzési helyszíni monitoring vizsgálata	a) kitöltött „ Ok-tatási helyszínek értékelése ” című adatlap, valamint pedagógussal folytatott „Interjú jegyzőkönyv” kitöltése a megadott „Szempontrendszer” alapján b) strukturált adatgyűjtéshez táblázat 1 db „ Képzési helyszínek monitoring adatai közigazgatási pályaaorientációs képzésben ” című adattábla	
3. Közigazgatási pályaaorientációs képzés októái számára szóló szakmai műhelybeszélgetés tapasztalatainak vizsgálata – jelentés készítése	műhelybeszélgetések tervezett időpontja után	a műhelybeszélgetéseket szervező NKE-vel történő egyeztetés után, helyszíni részvétellel	4 db tervezett műhelybeszélgetésen való részvétel, vagy kérdőíves lekérdezéssel	a) „ Szakmai műhelynap kérdőíve ” b) „ Jelentés közigazgatási pályaaorientációs képzésben ok-tatók számára szervezett műhelybeszélgetés tapasztalatairól ” című dokumentum	

(Forrás: szerző – Komlóssy Zsuzsanna saját szerkesztése)

4. A PILOT PROGRAMOK HELYSZÍNI MONITORING VIZSGÁLATA – MONITORING SZAKÉRTŐK FELADATAI

A monitoring szakértő feladata az adott helyszínrre vonatkozó teljeskörű vizsgálat lefolytatása, amelynek eredmény terméke az adott szervezetre vonatkozó monitoring jelentés. Ennek érdekében az alábbi tevékenységeket végzi el.

6. ábra: Helyszíni monitoring vizsgálat tervezett feladatai



(Forrás: a szerkesztő – Bertalan Tamás saját szerkesztése)

4.1. Előkészítő szakasz

Az előkészítő szakasz célja a pilot tevékenységek áttekintése, azonosítása, a helyszíni látogatás előkészítése, az adott helyszínrre vonatkozó, a pilot tevékenységek során keletkező információk teljes körű feldolgozása.

A monitoring szakértő az előkészítő szakasz keretében a következő tevékenységeket végzi:

- A pilot folyamat teljes körű áttekintése
- A pilot folyamat során beérkezett dokumentumok elemzése:

A mentorálási projektek esetében:

- mentorálási napló;
- a mentorok által beküldött havi előrehaladási jelentések;
- a mentorokat támogató szakértők által készített összegző beszámoló jelentés
- a tevékenységekhez kapcsolódó elégedettségmérések eredményei
- Részvétel a helyszíni monitoring vizsgálatok lefolytatásához szükséges szakmai módszertani felkészítő egyeztetésen;
- Az előkészítő szakasz keretében a feldolgozott információk alapján a monitoring szakértő kiegészítő kérdéseket fogalmaz meg a helyszíni vizsgálat keretében alkalmazandó dokumentum sablonokhoz.
- Közreműködés a helyszíni vizsgálat előkészítésében.

4.2. Helyszíni vizsgálat

A helyszíni vizsgálat célja a monitoring koncepció részeként elkészített, és a szakértői felkészítés során véglegesített mérőeszközök felhasználásával a tevékenységek megvalósításában érintett személyektől (mentorok, HR vezető, szervezeti vezető), és a tevékenység célszemélyeitől (mentoráltak, pályaaorientációs képzések, szakmai képzések résztvevői) közvetlen információk nyerése a tevékenységek kimenetének, eredményeinek értékeléséhez. Az irányított információgyűjtés elsődleges célja a fejlesztési, korrekciós és implementációs lehetőségek meghatározása.

A monitoring szakértő az előkészítő szakasz keretében a következő tevékenységeket végzi:

- a mentori pilot folyamatok teljes körű áttekintése a mentori folyamatot segítő szakértőkkel történő konzultáció alapján
- a mentori programban készült dokumentumok (*mentorálási napló; a mentor által beküldött havi előrehaladási jelentések; a mentorokat támogató szakértők által készített összegző beszámoló jelentés*) elemzése
- részvétel a helyszíni monitoring vizsgálatok lefolytatásához szükséges szakmai módszertani felkészítő egyeztetésen;

A monitoring szakértő a helyszíni vizsgálat keretében a következő tevékenységet végzi:

- strukturált interjú felvétele és dokumentálása a mentori pilot folyamatban részt vevő mentorálttal a Megbízó által rendelkezésre bocsátott dokumentumsablon alapján;
- félig strukturált interjú felvétele és dokumentálása a mentori pilot folyamatban részt vevő mentorált közvetlen vezetőjével/munkatársával a Megbízó által rendelkezésre bocsátott dokumentumsablon alapján;
- félig strukturált interjú felvétele és dokumentálása a mentorált szervezetének szervezeti és/vagy HR vezetőjével, a Megbízó által rendelkezésre bocsátott dokumentumsablon alapján;
- félig strukturált interjú felvétele és dokumentálása a mentori pilot folyamatban részt vevő mentorral a Megbízó által rendelkezésre bocsátott dokumentumsablon alapján;
- a feladatok elvégzésének monitoring jegyzőkönyvben történő dokumentálása a Megbízó által rendelkezésre bocsátott dokumentumsablon alapján.



A dokumentum sablonokban rögzíti a szakértő az interjú alanyokra vonatkozó személyi információkat, valamint a kérdésekre adott válaszokat.

4.3. A monitoring jelentés elkészítése

A monitoring jelentés elkészítésének célja az előkészítő szakaszban feldolgozott és a helyszíni vizsgálat során összegyűjtött információk elsődleges feldolgozása, a megfogalmazott, feltárt fejlesztési lehetőségek, javaslatok azonosítása, és rögzítése, az ismételt megvalósítás során várható lehetséges kockázatok azonosítása, a kockázatok csökkentésére, elkerülésére tehető intézkedések, javaslatok megfogalmazása.

5. FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM JEGYZÉKE

5.1. Pályakezdők mentorálása

1. Bélteleki Zsolt (2015): *Egészségügyi ágazati humánerőforrás-monitoring az adatok tükrében*. Elérhetőség: http://semmelweis.hu/emk/files/2015/10/who_cc_20151020_BZS.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
2. Bencsik A. – Juhász T. (2015): A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, Szeged, VII. évf. 3–4. (20-21) sz., 207–214. o.
3. Bencsik A. – Juhász T. (2016): A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, Szeged, VIII. évf./3. szám, 20–27. o.
4. Bokodi Márta – Malét-Szabó Erika – Pankár Tibor Balázs (2017): *A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés*, NKE.
5. Csutorás Gábor Ákos – Hollósy-Vadász Gábor – Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*, NKE.
6. Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta (2014): *Mentorálás a tehetséggondozásban*, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
7. Dr. Stephen Bach (2001): *HR and new approaches to public sector management: improving HRM capacity*, World Health Organization Department of Organization of Health Services Delivery, Geneva, Switzerland.
8. Dr. Szabó Szilvia – Krepelka Ágnes – Sziklai-Erőss Katalin (2018): *A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés*, NKE.
9. Dr. Szakács Gábor (2013): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás STRATÉGIAI ALAPÚ, INTEGRÁLT EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS A KÖZSZOLGÁLATBAN „Közszolgálati humán tükör 2013” – Ágazati összefoglaló tanulmány*.

10. http://medicalonline.hu/eu_gazdasag/cikk/omlesztett_adatok_monitoring_helyett (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
11. <https://www.enkk.hu/index.php/hun/elismeresi-es-monitoring-foosztaly/humaneroforras-monitoring-rendszer> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
12. Kozák Anita (2016): A beilleszkedést segítő mentor megítélése – vizsgálati tapasztalatok a mentoráltak aspektusából. *Debreceni Szemle*, 2016:(3), 261–271. o.
13. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNY
14. Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): *A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés*, NKE.
15. Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*, NKE.
16. Mario R Dal Poz (ed.) et al. (2009): *Handbook on monitoring and evaluation of human resources for health: with special applications for low- and middle-income countries*. WHO, 2009.
17. Márkus Béla (2010): *Térbeli döntéselőkészítés 3., A projekt végrehajtása*, Nyugat-magyarországi Egyetem.
18. Szakács É. – Bokodi M. – Dr. Szakács G. (2011): *Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetővé képzés rendszerében – az alkalmazott kutatás záró tanulmánya* Elérhetőség: http://wsuf.hu/old/pub/szakacs_02.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
19. Szondi R. – Dr. Gergely É. (2016): A teljesítményértékelés és a mentorálás szerepe egy gyakornoki programban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, Szeged, 2018:1, 139–148. o.

5.2. Tehetségek mentorálása

1. Bokodi Márta – Malét-Szabó Erika – Pankár Tibor Balázs (2017): *A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés*, NKE.
2. Csutorás Gábor Ákos – Hollósy-Vadász Gábor – Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*, NKE.
3. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Megvalósíthatósági tanulmány
4. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Pályázati felhívás
5. Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*, NKE.

5.3. Közzolgálati pályaorientációs képzések

A képzésekre/szakképzésekre vonatkozó legfontosabb jogszabályok:

- ✓ 2011. évi CXCV. törvény az nemzeti köznevelésről,
- ✓ 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről,
- ✓ 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról,
- ✓ 2013. évi LXXVII. törvény a felnőttképzésről,
- ✓ 19/2012. (II.22.) Korm. rendelet a felsőoktatási minőségértékelés-és fejlesztés egyes szabályairól, Duális Képzési Tanács tekintetében
- ✓ 110/2012. (VI.4.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról,
- ✓ 150/2012. (VII.6.) Korm. rendelet az Országos Képzési Jegyzékről és az Országos Képzési Jegyzék módosításának eljárásrendjéről
- ✓ 217/2012. (VIII.) Korm. rendelet az állam által elismert szakképesítések szakmai követelménymoduljairól,
- ✓ 230/2012. (VIII.28.) Korm. rendelet a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási szakképzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről,
- ✓ 315/2013. (VIII.28.) Korm. rendelet a komplex szakmai vizsgáztatás szabályairól,
- ✓ 319/2014. (XII. 13.) Korm. rendelet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalról,
- ✓ 32/2005. (VI.30.) BM-OM együttes rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendészeti szakközépiskolákra vonatkozó szabályokról,
- ✓ 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról,
- ✓ 58/2012. (10.27.) BM rendelet a komplex szakmai vizsga szervezésére kijelölt intézményekről,
- ✓ 20/2013. (V.28.) BM rendelet a belügyminiszter ágazatába tartozó szakképesítések szakmai és vizsgakövetelményeiről, valamint egyes, szakmai vizsgakövetelmények kiadásáról szóló miniszteri rendeletek hatályon kívül helyezéséről.

Felhasznált egyéb források:

1. *A kompetencia-fejlesztő tréningek, tanácsadói hálózat hatékonyságának mérése és a képzés monitoringja – Kutatás. Zárótanulmány* (é.n.). SPS Lead Expert Consult Kft. (elektromos kiadvány) Elérhetőség: https://palyaorientacio.munka.hu/files/ModszertaniSegedanyagok/Kompetencia%20fejleszt%C5%91%20tr%C3%A9ningek%20hat%C3%A9konys%C3%A1g%C3%A1nak%20m%C3%A9r%C3%A9se_2015.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
2. *Az élethosszig tartó pályaorientációs szakpolitika fejlesztése: Európai Kézikönyv* (2013). Budapest, Magyarország, Nemzeti Munkaügyi Hivatal. Elérhetőség: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/hungarian/az-elethosszig-tarto-palyaorientacios-szakpolitika-fejlesztese-europai-kezikonyv/view> (utolsó letöltés: 2018. december 6.)

3. *Az életpálya-tanácsadási szolgáltatások társadalmi-gazdasági hatásainak mérése közép fokú tanintézetekben* (2015). Pécs, Human Control Hungary Kft. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: https://palyaorientacio.munka.hu/files/ModszertaniSegedanyagok/Az%20életpálya-tanácsadási%20szolgáltatások%20társadalmi%20gazdasági%20hatásainak%20mérése_2015.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
4. Belényesi Emese – Krauss Ferenc Gábor – Pallai Éva (2017): *Koncepció a közigazgatási pályorientációs képzés gyakorlati megvalósításához*. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem. Kézirat.
5. Belényesi Emese – Kriskó Edina – Pallai Éva (2017): *Jelentés a közigazgatási pályorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről*. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem. Kézirat.
6. Budaváriné Béres Erzsébet – Molnár Katalin – Stréhli-Klotz Georgina (2017): *A rendészeti pályorientációs képzés tapasztalatai*. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem. Kézirat.
7. Havasi Éva (2007): Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei. *Statisztikai Szemle*, 85. évf. 8. szám, 677–689. o.
8. Hooley, Tristram (2014a): *The Evidence Base on Lifelong Guidance. A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice*. Finland, Saarjärvi, European Lifelong Guidance Policy Network. Elérhetőség: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
9. Hooley, Tristram (2014b): *The Evidence Base on Lifelong Guidance. A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice – Extended Summary*. Finland, Kariteam Jyväskylä, European Lifelong Guidance Policy Network. Elérhetőség: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3.-the-evidence-base-on-lifelong-guidance-extended-summary> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
10. Hughes, Deirdre – Gration, Geoff (2009): *Evidence and Impact: Career and guidance-related interventions. Introduction to an online Professional Resource*. DMHAssociates. CfBT Education Trust. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/EDT/Reports/Research/2009/r-evidence-and-impact-careers-and-guidance-related-interventions-report-2009.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
11. Hughes, Deirdre et al. (2016): *Championing Career Guidance in Schools: Impact Evaluation. Final Report to the GLA Leicester, CFE Research*. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/championing_career_guidance_in_schools_evaluation_-_final_report_jan_2016.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)

12. Jackson, Charles (szerk.) (2013): *Az Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) szakszótára – ELGPN Glossary*. Budapest. ELGPN. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/hungarian/az-europai-palyaorientacios-szakpolitikai-halozat-elgpn-szakszotara-elgpn-glossary/> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
13. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Megvalósíthatósági tanulmány (2017): *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Kézirat.
14. Kraiciné Szokoly Mária – Csoma Gyula (2012): *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába*. Budapest. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <https://docplayer.hu/6276-Kraicine-szokoly-maria-csoma-gyula-bevezetes-az-andragogia-elmeletebe-es-modszertanaba.html> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
15. *Lifelong Guidance Across Europe: reviewing policy progress and future prospects* (2011). Luxembourg, European Centre for the Development of Vocational Training CEDEFOP. Elérhetőség: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6111> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
16. Prennushi, G. – Rubio, G. – Subbarao, K. (é.n.): *Chapter 3, Monitoring and Evaluation*. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <https://www.researchgate.net/publication/237600781/download> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
17. *Programming Period 2014-2020. Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. European Social Fund Guidance Document* (2015). European Commission. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/ged/ESF%20monitoring%20and%20evaluation%20guidance.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
18. *Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework* (2016). Finland, University of Jyväskylä. ELGPN. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-1-excerpt-quality-assurance-and-evidence-base-qae-framework> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
19. Szabó Szilvia (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 23.)
20. Szakács Gábor (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati humántükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (elektronikus kiadvány) Elérhetőség: https://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 23.)

6. FÜGGELÉK

6.1. Pályakezdők mentorálása

Egységes riporteszköz

A mentori pilot során a monitoring adatok feldolgozása az alábbi szempontok szerint történhet:

Szervezet neve
Részleg/osztály
Működési terület
Rendvédelmi szervek besorolása
Közigazgatási szervek besorolása
Kiképzett mentorok száma (Fő)
Inaktív mentorok száma (Fő)
Aktív mentorok száma (Fő)
Inaktív mentorok aránya (százalék)
Mentoráltak száma (Fő)
Egy mentorra jutó mentorált (Fő)
Új belépők száma (Fő)
Mentoráltak aránya az új belépők közül (százalék)
Megszakadt mentorálások száma (darab)
Megszakadt mentorálások aránya (százalék)
Megszakadt mentorálások oka
3 hónapos fluktuáció 2013-2017 (százalék)
12 hónapos fluktuáció 2013-2017 (százalék)
24 hónapos fluktuáció 2013-2017 (százalék)
36 hónapos fluktuáció 2013-2017 (százalék)
Mentoráltak 3 hónapos fluktuációja (százalék)
Mentoráltak 12 hónapos fluktuációja (százalék)
Mentoráltak 24 hónapos fluktuációja (százalék)
Mentoráltak 36 hónapos fluktuációja (százalék)

A Mentorálási napló adatainak feldolgozása az alábbiak szerint történhet:

Mentorálások száma (darab)		
Kapcsolat felvevő beszélgetés megtörtént a belépés előtt (darab)		
Kapcsolat felvevő beszélgetés a belépés után történt meg (darab)		
A kapcsolatfelvevő beszélgetés nem történt meg (darab)		
Orientációs célkijelölés megtörtént (darab)		
Orientációs célkijelölés nem történt meg (darab)		
Orientációs célok megoszlása		
Mentori beszélgetések száma az orientációs időszakban	0	
	1	
	2	
	3	
Mentori beszélgetések száma az aktív beillesztés időszakban	0	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
6		
Hozzáállás, kapcsolat az aktív beillesztés során	Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki közöttünk.
		Alapvetően pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki, de voltak nehézségek, kisebb súrlódások is közöttünk.
		Semleges légkör alakult ki közöttünk. Nem voltak konfliktusaink, de nem is alakult ki támogató, bizalmi kapcsolat.
		Alapvetően negatív, bizalmatlan légkör alakult ki, számos probléma és súrlódás volt közöttünk.
		Teljes mértékben negatív és bizalmatlan légkör alakult ki, a kapcsolattartást a folyamatos konfliktusok jellemezték.
	Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.
		Erősen pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz
		Átlagosan pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.
		Kevésbé volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.
		Egyáltalán nem volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.
	Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben aktív és motivált volt.
		Erősen aktív és motivált volt.
		Átlagosan volt aktív és motivált.
		Kevésbé volt aktív és motivált.
	Egyáltalán nem volt aktív és motivált.	



Szakmai fejlődés értékelése az aktív beillesztés végén	A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége...	kiemelkedő színvonalú.
		jó színvonalú.
		átlagos színvonalú.
		az átlagnál gyengébb színvonalú.
		az átlagnál jóval gyengébb színvonalú.
	A mentorált szakmai tudása az aktív beillesztés ideje alatt...	nagyon nagy mértékben bővült.
		nagymértékben bővült.
		átlagos mértékben bővült.
		kevésbé bővült.
		egyáltalán nem bővült.
	A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban...	jelentősen növekedett.
		növekedett.
		nem változott.
		csökkent.
		jelentősen csökkent.
	A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait...	teljes mértékben elfogadja, és képes azok szerint végezni munkáját.
		nagyrészt elfogadja, és nagyrészt képes azok szerint végezni munkáját.
		többé-kevésbé elfogadja, és általában képes azok szerint végezni munkáját.
		kevésbé fogadja el, és gyakran figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.
		nem fogadja el, és szinte mindig figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.
	A mentorált munkatársai-val...	kiválóan együttműködik.
		jól együttműködik.
		többé-kevésbé megfelelően együttműködik.
		kevésbé működik együtt.
		egyáltalán nem működik együtt.
	A mentorált a szervezetbe...	kitűnően beilleszkedett.
		jól beilleszkedett.
		többé-kevésbé beilleszkedett.
		kevésbé illeszkedett be.
		egyáltalán nem illeszkedett be.
A célok megvalósulása az aktív beillesztés során	A megjelölt cél maradéktalanul teljesült.	
	A megjelölt cél részben teljesült.	
	A megjelölt cél valamiért nem teljesült	
	A megjelölt cél teljesült, és új cél merült fel	
A szóveges értékelés és a skálázott értékelés összhangja az aktív beillesztés során	Teljes	
	Jelentős	
	Vannak benne ellentmondások	
	Eltérő	

A monitoring vizsgálatok során nyert adatok feldolgozását az alábbi táblázat támogathatja:

Visszajelzés sorszáma
Beérkezés dátuma
Szervezet tipizálása
Rendvédelmi szervezetek további tipizálása.
Közszolgálati szervezetek további tipizálása
Érkezett visszajelzés
Megtett intézkedés

Interjú terv A (mentoráltak)

Az interjú során a monitoringot végzőnek hagyni kell, hogy a mentorált maga válaszoljon a kérdésekre, még segítő szándékkal sem lehet befolyásolni. Világosan el kell neki mondani, hogy az 5-ös skálán történő értékelés az iskolai értékelés logikáját követi. Az összes kérdésen végig kell menni. Külön időt kell szánni a szabadszöveges válaszokra. A szabadszöveges válaszok esetében az interjú készítője segítő kérdésekkel támogathatja a válaszadót az információk átadásában.

Tudnivalók a kérdőív kitöltéséhez

1. A kérdőív/interjú kitöltése anonim, tehát nem kérjük nevének megadását.
2. Az első oszlopban találja azokat a kérdéseket, amelyeknek a megválaszolására kérjük.
3. Kérjük, hogy a második oszlopban adja meg válaszát arra, hogy az adott kérdésben milyen az Ön megítélése. A válasz során 1-5-ös skálát használjon, ahol az 1 azt jelenti, hogy teljes mértékben elégedetlen, az 5 pedig a teljes mértékben való elégedettséget jelzi.
4. A harmadik oszlopban kérjük, arra adjon választ, hogy az adott kérdés mennyire fontos Önnek. Kérjük az alábbi skálát használja:
 - a. egyáltalán nem fontos
 - b. kevéssé fontos
 - c. fontos
 - d. nagyon fontos

Kérdés	Megítélés					Fontosság			
1. Milyennek ítéli meg az Ön mentorálási folyamatát?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
2. Mennyire elégedett a mentortól kapott segítséggel?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
3. Hogyan ítéli meg a mentorálás során kitűzött célokat?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
4. Milyennek ítéli meg a mentorálás kitűzött célok elérését?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)

Kérdés	Megítélés					Fontosság			
5. Mennyire elégedett a mentorálás által nyújtott támogatással a szervezet megismerésében?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
6. Hogyan ítéli meg a mentorálás által nyújtott támogatást a szervezet megismerésében?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
7. Hogyan ítéli meg a mentorálás által nyújtott támogatást a szakmai feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciái fejlesztésében?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
8. Hogyan ítéli meg a mentorálás által nyújtott támogatást a szakmai elvárások megismerésében?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
9. Megítélése szerint a mentor elegendő figyelmet, időt fordított Önre?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
10. Megítélése szerint a mentor személyisége jól passzolt Önhöz?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)

Végezetül néhány olyan kérdés megválaszolására kérjük, ahol szabadon megfogalmazhatja gondolatait.

1. Mi volt a leghasznosabb az Ön számára a mentorálás során?
2. Mi volt a legkellemetlenebb az Ön számára a mentorálás során?
3. Mi az, amit másképpen csinálna, ha Önön múlna a mentorálás folyamat irányítása?

Köszönjük segítségét!



Interjú terv B (szervezet)

Az interjúkat a helyszíni monitoring során kell végrehajtani, lehetőség szerint 2 célcsoport esetében:

1. A mentoráltak közvetlen vezetői.
2. A mentoráltak munkatársai (opcionális)

Az interjú során alkalmazkodni kell a helyzethez, az interjú alanyhoz. Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 45 percet. Az alábbi témaköröket kell érinteni, témakörönként maximum 5 perc áll rendelkezésre:

- A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát” a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
- Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?
- Az új belépő hozzáállását, tanulási sebességét javította-e a mentorálás?
- Mennyire vonta be Önt a mentor az mentorált szakmai feladatainak, elérendő céljainak meghatározásába?
- Mennyire vonta be Önt be a mentor a mentorált értékelésébe?
- Amennyiben nem, mit gondol, miért? A mentorálási folyamat nem jó, a mentorált nem volt fogékony, a mentornak kellett volna többet, másképpen tennie?
- A mentorálás mennyire terhelte le a mentort? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
- Elismeri-e a szervezet a mentorálást, mint fontos, hasznos tevékenységet?
- Milyen elismerési formákat lát megvalósíthatónak a mentorálási tevékenység esetében?
- Befolyásolta-e a mentorálás a fluktuációt?
- Megítélése szerint melyek voltak a mentorálási folyamat jelentősebb nehézségei?
- Összességében az új belépők mentorálását hasznosnak, vagy éppen fölöslegesnek tartja?

Interjú terv C (HR és felső vezetők)

Az interjúkat a helyszíni monitoring során kell végrehajtani, az alábbi kettő közül egy célcsoportban:

1. HR vezetők.
2. Felső vezetők (amennyiben megkérdezésére szervezeti szinten lehetőség nyílik)

Amennyiben a szervezeti egység, szervezet esetében nincs mód a HR vezető, felső vezető megkérdezésére, javasolt a közvetlen vezetővel készített interjút kiegészíteni az alábbi szempontokkal. Az interjú során alkalmazkodni kell a helyzethez, az interjú alanyhoz. Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 30 percet. Az alábbi témaköröket kell érinteni, témakörönként maximum 5 perc áll rendelkezésre:

1. Szervezeti tapasztalatok
 - a. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak?
 - b. Szervezeti szinten látják-e hasznát a mentorálásnak? Ha igen, miben?
 - c. A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát” a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
 - d. Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?
 - e. A mentorálás mennyire terhelte le a mentort? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
 - f. A szervezet elismeri-e a mentori tevékenységet, vagy csak egy újabb felülről jövő elvárásnak tartják?
2. Milyen feltételeket lát szükségesnek ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni? Az alábbi témákat érdemes „feldobni”, ha magától nem kezd el beszélni, vagy csak nagyon szűkszavú:
 - a. Mentorok kiképzettsége.
 - b. Mentorok anyagi elismerése.
 - c. Mentorok munkaidő kedvezménye.
 - d. Mentoráltak kiválasztása.
 - e. Munkatársak bevonása.
 - f. Közvetlen vezetők bevonása.
 - g. Jogszáabályi keretek.
 - h. Amennyiben igen, mit változtatna?
3. Szükségesnek lát-e a szervezetben olyan változtatást, ami a mentorálás elfogadását elősegítené?
4. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a közvetlen vezetők (mentoráltak vezetői) szintjén?
5. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a közvetlen vezetők (mentorok vezetői) szintjén?
6. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a felső vezetői szinten?
7. Megítélése szerint hogyan viszonyul a szervezet a mentoráláshoz?
8. Milyen elismerési formákat alkalmaztak a mentorok esetében?
9. Milyen elismerési formákat tartana célszerűnek a mentorok, a mentorálási tevékenység esetében?
10. Megítélése szerint a mentori rendszer hogyan illeszkedik a szervezeti hierarchiába.
11. Összességében az új belépők mentorálását hasznosnak, vagy éppen fölöslegesnek tartja?
12. Egyéb felvetések, javaslatok.

Interjú terv D (mentorok)

Az interjúkat a helyszíni monitoring során kell végrehajtani. Minden helyszíni monitoring alkalmával legalább egy mentorral el kell készíteni az interjút. Amennyiben idő és lehetőség engedi törekedni kell a 2 interjú elkészítésére.

Az interjú során alkalmazkodni kell a helyzethez, az interjú alanyhoz. Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 60 percet. Az alábbi témaköröket kell érinteni, témakörönként maximum 5 perc áll rendelkezésre:

1. Előzetes ismeretek
 - a. elegendő ismeretük volt a csatlakozás eldöntésre?
2. A mentor képzés során kapott ismeretek
 - a. elegendőek voltak a mentori tevékenységhez? elegendősége
 - b. alkalmazhatósága
 - c. e-tananyag hasznossága
 - d. mi az, ami fölösleges volt
 - e. mi az, ami kevés volt, vagy hiányzott
3. A mentor mentorált összerendelés tapasztalatai, nehézségei.
4. Előkészítő szakasz tapasztalatai.
 - a. Az összekészített csomagok (szabályozók, szervezeti séma stb.)
 - b. Tevékenységek bemutatás
 - c. Egyéb felmerült tapasztalatok
5. Az orientációs szakasz célkitűzéseinek megállapítása mi alapján történt
6. A beszélgetések tapasztalatai
 - a. Tudják-e használni az asszertív kommunikációról tanultakat a mentorok?
 - b. Személyes, telefon arányok.
 - c. Egyéb tapasztalatok
7. Értékelések
 - a. Tudják-e valóban értékelni a mentoráltat a mentorok.
 - b. Szükség van-e a DISC-ről szerzett ismeretekre, alkalmazható-e a gyakorlatban, alkalmazzák-e a mentorok.
 - c. Mennyire vonják be a mentorok a mentorált közvetlen vezetőit, munkatársait az értékelésbe?
 - d. Egyebek
8. Naplózás
 - a. Vezetettség, nyelvezet.
 - b. Valódi tartalom, vagy utólagos kitöltés és kippipálás?
 - c. A mentorok soknak érzik, vagy kezelhetőnek?
9. Mentoráltak visszajelzései (értékelés) a mentor felé
 - a. Mennyire őszinték?
 - b. Hogyan fogadják a mentorok az esetleg nem hízelgő értékelést?
 - c. Egyéb észrevételek



10. Tutorálás, műhelymunkák
 - a. Mennyire voltak hasznosak a tutorok?
 - b. Műhely munka jó volt így, több/kevesebb kellene, esetleg másképpen?
 - c. Egyéb észrevételek
11. Szervezeti tapasztalatok
 - a. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak?
 - b. Elismerik-e a mentori tevékenységet, vagy csak egy újabb központ marhaságnak tarják?
 - c. Maguk a mentorok mit gondolnak a mentorálásról?
12. Az alkalmazott módszertan
 - a. Az alkalmazott mentorálási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak, milyen továbbfejlesztési lehetőségeket tartana hasznosnak?
 - b. Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy módosítana?
13. Általános tapasztalatok
 - a. Mi az, ami a legnehezebb volt?
 - b. Hol érezte egyedül magát?
 - c. Mi az, ami szemlátomást jól működött?
 - d. Adott sikerélményt, vagy inkább kudarc?
 - e. Az anyagi elismerés?
14. Szükségesnek lát-e jogszabályi módosítást ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni? Amennyiben igen, mit változtatna?
15. Szükségesnek lát-e a szervezetben olyan változtatást, ami a mentorálás elfogadását elősegítené?
16. Egyéb felvetések

Tutori workshop

Javasoljuk két tutori workshop megrendezését, az egyik az aktív beillesztési szakasz lezárása után kb. két héttel, a másik pedig a teljes mentorálási szakasz lezárása után körülbelül két héttel.

Mindkét workshop célja, hogy:

1. A tutorok közvetítsék a mentorok által feléjük jelezett problémákat, tapasztalatokat.
2. A tutorok összefoglalják (mentor, mentorált neve nélkül) az általuk tapasztalt nehézségeket, jó gyakorlatokat.

Mindkét workshop kb. 3 óra hosszúságú, irányított. Az irányítást vagy a projekt szakmai vezetése, vagy egy erre felkért monitoring szakértő végezze. A workshop alatt kb. 2 órában az előre tervezett témakörökön érdemes végig menni, de szükséges hagyni időt a spontán felvetésekre is.

Témakörök:

1. A mentor mentorált összerendelés tapasztalatai, nehézségei.
2. Előkészítő szakasz megtartása, elmaradása, tapasztalatai
 - a. Az összekészített csomagok (szabályozók, szervezeti séma stb.)
 - b. Tevékenységek bemutatása
 - c. Egyéb felmerült tapasztalatok
3. Az orientációs szakasz célkitűzéseinek helytállósága, vagy éppen sablonossága
4. A beszélgetések tapasztalatai
 - a. Tudják-e használni az asszertív kommunikációról tanultakat a mentorok?
 - b. Személyes, telefon arányok.
 - c. Formálisság, valódi tartalom
 - d. Egyéb tapasztalatok
5. Értékelések
 - a. Tudják-e valóban értékelni a mentoráltat a mentorok.
 - b. Szükség van-e a DISC-ről szerzett ismeretekre, alkalmazható-e a gyakorlatban, alkalmazzák-e a mentorok.
 - c. Mennyire vonják be a mentorok a mentorált közvetlen vezetőit, munkatársait az értékelésbe?
 - d. Egyebek
6. Naplózás
 - a. Vezetettség, nyelvezet.
 - b. Valódi tartalom, vagy utólagos kitöltés és kippipálás?
 - c. A mentorok soknak érzik, vagy kezelhetőnek?
7. Mentoráltak visszajelzései (értékelés) a mentor felé
 - a. Mennyire őszinték?
 - b. Hogyan fogadják a mentorok az esetleg nem hízelgő értékelést?
 - c. Egyéb észrevételek

8. Mentorok kiválasztása és felkészítése
 - a. Van-e alkalmatlan mentor?
 - b. Látszik-e módszertani, eszköz hiány (vagy túltengés) valamelyik szakaszban?
 - c. Elfogadják-e a mentorok a tutorálást?
 - d. Egyéb észrevételek
9. Szervezeti tapasztalatok
 - a. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak?
 - b. Elismerik-e a mentori tevékenységet, vagy csak egy újabb központ marhaságnak tartják?
 - c. Maguk a mentorok mit gondolnak a mentorálásról?
10. Az alkalmazott módszertan
 - a. Az alkalmazott mentorálási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak, milyen továbbfejlesztési lehetőségeket tartana hasznosnak?
 - b. Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy módosítana?
11. Általános tapasztalatok
 - a. Mire panaszkodtak a legtöbben?
 - b. Mi az, ami szemlátomást jól működött?
12. Egyéb felvetések

Amennyiben nem kerül sor a tutori workshopokra, a monitoring tevékenységet végző szakértő vegye fel a monitoring vizsgálat keretében a kapcsolatot a ttorral, és a fenti szempontok alapján gyűjtse össze a szükséges információkat.



6.2. Tehetségmentorálás mérési eszközei

Egységes riport eszköz

Az egységes riporteszköz felépítése és adatszerkezete megegyezik a Pályakezdők mentorálására kidolgozott táblarendszerrel, az alábbiakban kiemeltük az alap adatszerkezet mellett a tehetségmentorálásra jellemző speciális adatgyűjtési területeket (amelyeket félkövér szedéssel jelöltünk.).

Minden a tehetségmentorálásba belépő, résztvevő szervezet esetében:

- szervezet neve
- szervezet létszáma (köztisztviselő, kormánytisztviselő)
- vezető beosztásúak száma
- vezetői fluktuáció mértéke az elmúlt három évben
- kiképzett mentorok száma, beosztása
- mentoráltak száma,
- tervezett vezetői beosztás megnevezése

Egységes riport eszköz mentori naplók fül adatfeltöltése

Az egységes riport eszköz a mentori tevékenység adatainak gyűjtésére, az elemzés megalapozására szolgál. Szükséges benne rögzíteni a mentorra, mentoráltra, és a szervezetre vonatkozó alapadatokat, illetve a vezetői tehetséggondozás tevékenységeihez szükséges dokumentumokban előállnak, illetve a mentorálás tevékenységei során keletkeznek.

A tehetségmentor

neve:

beosztása:

A tehetségmentor munkahelye

szervezet neve:

szervezeti egység:

Eddigi vezetői beosztásainak száma, szintje

Vezetői beosztásban eltöltött idő (hónap)

Van-e mentorálási tapasztalata: igen – nem

Ha igen, hány fő esetében:

Időtartama:

A mentorált

neve:

jelenlegi beosztása:

a vezetői tehetség munkahelye:

szervezet neve:

szervezeti egység:

közigazgatásban eltöltött idő (hónap):

eddiggi beosztásai (felsorolás):

Indító szakmai nap dátuma, kompetencia értékelés eredménye

Az információkat adatosítva, feldolgozásra alkalmas formában kell rögzíteni.

- Szakmai nap dátuma
- **A vezetői tehetség kompetenciáinak önértékelése, mely kompetenciák milyen értékelést kaptak (számszerű rögzítés)**
- **A vezetői tehetség kompetenciáinak mentori értékelése, mely kompetenciák milyen értékelést kaptak (számszerű rögzítés)**
- **Ezek összhangja, eltérése (számszerű rögzítés)**

Egyéni tehetségfejlesztési terv, mentori naplók alapján az adatok feltöltése, havonta, illetve a záró értékelést követően:

- fejlesztési terv beérkezésének dátuma: 1., 2., 3., záró
- fejlesztendő kompetenciák a terv szerint az adott időszakban
- **kijelölt célok rögzítése (szövegszerű, tipizálás a feldolgozásnál)**
- **az adott időszakban fejlesztések a célok érdekében**
- **tevékenységek tipizálása, feltöltése**
- **kiválasztott képzetek feltöltése**
- **képzésekkel való elégedettség, képzések hasznosulása a kompetencia fejlesztésben**
- 1. hónap mentorálási időpontok (fejlesztő beszélgetések)
 - mentor által felvetett témák
 - mentorált által felvetett témák
- 2. hónap mentorálási időpontok
 - mentor által felvetett témák
 - mentorált által felvetett témák
- 3. hónap mentorálási időpontok
 - mentor által felvetett témák
 - mentorált által felvetett témák

Kérdőívek/interjúk tartalmi területei

A kérdőíves/interjú adatgyűjtés a pályakezdők mentorálása szakterület monitoring koncepciójához hasonlóan az alábbi célcsoportokra irányul:

- A/ Mentoráltak
- B/ Szervezetben belüli munkatársak, közvetlen vezető
- C/ Felső vezető, vagy HR vezető
- D/ Mentor

Tekintve, hogy a pályakezdők mentorálása szakterület esetében részletesen szerepelnek jelen koncepcióban a mérőeszközök, itt a fő tartalmi területeket mutatjuk be, kiemelve a különbségeket:

A/ Mentoráltak

- A mentorálás folyamata
- A mentor támogatása
- A kitűzött célok és azok elérése
- **Támogató környezet a szervezetekben, eredmények és támogató szervezeti keretek**

- **A mentoráltak számára biztosított vezetői kompetencia fejlesztő képzések megfeleltetése**
- A mentori támogatás időtartama
- A mentorálás időigénye/időráfordítás
- Nyitott kérdések:
- Leghasznosabb; Legkellemetlenebb; Mit tenne másképp;
- **Ha időközben vezetői megbízást kapott, mennyiben tudott építeni a mentorálási folyamatban tanultakra**

B/ Szervezeten belüli munkatársak, közvetlen vezető

- A szervezeten belüli fejlesztési lehetőségek rendelkezésre állása, a lehetőségek „fejlesztő hatásának” mértéke, a fejlesztett területek fontossága
- A tehetségmentoráltak hozzáállására, tanulási, önfejlesztési motivációjára gyakorolt hatás
- Közvetlen vezető, munkatárs bevonása a mentorálás folyamatába;
- Közvetlen vezető, munkatárs bevonása a mentorált értékelésébe;
- **A mentorált ha időközben vezetői megbízást kapott, mennyiben tudott építeni a mentorálási folyamatban tanultakra**
- Mentorálás hatása a mentor és a mentorált munkafeladatainak ellátására – munkateher növekedés, hatás a napi feladatvégzésre;
- A vezetői tehetséggondozás mint tevékenység szervezeten belüli elfogadottsága;
- A vezetői tehetségek mentorálása hogyan és miben hat a szervezeten belüli folyamatokra;

C/ Felső vezető, vagy HR vezető

- **A tehetség mentoráltak és a vezetői utánpótlási tervek egybevágása a szervezet esetében**
- **Külső – belső vezetői utánpótlás alakulása, a vezetői tehetségek mentorálásának hatása**
- A mentorálási tevékenység szükségességének, szervezeten belüli hasznosságának megítélése
- Elvárt külső támogatás
- Szervezeten belül rendelkezésre álló erőforrások, lehetőségek
- Szervezeti akadályok, kockázatok
- A vezetői tehetséggondozás bevezetését, hatékonyságnövekedését támogató szervezeti változások, változtatási lehetőségek

D/ Mentor

- A mentorok felkészítéssel kapcsolatos véleménye (alkalmazhatóság, hasznosság, tananyag)
- A mentorált kiválasztása, tehetség mentor és vezetői tehetség összerendelésének megítélése
- Az előkészítő szakasz támogató tevékenységeinek hasznossága: kapott dokumentumok stb.
- A mentori támogatás eszközrendszere – az alkalmazott módszerek hasznossága
- A vezetői tehetségek által választott képzések hatása, hasznossága;
- A mentoráltak, a mentori tevékenység értékelése
- Az elvárt adminisztrációs, dokumentációs kapcsolattartási tevékenységek hasznossága, illeszkedése a vezetői tehetséggondozás folyamatához;
- A mentorált visszajelzései a mentoráltnak



- Tutorálás és műhelymunkák hasznossága
- Szervezeti tapasztalatok, szervezeti környezet: a tevékenységek megítélése, elismertsége, illeszkedése a szervezet belső folyamataihoz
- Általános tapasztalatok: nehézségek, kockázatok, sikerek, lehetőségek
- Jogi és szervezeti szabályozás – szükség van-e változtatásokra?

6.3. Pályaorientációs képzések és szakképzések mérési eszközei

Tanulói kérdőív

<u>TANULÓI KÉRDŐÍV</u>		
Egységes kérdőív a közszolgálati pályaorientációs képzésben és szakképzésben részt vevő tanulók motivációjának és képzéssel való elégedettségének méréséhez Készült a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében. <i>A kérdőív kitöltése név nélkül történik. Figyelmes elolvasás után, kérjük, hogy válaszodat az üres oszlopban elhelyezett x-szel jelöld! Köszönjük, hogy válaszáddal segíted a pályaorientációs képzések minőségfejlesztését.</i>		
1. A válaszadó neve:	fiú	
	leány	
2. A válaszadó életkora:	16-18 év közötti	
	18-25 év közötti	
	25 év feletti	
3. A város, megye, ahol az iskola található, amelyikben jelenleg tanulsz?		
4. Közigazgatási vagy rendészeti képzésben/szakképzésben veszel részt?	közigazgatási fakultációs képzés	
	közigazgatási szakképzés	
	rendészeti fakultációs képzés	
	rendészeti szakképzés	
5. A intézmény típusa, ahol tanuló vagy:	gimnázium	
	szakgimnázium	
	szakközépiskola	
6. Ha részt vettél pályaalkalmassági teszten, akkor annak az eredménye:	nem vettem részt pályaalkalmassági vizsgálaton	
	igen, részt vettem, megfelelt eredménnyel	
	igen részt vettem, nem felelt meg eredménnyel	
7. A képzésről/szakképzésről, ahova beiratkoztál, honnan szereztél tudomást?	szülőktől	
	pedagógustól/szakoktatótól	
	pályaorientációs tanácsadáson (egyéni/csoportos)	
	web (melyik honlap?)	
	saját korosztályomtól	
	egyéb (ha igen, mi az?)	

8. A képzés/szakképzés iránti motivációdát melyik állítás fejezi ki a legjobban?	nagyon motivált vagyok	
	inkább motivált vagyok	
	kevésbé vagyok motivált	
	inkább nem vagyok motivált	
	egyáltalán nem vagyok motivált	
9. Szándékodban áll-e befejezni ezt a pályaaorientációs képzést/szakképzést ebben az intézményben?	egészen biztos	
	inkább biztos	
	még nem tudom	
	inkább nem	
	egyáltalán nem	
10. A tanulmányaid befejezése után szándékodban áll-e rendészeti vagy közigazgatási pályát hivatásul választani?	egészen biztos	
	inkább biztos	
	még nem tudom	
	inkább nem	
	egyáltalán nem	
11. Amennyiben szakképzésben veszel részt, kérjük, jelöld, hogy az milyen szakképesítés megszerzésére irányul:	rendészeti őr	
	rendészeti ügyintéző	
	közszolgálati ügyintéző	
	közszolgálati ügykezelő	
12. Amennyiben szakképzésben veszel részt, szándékodban áll-e OKJ-s szakmai vizsgát tenni? Amennyiben fakultációs képzésben veszel részt, ne válaszolj erre a kérdésre.	egészen biztos	
	inkább biztos	
	még nem tudom	
	inkább nem	
	egyáltalán nem	
13. Tanulmányaid befejezése után szándékodban áll-e rendészeti vagy közigazgatási továbbképzésben vagy a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (NKE) továbbtanulni?	nem szeretnék továbbtanulni	
	még nem tudom	
	igen, további OKJ-s rendészeti szakképesítés-ráépülést szeretnék szerezni	
	igen, tovább szeretnék tanulni az NKE rendészeti karán	
	igen, tovább szeretnék tanulni az NKE közigazgatási karán	
14. A tanulmányaid során kapott pályaaorientációs ismeretek alapján tudod-e, hogy az egyes szakképzések milyen munkakörök betöltésére adnak lehetőséget?	tudom	
	többnyire tudom	
	részben tudom	
	kevésbé tudom	
	még nem tudom	



15. A pályaaorientációs képzést/szakképzést megelőző ismereteidhez viszonyítva, képességeid és pályaismereteid alapján meg tudod-e ítélni, hogy milyen továbbtanulási lehetőségek állnak előtted?	meg tudom ítélni	
	többnyire meg tudom ítélni	
	részben tudom megítélni	
	kevésbé tudom megítélni	
	még nem tudom megítélni	
16. A pályaaorientációs képzést/szakképzést megelőző ismereteidhez viszonyítva, képességeid és pályaismereted alapján meg tudod-e ítélni, hogy milyen karrier és életpálya lehetőségek állnak előtted az adott hivatásban?	meg tudom ítélni	
	többnyire meg tudom ítélni	
	részben tudom megítélni	
	kevésbé tudom megítélni	
	még nem tudom megítélni	
17. A pályaaorientációs képzést/szakképzést megelőző ismereteidhez viszonyítva, jelenlegi tudásod, ismereteid alapján képes vagy-e hosszabb távra szóló jövőképet kialakítani, életpályádat megtervezni?	képes vagyok	
	többnyire képes vagyok	
	részben vagyok képes	
	kevésbé vagyok képes	
	még nem vagyok képes	
18. Mennyire felel meg elvárásaidnak az iskolai pályaaorientációs képzés/szakképzés?	túlszárnyalja az elvárásaimat	
	megfelel az elvárásaimnak	
	nincsenek elvárásaim	
	kevésbé felel meg az elvárásaimnak	
	teljes mértékben más, mint az elvárásaim	
19. Eddigi tanulmányaid megerősíték-e a hivatásoddal kapcsolatos elképzeléseidet?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
20. Általában mennyire vagy elégedett a pályaaorientációs képzéssel/szakképzéssel?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	inkább nem	
	egyáltalán nem	
21. Kérjük, jelöld meg azokat a készségeket, és csak azokat jelöld meg, amelyekben úgy gondolod, hogy korábbi tanulmányaidhoz képest fejlődöttél:	együttműködési készség	
	tudásépítés, önálló tanulás	
	értelmes és indokolt IKT használat	
	valós problémák megoldása és kreativitás	
	önkontroll,	
	megbízhatóság	
	lelkiismeretesség	
	alkalmazkodás	



22. Mennyire találd gyakorlatban használhatónak az itt tanultakat?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
23. Mennyire segítik a tankönyvek a tanulást?	jól felépítettek, naprakészek	
	inkább jól felépítettek, naprakészek	
	részben jól felépítettek, naprakészek	
	kevésbé jól felépítettek, naprakészek	
	egyáltalán nem jól felépítettek, nem naprakészek	
24. Mennyire találd használhatónak a munkafüzeteket?	segítik az önálló tanulást	
	többnyire segítik az önálló tanulást	
	részben segítik az önálló tanulást	
	kevésbé segítik az önálló tanulást	
	egyáltalán nem segítik az önálló tanulást	
25. Mennyire sikerült részt venned az órai tanulási folyamatokban?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
26. Felkeltették-e az elméleti előadások érdeklődésedet?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
27. A szakmai gyakorlati foglalkozások megerősítették-e a választott szakma iránti elkötelezettségedet?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	



28. Megfelelőek-e a képzési helyszínek?	igen	nem
terem nagysága		
terem világossága		
terem hőfoka		
terem technikai felszereltsége		
29. Megfelelőek-e a gyakorlati képzések helyszínei?	igen	nem
megfelel-e a gyakorlati képzés jellegének		
terem nagysága		
terem világossága		
terem hőfoka		
terem technika felszereltsége		
30. Van-e valamilyen fejlesztési javaslatod a képzéssel kapcsolatban? Kérjük, fogalmazd meg.!		
31. Jelentkezett-e a képzésen valamilyen probléma, amit szeretnél megfogalmazni számunkra? Kérlek, foglald össze!		

Pedagógus/oktatói kérdőív

PEDAGÓGUS KÉRDŐÍV

A közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések motivációs és beválás vizsgálatához

Készült a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében.

A kérdőív kitöltés anonim módon történik. Figyelmes elolvasás után, kérjük, hogy választ az üres oszlopban elhelyezett X-szel jelölje! Köszönjük, hogy válaszával segíti a pályaaorientációs képzések minőségfejlesztését.

1. A válaszadó neve:	férfi	
	nő	
2. A válaszadó végzettségének típusa:	pedagógus	
	közszolgálati szakmai	
	egyéb szakmai	
3. A válaszadó végzettségének szintje:	BA	
	MA	
	egyéb szakképzettség, ha igen, mi az?	
4. A város, megye, ahol az iskola található, amelyikben a jelenleg oktató-nevelő munkát végez?		
5. Kérjük, húzza alá a megfelelő választ arra vonatkozóan, hogy milyen típusú képzésben/szakképzésben végez oktatói munkát?	közigazgatási fakultációs képzés	
	közigazgatási szakképzés	
	rendészeti fakultációs képzés	
	rendészeti szakképzés	
6. A képzésben folytatott oktató-nevelő munkáját milyen jogviszony alapján végzi?	közszolgálati	
	közalkalmazotti	
	Mt.	
	egyéb	
7. A köznevelési intézmény típusa, ahol oktatói munkáját végzi:	gimnázium	
	szakgimnázium	
	szakközépiskola	
8. Mióta végez oktatói munkát?	1-5 éve	
	5-10 éve	
	10-15 éve	
	15-	
	most fogok bekapcsolódni	

9. Részt vett-e valamilyen pályaorientációs képzésben, továbbképzésen?	KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt keretén belül PEDAGÓGIAI módszertani felkészítésen	
	KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt keretén belül SZAKMAI módszertani felkészítésen	
	KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt keretén belül pályaorientációs oktatói elköteleződés kialakítását segítő felkészítésen	
	egyéb pályaorientációs továbbképzés	
	nem vettem részt pályaorientációs továbbképzésen	
10. Pályaorientációs tevékenységével kapcsolatos információs bázisa	pedagógiai munkát támogató intézmény	
	szakkönyv, folyóirat	
	internet	
	külső szakember	
	szakmai társaság, fórum	
11. Vállal-e Ön valamilyen pályaorientációs tevékenységet az oktatáson kívül?	kollégák	
	korrepetál	
	szaktárgyat oktat	
	pályaorientációs szakkört tart	
	szakmai munkahelyi látogatást szervez	
	tanulmányi versenyre készít fel	
	osztályfőnöki óra keretében	
	beszélgetés	
12. Kérjük, jelölje, hogy mennyire tartja hasznosnak a projekt keretében történő pályaorientációs motivációs, szakmai és módszertani felkészítésekkel?	egyéb	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
13. Ön szerint a tanulók az oktatás/képzés során megkapnak-e minden információt az adott közszolgálati munkakör, életpálya-, és karrier lehetőségekről (CMS)? (Csak a pályaorientációs képzések esetében megválaszolendő.)	egyáltalán nem	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
14. Ön szerint a tanulók tisztában vannak a közszolgálati hivatással, a betölthető munkakörökkel, az életpálya-és karrier lehetőségekkel?	egyáltalán nem	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	



15. Ön szerint a tananyag segíti-e a tanulók alábbi készségeinek fejlesztését? Kérjük, jelölje azokat, amelyekről úgy érzi, hogy fejlesztésük megvalósul a képzés során!	együttműködési készség	
	tudásépítés, önálló tanulás	
	értelmes és indokolt IKT használat	
	valós problémák megoldása és kreativitás	
	önkontroll	
	megbízhatóság	
	lelkiismeretesség	
16. Ön mennyire találja érdekesnek az elméleti tananyagot?	alkalmazkodás	
	nagyon érdekes	
	érdekes	
	részben érdekes	
	kevésbé nem érdekes	
17. Ön szerint mennyire naprakészek a tananyagok?	egyáltalán nem érdekes	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
18. Ön hogy érzi, az oktatás során átadott tudás a gyakorlatban milyen mértékben alkalmazható?	egyáltalán nem	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	kevésbé	
	inkább nem	
19. Ön szerint a bevezetett új oktatási módszertanok segítik-e tanulók részvételét az tanulási folyamatban, az órai együttműködésben?	egyáltalán nem	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
20. Ön szerint a szakmai gyakorlati foglalkozások segítenek-e fenntartani a tanulók választott szakma iránti érdeklődését, elhivatottságát? (Csak a szakképzések esetében kitöltendő.)	egyáltalán nem	
	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
21. Kérjük, a továbbképzésen elsajátított résztvevő-központú oktatási módszerek közül soroljon fel néhányat azok közül, amelyeket sikerrel alkalmaz a tanórákon!		

22. Van-e valamilyen fejlesztési javaslata az oktatással kapcsolatosan? Kérem, fejtse ki!
23. Jelentkezett-e az oktatás során valamilyen probléma, amit szeretne megfogalmazni számunkra? Kérem, foglalja össze!

Helyszíni monitoring értékelő lap (opcionális):

OKTATÁSI HELYSZÍN ÉRTÉKELÉSE		
Készült a közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések helyszíni utánkövetési vizsgálatához a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében. Közszolgálati szakképzés esetén a szakképzések képzési minimumát meghatározó eszköz-, és felszerelési jegyzékek a 20/2013. (V.28.) BM rendelet alapján, az egyes képzési típusoknak megfelelően figyelembe vehetők.		
1. Értékelési szempont (Kérjük, jelölje a megfelelő értékelési skálán!)	5 = teljes mértékben 4 = többnyire 3 = részben 2 = kevésbé 1 = egyáltalán nem	Megjegyzés:
2. Az oktatási helyszín összességében megfelelő volt (az oktatás jellegének való megfelelés, gyakorlati képzés esetén a képzés jellegének való megfelelés)		
3. A terem mérete megfelelő volt.		
4. A terem világossága megfelelő volt.		
5. A terem hőfoka megfelelő volt.		
6. A terem technikai felszereltsége megfelelő volt (szakképzés esetén kérjük, töltsé ki a képzés minimumot meghatározó mellékletet)		
7. Berendezés (székek, asztalok, stb. kényelmes, komfortos)		

INTERJÚ JEGYZŐKÖNYV

Egységes interjú jegyzőkönyv a közszolgálati pályaorientációs képzések és szakképzések helyszíni utánkövetési vizsgálatához. A strukturált interjú felvétele a pedagógus/oktató közreműködésével történik. Az interjú kérdései a pedagógiai-módszertani felkészítő tananyaga alapján készült. Célja felmérni, hogy képzésfejlesztés következtében az új elméleti ismeretek, illetve módszertanok mennyire épültek be az oktatás folyamatába.

*Készült a **KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001** azonosító számú „**A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében.*

A interjú felvétele előtt kérjük, hogy tanulmányozza át a megadott „Szempontrendszert”.

1. Mi a tapasztalata, a tanórak/szakmai gyakorlatok megvalósításához rendelkezésre állnak-e időben a tankönyvek, munkafüzetek, egyéb oktatási segédletek?
2. Mi a véleménye a kifejlesztett képzés/szakképzés tematikájáról (tanterv, kerettanterv), a nevelési-fejlesztési és kompetenciafejlesztésre vonatkozó célkitűzéséről? Jók-e a célkitűzések, sikerül-e megvalósítani a tanórán azokat? Mi a véleménye, az egyes készségek (együttműködés, tudásépítés, értelmes és indokolt IKT használat, valós problémák megoldása, önszabályozás), kompetenciák fejlesztéséről? Tapasztalható-e ténylegesen fejlődés ezeken a területeken?
3. Mi a véleménye saját oktatói tevékenységéről? Hogy érzi, mennyire sikerül szakmai tudását, felkészültségét érvényre juttatni? Mennyire sikerül az oktatás során a digitális nemzedék sajátosságait figyelembe venni? Kapott-e ehhez elegendő eszköztárat a felkészítés során?
4. Mi a véleménye a személyiség, a kommunikáció, a motivációs visszajelzések és trükkök szerepéről a pedagógiai/oktatói munkában? Mennyire tartja magát sikeresnek ezek alkalmazásában?



5. Mi a véleménye, a tananyag tematikája alapján mennyire van lehetőség a tanulók készségeinek fejlesztésére? Mi a véleménye, a kifejlesztett tananyag segíti a közszolgálati hivatás, életpálya-, karrier, és továbbtanulási lehetőségek megismerését? Sikertől-e fenntartani a választott hivatás iránti elkötelezettséget? Megkapják-e a tanulók az életpálya tervezéshez, a karrier-, és továbbtanuláshoz a megfelelő ismereteket?
6. Hogy látja, sikerül-e a tanulási kereteket megszervezni és a tanulóknak is átadni a tanulás tanítására, az időgazdálkodásra vonatkozó alapvető ismereteket? Milyen gyakorlat válik be Önnél a tananyag megtervezésére? Hogyan alkalmazza a térhasználat-tal kapcsolatos ismereteit az órákon?
7. Mi a véleménye a különböző oktatási formák alkalmazásáról a tanításban (frontális munka, önálló munka, differenciált tanulás, konstruktív pedagógia, kooperatív tanulás)? Milyen tapasztalatokat szerzett ezekkel kapcsolatban?
8. Mi az Ön pedagógiai hitvallása? Mi az, amiben igazán sikeresnek érzi pedagógiai/oktatói munkáját? Mi az, amiben úgy érzi, még szeretne fejlődni?
9. Mit lenne érdemes másként csinálni a pályaaorientációs képzésekben/szakképzésekben?
10. Ha van a kifejlesztett képzéssel, módszertannal kapcsolatos észrevétele, kérem, fogalmazza meg!
Hely, dátum: az interjút készítő aláírása

SZEMPONTRENDSZER AZ INTERJÚHOZ

Készült a közszolgálati pályaaorientációs képzések és szakképzések helyszíni utánkövetési vizsgálatához a **KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001** azonosító számú „**A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében.

Az interjú felvétele előtt kérjük, hogy tanulmányozza a Projekt keretében az oktatók számára készült módszertani kiadványokat.

1. A **tematika** megvalósulásának vizsgálatához a helyszíni utánkövetési értékelést végző szakértő a 1.pályaaorientációs képzés/szakképzés tematikájára, nevelési-fejlesztési és a kompetencia-fejlesztésre vonatkozó célkitűzésekre kérdez rá az interjúalanytól.
2. **Szakmai-módszertani ismeretek:** itt az alábbiakban részletezett pedagógiai-módszertani szempontok megvalósulásáról szeretnénk információt nyerni. Nyilvánvaló, hogy az interjú alatt nem lesz értékelhető a pedagógus/oktató repertoárjában meglévő összes ismeret, azonban egy összegezett vélemény megfogalmazható, ami jelzi, hogy az illető pedagógus/oktató milyen módszerek alkalmazását részesíti előnyben.
3. A **digitális nemzedék sajátosságainak** figyelembe vétele szempont érvényre juttatásakor kérdezünk rá, hogy a tanítási folyamat során a pedagógus/oktató számol-e a generáció tanítását befolyásoló, **a generációra jellemző erősségekkel, gyengeségekkel, lehetőségekkel és veszélyekkel**, eszköztárásban milyen módszerek találhatók meg az erősségek és lehetőségek kihasználására, a gyengeségek és veszélyek kezelésére, elhárítására. Így épít-e a logikus gondolkodás, a gyors feladatmegoldás, a kreativitás, ötletesség és tájékozottság adta erősségekre. Figyelembe veszi-e a korosztályra jellemző nagy önállóságvágyat, a partneri kapcsolatok, az interaktív feladatok, valamint a gyakori visszajelzés iránti igényt. Számol-e az oktatási folyamat során a nemzedék magas fokú igazságérzetével, mint lehetőséggel. Képes-e a digitális nemzedékre jellemző gyengeségeket kezelni az oktatási folyamatban; így a spot figyelmi koncentrációt, a kitartás és monotonia tűrés hiányát, kényelemre való hajlamot és fegyelmezetlenséget. A tanulási folyamatban veszélyként jelentkező túlzott önbizalmat, netfüggőséget és konfliktuskezelést milyen módon kezeli.
4. A **motiváció szempontja** érvényesülésének vizsgálatához a tanár kommunikációban megnyilvánuló motivációs erőnek, a pozitív visszajelzések és fejlesztő értékelések adására való készség tudatosulását, legalább a megvalósítás szándékának meglétét vizsgáljuk ellenőrzés hiányában. Ismeri-e pedagógus/oktató a motiváció elmélyítését segítő egyes „motivációs trükköket”, ezekből mennyit ismer (meglepetés ereje, az első benyomások jelentősége, a szemléltetés, a kollektív memória és a közös alkotás ereje, az érdeklődés és figyelem fenntartásának eszközei - kooperatív munka, projektmódszer). További szempontok a kérdéshez:
 - figyelem hármas fókusza (saját maga, tevékenység, másik személy),
 - a motiválás differenciálhatósága (emocionális, intellektuális, belső és külső motiváció),
 - a vevő és az adó szempontjainak figyelembe vétele,
 - visszajelzések adásának módja,
 - az odafigyelés módjai (szemkontaktus, szemmagasság, befogadó attitűd, befogadó non-verbális kommunikációs jelek: mosoly, bólintás, biztató gesztusok, nyitott és odaforduló testtartás, biztató hang, térközcsökkentés),
 - a szituáció és kontextus figyelembe vétele,
 - az átadandó üzenet (tananyag),
 - a közlési csatornák és stílusok jelentősége,
 - a motivációt akadályozó tényezők: kommunikációs zajok,
 - a demotivátorok (pl. partnerség, aktivitás, változatosság, stb. és demotivátorok (hierarchia hangsúlyos szerepe, passzivitás, monotonitás, távolságtartás, stb.) szerepével a motiválási folyamatban.



5. A **tanulási keretek** megszervezése-logisztika szempontjai érvényesülésének vizsgálatakor a következő tényezőkre kérdezhetünk rá:

- a tanulás tanítása (tanuláshoz való viszony, a tanuláshoz szükséges alapképességek elsajátíttatása, helyes tanulási szokások kialakítása, konkrét tanulási technikák és módszerek megtaníttatása),
- a tanulás megszervezése (időgazdálkodás, óratervezés, térhasználat).

6. **Különböző munkaformák** alkalmazása a tanításban mennyire valósult meg. Itt az iránt érdeklődhetünk, hogy a különféle tanítási munkaformákat mennyire alkalmazza megfelelően, rugalmasan, kreatívan és a tananyag elsajátítását leginkább támoató módon a tanár. Fontos szempont az is, hogy a pedagógusnak mennyire sikerült alkalmazkodni az új oktatási módszertanhoz, nem előadás központú oktatás, hanem résztvevő központú oktatás megvalósítása a cél. Ezért a pedagógus fő szerepe - azzal, hogy minden oktatási folyamat őtől indul ki – inkább kísérője, támogatója a tanulási folyamatnak. Ennek megfelelően az alábbi munkaformák alkalmazására kérdezhetünk rá:

- frontális munkaforma – melynek szerepe azért csökkenő mértékben, de megmarad,
- önálló munka,
- differenciált tanulás,
- konstruktív és kooperatív tanulási formák (páros tanulás, brainstorming, mozaikmódszer, cetli módszer, problémaközpontú csoportmunka, kooperatív munka, 3T módszer, „kérdézz-felelek” módszer, „weistminster” módszer, „zsebrevágva” módszer, asszociációs lánc, „asztalterítő” módszer, „DÖNTS” módszer, esettanulmány, puskaírás, szituációs-szimulációs szerepjáték),
- projekt alapú oktatás.

SZAKMAI MŰHELYNAP KÉRDŐÍVE

Készült a **KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001** azonosítószerű, „**A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében a szakmai műhelynap utánpótlási vizsgálatához.

A kérdőív kitöltése név nélkül történik. Figyelmes elolvasás után kérjük, hogy válaszát az üres oszlopban elhelyezett X-szel jelölje! Köszönjük, hogy válaszával segíti a pályaaorientációs képzések minőségfejlesztését.

1. A szakmai műhelynap (workshop, fórum) témája, címe:		
2. A vitaindító előadást tartó neve:		
3. A levezető/moderátor/facilitátor (ha annak személye más, mint az előadó) neve:		
4. Kérjük, jelölje, hogy melyek voltak a workshop tervezett témakörei? Jelölje azt is, hogy az egyes témakörök feldolgozása ténylegesen megtörtént?	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
	e)	
5. A workshop tervezett témakörei mennyire illeszkedtek az Ön pályaaorientációs szakmai munkájához?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
6. Kérjük, jelölje, hogy mennyire találta hasznosnak a szakmai műhelynapon megbeszélte témaköröket?	teljes mértékben	
	többnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
7. Van-e még valami olyan téma, amelyet Ön szerint érdemes lenne szakmai műhelymunka keretében megvitatni? Kérjük, tegyen javaslatot!		



8. Kérjük, mondjon véleményt, a szakmai műhelynapon választ kapott-e az Ön pályaaorientációs oktató-nevelő munkája során felmerülő szakmai, módszertani kérdésekre?	teljes mértékben	
	többsnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
9. Kérjük, jelölje, hogy az alábbi szempontok mennyire teljesültek a szakmai műhelynap szervezése során? Időben kaptam értesítést a workshop témájáról, időpontjáról és helyszínéről.	teljes mértékben teljesült	
	többsnyire teljesült	
	részben teljesült	
	kevésbé teljesült	
	egyáltalán nem teljesült	
10. Kérjük, jelölje meg, hogy a workshop szakmai tartalmának feldolgozása melyik módszerrel történt?	World Café	
	konstruktív vita	
	Egyéb és pedig:	
11. A szakmai műhelynapon mennyire találta kötetlennek, spontánnak és folyamatosnak a szakmai beszélgetéseket?	teljes mértékben	
	többsnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
12. Kérjük, jelölje, hogy megfelelőnek találta-e szakmai műhelybeszélgetéshez a helyszínt?	teljes mértékben	
	többsnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
13. Biztosított volt-e, hogy mindenki részt vehessen a beszélgetésben?	teljes mértékben	
	többsnyire	
	részben	
	kevésbé	
	egyáltalán nem	
14. Van-e még valami, amit szívesen megosztana velünk a szakmai műhelynappal kapcsolatosan?		



A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közzolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Kiss Eszter

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5 – VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.