

DIGI GEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

MÓDSZERTANI KERET

Továbbképzési program tanácsadóknak



TARTALOM

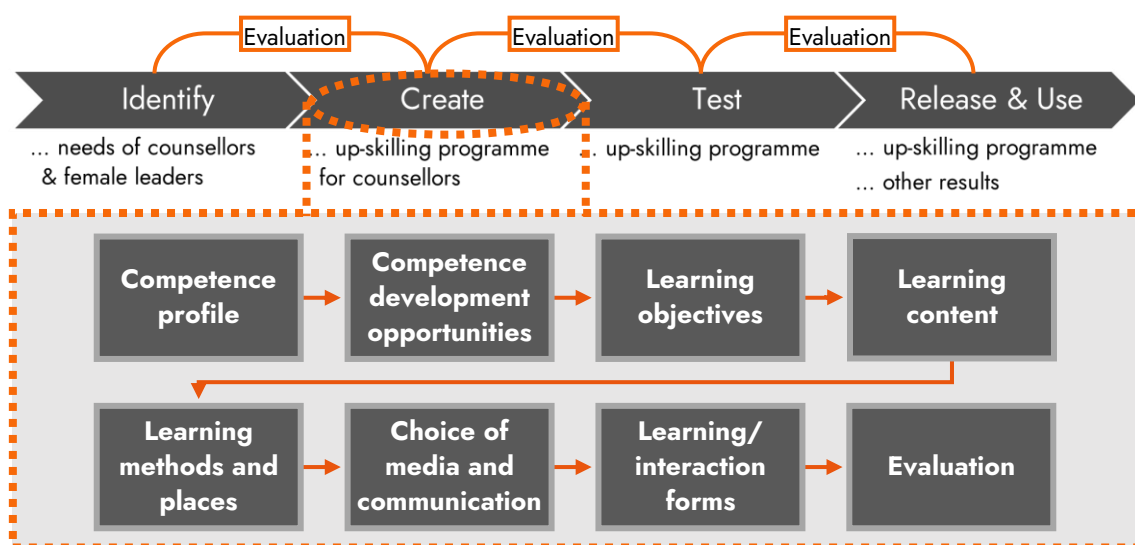
Tartalom	1
1 A Továbbképző program kidolgozása	2
1.1 A DIGIGEN fő célkitűzései	3
1.2 A DIGIGEN célcsoportjai	3
1.3 A továbbképzési program keretfeltételei.....	4
1.4 Tartalomkészítés a továbbképzési programhoz	5
1.4.1 A szakirodalom áttekintésének eredményei	5
1.4.2 A szükségletelemzés eredményei	6
1.4.3 A „kompetenciaprofiltól” a „továbbképzésig”	7
2 Témák és tartalmak	9
3 A továbbképzési program módszertana.....	13
3.1 Fogalom meghatározások és előfeltételek.....	13
3.2 Tanulási célok és tanulási eredmények	15
3.3 A taxonómia szintje és az ismeretek kategóriái	15
3.4 Tanulási módszer	17
3.4.1 Jelenléti képzés	18
3.4.2 Önirányított online tanfolyam	19
3.4.3 Erőforráscsomagok.....	20
4 Minőségbiztosítás és értékelés	21
Hivatkozások.....	22

1 A TOVÁBBKÉPZŐ PROGRAM KIDOLGOZÁSA

Ez a jelentés a „DIGIGEN - Szakmai pályaorientáció vezető beosztású nők számára a digitális kompetenciák területén” című Erasmus+ projekt továbbképzési programjának módszertani keretét mutatja be, amely a projekt 2. munkacsomagjának részét képezi. Ez a keret magában foglalja a tananyag felépítését, valamint az oktatói kézikönyvet, prezentációkat és a résztvevők számára készült anyagokat tartalmazó tananyag-csomag létrehozását. Maga a tanterv öt témakört tartalmaz, amelyek tartalmukban, tanulási stílusukban és taxonómiájukban különböznek egymástól.

Ennek eredményeképpen a HR-szakemberek és karriertanácsadók számára egy tudományos alapokon nyugvó, akkreditálható, terepen tesztelt és adaptálható továbbképzési program jön létre, amely a jelenlegi nemzetközi standardokon és a DIGIGEN kezdeti igényfelmérések eredményein alapul (lásd még „Az igényelemzés összefoglalója” és „A szakirodalmi áttekintés összefoglalója”). A projekt keretében nem tervezzük a program akkreditálását/tanúsítását, ezt azonban a végrehajtó szervezetek az adott országokban kezdeményezhetik.

A projekt ütemtervét tekintve a 2. munkacsomag fázisa a továbbképzési program létrehozására vonatkozik. A koncepciófejlesztési folyamat a Kuhlmann és Sauter (2008, 17. o.) által kidolgozott koncepciófejlesztési körhöz igazodik (vö. 1. ábra).



1. ábra: A DIGIGEN fázisai és a koncepciófejlesztés köre (Kuhlmann & Sauter, 2008, 17. o.).

1.1 A DIGIGEN fő célkitűzései

A nemzeti és nemzetközi projektek sokéves tapasztalata azt mutatja, hogy a vezetői pozíciókban dolgozó nőknek szóló karriertanácsadásban még nem léteznek digitális kompetenciára irányuló tanácsadási koncepciók. Ezért a DIGIGEN fő célkitűzése egy pályaaorientációs szakembereknek szóló továbbképzési program kidolgozása, kísérleti alkalmazása és értékelése, amely a vezető beosztású nők digitális kompetenciákkal kapcsolatos igényeit elégíti ki. A projekt valamennyi partnere egyértelműen megerősítette, hogy szükség van egy ilyen továbbképzési programra HR-szakemberek és a karriertanácsadók számára. A programba a karrierfejlesztés és a tanácsadás elméleteire alapozva a vezető beosztásban lévő nőknek szóló tanácsadási megközelítéseket kell beépíteni, ami lehetővé teszi a szakmai tanácsadás nyújtását. Itt a tanácsadóknak képesnek kell lenniük arra, hogy felismerjék a közvetett célcsoport egyéni életterveit és személyiségjegyeit a digitális kompetenciák szempontjából.

Ezt az elsődleges célt követve a vezetői pozícióban lévő nők személyes karrierlehetőségeinek javítása szilárd kiegészítő célként szerepel. Ezt a szakmai tanácsadás iránti alapvető igény kielégítésével érjük el. Szakmai tanácsadás áll majd rendelkezésre, hogy segítse a vezetői pozícióban dolgozó nőket abban, hogy fejlesszék és megerősítsék azokat a kompetenciáikat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy hatékony vezetők legyenek a mai és a jövőbeli munka világában. Ily módon a női vezetők számára könnyebben lehetővé válna az intézmények és iparágak közötti karriermobilitás.

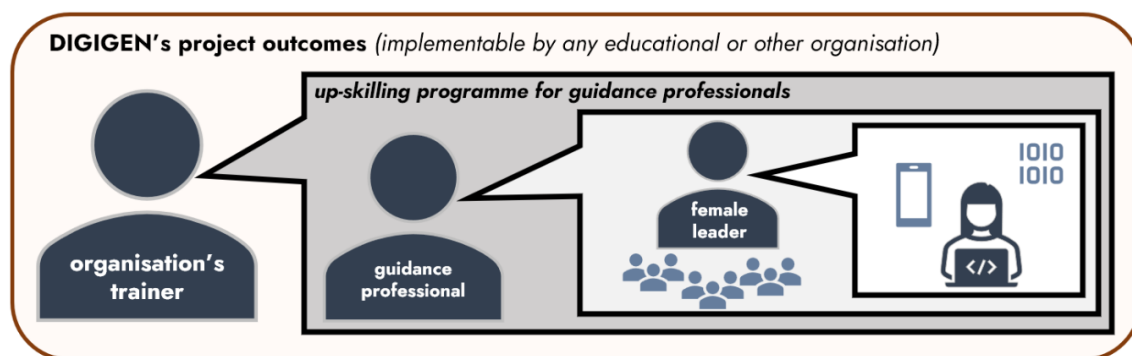
1.2 A DIGIGEN célcsoportjai

A DIGIGEN **közvetlen célcsoportja** a HR-szakemberek és a karrier-tanácsadók (a továbbiakban: tanácsadók). Feltételezhető, hogy a legtöbb pályaaorientációs szakember ismeri azokat a szokásos módszereket, amelyekkel támogatni lehet valakit a személyes karrierútjában. A pályaaorientációs szakemberek azonban esetleg nem rendelkeznek a (leendő) női vezetők és a digitalizációval kapcsolatos igényeik támogatásához szükséges ismeretekkel. Ez a továbbképzési program ezért közvetlenül a pályaaorientációs szakembereknek szól.

A DIGIGEN **közvetett célcsoportja** – azaz a végfelhasználói csoportja – a (leendő) női vezetők, akiknek speciális digitális készségekre van szükségük és ezekre szert akarnak tenni. Ezek a nők vagy már vezető pozícióban vannak, vagy hamarosan odakerülnek, vagy szeretnének vezető pozícióba kerülni.

1.3 A továbbképzési program keretfeltételei

Ezt a továbbképzési programot bármely olyan oktatási vagy egyéb szervezet megvalósíthatja, amely tanácsadó szakembereket kíván képezni a (leendő) női vezetők digitális kompetenciákkal kapcsolatos tanácsadásában. A DIGIGEN eredményeit tehát úgy kell hasznosítani, hogy ezek a szervezetek létrehoznak egy képzést, amelyhez letölthetik a szükséges anyagokat és információkat a képzés saját igényeikhez való igazításáról. Azonban előfordulhat, hogy egyes pályaorientációs tanácsadók nem találnak a közelükben olyan szervezetet, amely a DIGIGEN továbbképzési programját átvette volna. Ezek a tanácsadó szakemberek esetleg önállóan keresnek információt a DIGIGEN női vezetők tanácsadásával kapcsolatos projekteredményeiről. Végül a női vezetők maguk is tájékozódhatnak a DIGIGEN eredményeiről, ha útmutatásra van szükségük, de nem találnak a közelben tanácsadó szakembert. A 2. ábra e három perspektíva összefonódását mutatja be.



2. ábra: A továbbképzési program általános feltételei és az érdekelt felek.

Következésképp a továbbképzési program (1) a végrehajtó szervezetet (a személyes képzéshez szükséges tanári forrásokkal és anyagokkal), (2) a tanácsadó szakembereket (VAGY személyes jelenlét melletti továbbképzési programmal VAGY önirányított online tanfolyammal), és (3) a női vezetőket (VAGY tanácsadás keretében VAGY egy önirányított online tanfolyam kiválasztott tartalmával) célozza meg. Erről bővebb információ e jelentés 2. fejezetében található.

1.4 Tartalomkészítés a továbbképzési programhoz

A nők munkaerőpiaci helyzetének javítása általában és különösen a női vezetők helyzetének javítása kiemelt téma a politikában, a tudományban és a mindennapi életben. Ennek megfelelően számos jelentés, politikai dokumentum és tudományos kutatás foglalkozik a vezetői pozíciókban dolgozó/bejutó nők lehetőségeivel és terheivel. Emellett maguk a női vezetők és a tanácsadó szakemberek is nagy rálátással rendelkeznek igényeikre és követelményeikre.

Ezért a DIGIGEN első fázisában (1. munkacsomag; „Azonosítás”) igényfelmérést végeztünk, amely (1) szakirodalmi áttekintésen, (2) tanácsadó szakemberekkel készített félstrukturált interjúkon és (3) a női vezetőkkel készített félstrukturált kérdőíves felmérésen alapult. Ezek az eredmények együttesen jó betekintést nyújtottak egyrészt a tanácsadó szakemberek, másrészt a (leendő) női vezetők igényeibe.

1.4.1 A szakirodalom áttekintésének eredményei

Három összefoglaló szakirodalmi áttekintést végeztünk Magyarországon, Németországban, illetve Hollandiában és transznacionális adatokat gyűjtöttünk vezető beosztású nőknek szóló, digitalizációval kapcsolatos tanácsadási koncepciókról. Az adatgyűjtés a következő szempontokra vonatkozóan történt: a digitalizáció miatt a vezetésben bekövetkező változások; a nők vezetővé válását elősegítő törvények/programok; a vezetők digitális kompetenciái; intézkedések a digitális készségek elsajátításához; valamint a digitális női vezetők számára nyújtott tanácsadási koncepciók. Részletes információkért kérjük, tekintse meg a DIGIGEN *Irodalmi áttekintés (teljes jelentés)* című dokumentumot.

A fenti szakirodalmi áttekintés röviden összefoglalva a következő eredményeket hozta:

- **Változások a vezetésben a digitalizáció miatt:** Vannak változások a vezetésben a digitalizáció következtében. A nőiességhez társított kompetenciák fontosabbá válása és a vezetés új formái lehetőséget jelenthetnek a női vezetők számára.
- **Törvények/programok a nők vezetővé válásának előmozdítására:** A nők vezetővé válását támogató törvények és programok léteznek, de a nemi szakadék a vezetésben továbbra is fennáll.

- **Digitális kompetenciák vezetők számára:** A digitális kompetenciák csoportosítására számos különböző koncepció létezik, például eszközszer specifikus készségek, kontextuális, illetve alapvető kompetenciák.
- **Képzéshez kapcsolódó intézkedések a digitális készségek elsajátításához:** Léteznek intézkedések a digitális készségek elsajátításának támogatására, de ezek nem nem-specifikusak és ritkán kompetenciaalapúak.
- **Tanácsadói koncepciók digitális női vezetők számára:** A szerző tudomása szerint nincs olyan konkrét tanácsadói megközelítés, amely a fent említett szempontokat egyesítené.

Németország, Magyarország és Hollandia között nem találtunk különbséget.

1.4.2 A szükségletelemzés eredményei

A kérdőívek és az interjúk eredményei betekintést nyújtottak a tanácsadó szakemberek és a női vezetők gondolataiba és igényeibe. Összesen 51 pályorientációs szakember válaszolt félig strukturált interjúban, és 104 női vezető válaszolt a félig strukturált kérdőívre. Részletes információkért kérjük, tekintse meg a DIGIGEN Szükségletelemzés (teljes jelentés) című dokumentumát.

A DIGIGEN projekt fő szempontjai köré csoportosítva a következő főbb eredmények születtek:

DIGITÁLIS VEZETÉS: *Mindkét csoport* tisztában van a digitalizáció okozta változásokkal. A *női vezetők* itt elsősorban a digitális eszközökre, míg a *tanácsadó szakemberek* elsősorban a készségekre összpontosítanak.

NŐI SZEREPVÁLLALÁS (EMPOWERMENT): A legtöbb válaszadó ismeri a nők vezetővé válását és a női karrierutakat támogató törvényeket az adott országban (*mindkét csoport*). A konkrét támogatási programokat viszont alig ismerik. Ha említést tettek ilyen programokról, azok elsősorban helyiek vagy vállalatspecifikusak voltak (*mindkét csoport*). A *tanácsadók* nem látnak különbséget a férfiak és a nők között, de megfigyelték, hogy előítéletek kerülnek elő a témában. A *női vezetők* a nemek közötti különbséget abban látják, hogy a nők inkább az interakcióra és a magyarázatokra összpontosítanak, míg a férfi vezetők nyitottabbak a digitális megoldásokra és eljárásokra.

TANÁCSADÓI MEGKÖZELÍTÉS: A résztvevők egyéni, eszközspecifikus és gyakorlatias tanácsadási megközelítést kívánnak (*mindkét csoport*). Továbbá a *női vezetők* a nők közötti mentorálást részesítik előnyben, míg a *tanácsadó szakemberek* nagy lehetőséget látnak a pozitív pszichológia módszereinek alkalmazásában a tanácsadás során.

1.4.3 A „kompetenciaprofiltól” a „továbbképzésig”

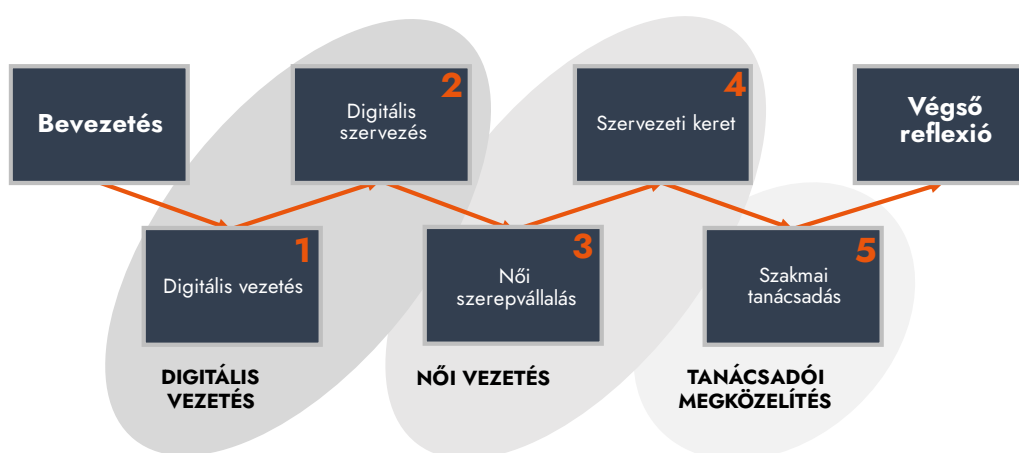
A szakirodalmi áttekintések és az adatelemzés eredményeinek kombinálásával világos kép rajzolódik ki a továbbképzési programról. A következő táblázat (vö. 1. táblázat) az igényfelmérés (kérdőívek, interjúk) és az elméleti háttér (szakirodalom) eredményeinek integrációját mutatja be, amiből kirajzolódnak a DIGIGEN továbbképzési programjának témái.

	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	IGÉNYFELMÉRÉS	A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM TÉMÁI
/	/	- a női vezetés és a digitalizáció integrációja alig tudatos	Bevezetés <i>Ízelítő a továbbképzési program tartalmáról és a „téma” fontosságának tudatosítása</i>
Digitális vezetés	- nőiességhez társított kompetenciák - a vezetés új formái - kevés kompetenciaalapú megközelítés	- kevés ismeret a vezetők digitális kompetenciáiról (a digitális eszközök használatán túl)	1 Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők <i>A digitalizáció lehetőségeinek, a szükséges kompetenciák és vezetői stílusok ismerete</i>
	- a digitális környezetben eszközspecifikus kompetenciákra van szükség	- szeretnének megismerkedni a digitális eszközökkel és magabiztosabbak lenni	2 Női vezetők a digitális környezetben <i>A digitális eszközök használatának ismerete és a női vezetőknek a témában nyújtott tanácsadás mikéntje</i>
Nők megerősítése	- továbbra is fennálló nemi szakadék a vezetésben - a nők önsztereotipizálása	- a női vezetők alábecsülik magukat a digitális változásokhoz való alkalmazkodóképességüket illetően	3 Női karrierfejlesztés és a női szerepvállalás erősítése (empowerment) <i>A nők önképének támogatása és a női karrierépítést elősegítő technikák megismerése</i>
	- továbbra is fennálló nemi szakadék a vezetésben	- többnyire helyi/vállalatspecifikus támogatási programok	4 Szervezetfejlesztés és -támogatás <i>A női vezetők támogatásának a szervezetre gyakorolt hatásai; a szervezetet segítő stratégiák</i>
Tanácsadói megközelítés	- nincsenek specifikus tanácsadói koncepciók a DIGIGEN témáival kapcsolatosan	- nem ismernek specifikus tanácsadói koncepciókat, de vannak ötleteik - iránymutatásra van szükség a DIGIGEN inputjának gyakorlati megvalósításához	5 Professzionális tanácsadás (tudományos és gyakorlati megközelítések) <i>Bevezetés a tanácsadásba mint tudományba és a problémaalapú tanulásba; a karriertanácsadás, a coaching és a mentorálás gyakorlati alkalmazása és integrálása</i>
	/		Záró gondolatok <i>A tanácsadói kontextus kiválasztott szempontjai, valamint a továbbképzési program tartalmának összegzése és tükrözése.</i>

1. táblázat: A szakirodalmi áttekintés, az igényfelmérés és a továbbképzési program témái közötti összefüggések áttekintése.
A tartalomra vonatkozó részletes információkat lásd a 2. fejezetben.

2 TÉMÁK ÉS TARTALMAK

A DIGIGEN továbbképzési programja egy *modul* vagy *szeminárium*, amely *témákból* és azok konkrét tanulási *tartalmaiból* áll. A modul/szeminárium általános célja, hogy a résztvevők (tanácsadó szakemberek) képesek legyenek (szakmai helyzetüknek megfelelően) tanácsadói koncepciók kialakítására a tanácsadás és a digitális női vezetéssel kapcsolatos aktuális tudományos eredmények beépítésével. Ezért a továbbképzési program a DIGIGEN három fő szempontjára (digitális vezetés, női szerepvállalás és tanácsadói szemlélet), és ezen belül a kompetenciaprofil-kutatásban összegyűjtött tartalmakra irányul (vö. 1. táblázat).



3. ábra: A továbbképzési program témáinak áttekintése.

Ez a szakasz áttekintést nyújt a továbbképzési program egyes témaköreinek tényszerű tartalmáról. Az egyes témakörök tartalmáról, módszereiről és anyagáról még részletesebb információt a DIGIGEN *Oktatói kézikönyv – A továbbképzési program struktúrája* című dokumentumban talál.

Összesen öt különböző témát keretez egy bevezetés és egy lezárás (vö. 3. ábra).

A **Bevezető** a teljes továbbképzési programot taglalja, betekintést nyújt az egyes témák tartalmába, és tudatosítja a női vezetőknek nyújtott digitális kompetenciákkal kapcsolatos tanácsadásának fontosságát. A résztvevőket motiválni kell arra, hogy a témával foglalkozzanak, és áttekintést kell kapniuk a női digitális vezetők támogatásának aktuális trendjeiről.

A bevezetést követő két témakör a digitális vezetés keretrendszeréről nyújt ismereteket, a digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetőkre és a digitális környezetben dolgozó női vezetőkre összpontosítva.

A **Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők (1)** téma közelről vizsgálja a vezetéshez szükséges készségek megerősítését. Konkrétabban rávilágít az új vagy diszruptív vállalkozások irányításához szükséges készségekre a digitális vezetői készségek mellett. Ebben az értelemben a vezetés új formái/ stílusai is ehhez a tárgyhoz tartoznak. A téma tartalma a következő:

- *Az új, diszruptív vagy bomlasztó vállalkozások irányításához szükséges készségek:* Innovációs készségek: kreatív gondolkodás, kockázatvállalás, projektmenedzsment készségek, hálózatépítési készségek, vezetői készségek: teljesítményfejlesztés, coaching és mentorálás, kommunikációs készségek, (kulturális) különbségek kezelése; vezetői készségek: az „új munka” szervezése, technológiai ismeretek, információelemzés, stratégiai készségek.
- *Digitális vezetői készségek:* Kíváncsiság és érdeklődés a technológiai újítások iránt; aktív szerepvállalás a vállalaton belüli digitális változások alakításában és tulajdonlásában; empátia és szociális készségek annak közvetítéséhez, hogy a változás milyen értékeket nyújt a beosztottnak; saját szakértelem és hajlandóság a digitális technológiákkal kapcsolatos élethosszig tartó tanulásra.
- *Vezetési stílusok* a digitális korban; a sikeres vezetés építőkövei.

A **Női vezetők a digitális környezetben (2)** című téma a szervezeteket a digitalizáció hatására érő változásokra és a vállalatok kínálat- és keresletorientált információmenedzsmentjére összpontosít. Megtanítja a tanácsadókat arra, hogyan adjanak tanácsot a női vezetőknek a digitális menedzsment eszközeivel és az eszközszerkezetekkel kapcsolatban. A téma tartalma a következő:

- *Definíciók:* A digitalizáció és a digitális átalakulás fogalmai.
- *Hard- és szoftverrendszerek* a vezetők speciális igényeinek figyelembevételével; beleértve a mesterséges intelligenciát, a munkafolyamatok kezelését, valamint a tudás- és adatmenedzsment-eszközöket.
- *Magabiztosság* a digitális technológiák használatában.

- A *digitális vezetés keretei*, etikai és együttműködés-alapú irányítással; projektek és hálózatok EU-s perspektívája.

A következő két téma arról szól, hogyan lehet a nőket ebben a digitalizált környezetben megerősíteni. Ezek a női karrierfejlesztésre és a nők szerepvállalásának erősítésére (empowerment), valamint az ezt körülvevő szervezetfejlesztésre és támogatásra összpontosítanak.

A **Női karrierfejlesztés és felhatalmazás (empowerment) (3)** témakör közelebbről megvizsgálja a felhatalmazás (empowerment) módszereit, különös tekintettel a nők szervezetek vezetésére való felhatalmazására. A téma tartalma a következő:

- *Empowerment módszerek*: a munkahelyi előítéletek, a szerep-összeférhetetlenség és az önsztereotipizálás ellensúlyozásának technikái; láthatóságnövelési/hálózatépítési képességek.
- *Tudományos adatok*: a női vezetéssel kapcsolatos tudományos megállapítások.

A **Szervezetfejlesztés és támogatás (4)** témakör a női vezetők szervezeti környezetét és a nők szerepvállalásának a vállalati magatartásra gyakorolt hatását vizsgálja. A változásmenedzsment-elméletek, mint például Kotter modellje betekintést nyújtanak a női szerepvállalás erősödése irányába történő elmozdulásokra lehetséges szervezeti reakciókba és előítéletekbe. Tekintettel arra, hogy a HR-szakemberek irányt mutatnak, ez a téma a HR-szakemberek karrierutak kialakításában betöltött segítő szerepére is összpontosít. A téma tartalma:

- A tanácsadó szakemberek *változáskezelési készségei*
- A *HR női vezetőket támogató szerepe*: eredményes változások kezdeményezése

Utolsó témakörként a **Professzionális tanácsadás (5)** betekintést nyújt a vezetői pozíciókban dolgozó nők speciális igényeihez igazodó karrier-tanácsadás tudományos és gyakorlati módszereibe, a digitalizáció figyelembevételével. Emellett közelebbről megvizsgálja a HR- és karriertanácsadók gyakorlati készségeit a tanácsadási szettingben. Tartalma a következő:

- *Tudományos tanácsadás-elméletek:* objektumelméletek és operatív elméletek a pályaválasztási döntéshozatalban; az ügyfél (coachee) felhatalmazásának (empowermentjének) gyakorlati következményei.
- *Hatékony pályaaorientáció:* a hatékony tanácsadás gyakorlati tényezői.

Végül a **Záró gondolatok** fejezet összefoglalja a teljes továbbképzési programot és lehetőséget ad a résztvevőknek arra, hogy a tanultakat beépítsék a saját, női vezetőknek nyújtott, digitális kompetenciákkal kapcsolatos tanácsadói koncepcióikba. Emellett némi információt ad a tanácsadó szakmai környezetéről. Ennek tartalma a következő:

- *Digitalizáció a tanácsadásban:* távtanácsadás; mesterséges intelligenciával támogatott tanácsadás; digitális HR.
- *Etikus tanácsadás:* etikai irányelvek; értékelés és kontroll a tanácsadásban.
- *Szakmai hálózatok:* tanácsadói szervezetek, önmarketing és hálózatépítés.

3 A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM MÓDSZERTANA

A DIGIGEN témáit akkreditálható didaktikai módszerek keretébe kell illeszteni, hogy a továbbképzési programban részt vevő tanácsadók számára a lehető legjobb tanulási eredményt lehessen biztosítani. Ezért meg kellett határozni a tanulási célokat és a tanulási eredményeket, alkalmazni kellett a tudás és a tanulás taxonómiáját, és ki kellett dolgozni egy tanulási módszert (interakciós formákkal, kommunikációs formákkal és tanulási feltételekkel).

3.1 Fogalommeghatározások és előfeltételek

A DIGIGEN célja egy **akkreditálható**, **terepen kipróbált** és **adaptálható** továbbképzési program létrehozása volt, amelyben a tanácsadó szakemberek nemzeti és nemzetközi szttenderdek szerint tanulnak.

Egy oktatási koncepció (mint amilyen a DIGIGEN továbbképzési programja) megfelelő színvonalának biztosításának egyik módja az **akkreditáció** vagy – önálló képzés esetén – a tanúsítás (FIBAA, 2022). Egy ilyen oktatási koncepció különböző tanulmányi szinteket szólíthat meg, amelyeken akkreditáltatja magát. A Német Egyetemi Továbbképzési és Távoktatási Szövetség (DGWF) a posztgraduális fokozatokat illetően megkülönböztet mesterképzéseket, alapképzéseket, okleveles tanulmányokat, tanulmányi programokon belüli modulokat és önálló szemináriumokat. A DIGIGEN továbbképzési programja az azt megvalósító szervezet igényeitől függően önálló szemináriumként vagy egy tanulmányi programon belüli modulként működhet. Ez a szeminárium/modul összesen 125 órát tesz ki, ami az ETCS-rendszerben 5 kreditpontnak felel meg.

Az Európai Képesítési Keretrendszer (EQF) szerint ez a továbbképzési program az EQF 7. szintjén áll. E szint előírásait követve a résztvevők a következő ismereteket, készségeket és felelősségeket sajátítják el (europa, 2022):

- **Tudás:** Magasan specializált szakosodott tudás, részben valamely munka- vagy tanulmányi terület legfrissebb fejleményeinek ismeretével, amely eredeti megközelítések és/vagy kutatások alapjául szolgálhat, valamint kritikus tudatosság a tudáshoz kapcsolódó kérdésekben valamely területen és különböző területek metszéspontjainál.

- **Képességek:** Speciális problémamegoldó készségek, amelyek a kutatás és/vagy az innováció területén szükségesek új ismeretek és eljárások kifejlesztéséhez, valamint a különböző területekről származó ismeretek integrálásához.
- **Felelősség és autonómia:** Összetett, kiszámíthatatlan és új stratégiai megközelítéseket igénylő munka- vagy tanulmányi környezetek irányítása és átalakítása; felelősségvállalás a szakmai ismeretekhez és gyakorlathoz való hozzájárulásért és/vagy a csoportok stratégiai teljesítményének értékeléséért.

Az akkreditálhatóság/tanúsíthatóság biztosítása érdekében a következő kritériumok lettek figyelembe véve a továbbképzési program kidolgozása során (ESG, 2015):

- **Stratégia és célkitűzések:** A program célkitűzései logikusak és átláthatók (vö. 1.1 fejezet); a tervezés a tanulói vélemények bevonásával történik (vö. 1.4.2); célirányos tanulási célkitűzések és eredmények (vö. 3.2).
- **Programtervezés:** A tanterv felépítése koherens és átlátható (vö. 3. fejezet); a tantárgyak/tartalmak logikusak és átláthatók (vö. 3. fejezet); tanulóközpontú tanulás különböző megvalósítási és pedagógiai módszerekkel (vö. 3.4. fejezet).
- **Erőforrások:** Az oktatók száma és képzettsége; a különböző tananyagokhoz való hozzáférés (vö. 3.4.3. fejezet).
- **Minősbiztosítás és értékelés:** A teljes program minősbiztosításának rendszerszintű integrálása; szisztematikus minőségjavítás (vö. 4. fejezet).

A programot **terepen** is **teszteltük**, hogy biztosítsuk a DIGIGEN továbbképzési programjának minőségét és azt, hogy megfeleljen a tanácsadó szakemberek igényeinek. A helyszíni tesztelés a „minősbiztosítás és értékelés” (lásd fentebb) kritériumát szolgálja, és a 4. fejezetben részletesen ismertetett módszerekkel valósul meg.

Végül pedig a DIGIGEN továbbképzési programja a különböző nemzetek és megvalósító szervezetek sajátos igényeihez igazítható, azaz **adaptálható**. Ez vonatkozik többek között a jogi normákra, a női vezetés előmozdítását célzó nemzeti programokra és a szervezeti sajátosságokhoz igazodó tanácsadási struktúrákra. Az alkalmazkodóképességről részletes információ a jelentés 3.4. fejezetében található.

3.2 Tanulási célok és tanulási eredmények

A *tanulási célok* általában azt írják le, hogy az oktató mit kíván tanítani. Ezzel szemben a *tanulási eredmények* azt írják le, hogy a tanuló mire képes (mit tanult meg) a tanulási folyamat elvégzését követően. A tanulási eredményeket tanulóközpontúan, mérhetően, érthetően és elérhető módon határozzák meg. A célok és eredmények meghatározásánál figyelembe kell venni a taxonómia szintjeit (vö. 3.3. fejezet).

A DIGIGEN továbbképzési programja esetében a tanulási célokat a továbbképzési program egészére vonatkozóan határozzák meg. Ezeket részletesen a DIGIGEN *Oktatói kézikönyv – A továbbképzési program struktúrája* című dokumentum tartalmazza.

3.3 A taxonómia szintje és az ismeretek kategóriái

A taxonómiai szintek meghatározzák azt a kognitív szintet, amelyen a tartalom feldolgozása történik. A DIGIGEN továbbképzési programja számára Miller (1990) egyszerűsített, négy szintű taxonómiai rendszere megfelelő, mivel gyakorlatorientáltabb és jobban megfelel a szakképzésnek és a „professzionizálódó pályáorientációnak” (Cedefop, 2009). Hangsúlyozni kell, hogy a taxonómiai szintek közötti átmenet képlékeny és nem mindig egyértelmű.

A taxonómia szintjei növekvő sorrendben a következők (Miller, 1990; Banka & Ertelt 2005):

1 Tudja (elméleti ismeretek elsajátítása)

Az illető képes reprodukálni az elméleti ismereteket.

2 Tudja, hogyan (az elméleti ismeretek megértése)

Az illető el tudja magyarázni az elmélet működését.

3 Megmutatja, hogyan (az elméleti tudás átadása)

Az illető képes az elméleti ismereteket új kontextusba helyezni és befolyásolni a valóságot.

4 Csinálja (problémamegoldás)

Az illető képes az elméletek készsége szinten útmutatónak használni a szakmai munkájában.

Minél magasabb a követelményszint, annál több időt vesz igénybe a tudás és a know-how elsajátítása. Ennek ellenére fontos többféle taxonómiai szintet alkalmazni, hogy a résztvevők

figyelmét fenntartásuk és javítsuk az elsajátítást folyamatát. Ezért a résztvevők előzetes ismereteit és az általános időgazdálkodást is figyelembe vettük a tervezés során az egyes témakörök tartalmának és taxonómiájának meghatározásakor.

Az első taxonómiai szint, a „tudás” az adott témához szükséges alapvető ismeretek elsajátításáról szól. Krathwohl (2002, 214. o.) négy különböző tudáskategóriát ír le, amelyek segítenek az egyes modulok tartalmának osztályozásában:

1 Tényszerű ismeretek

„A terminológia, valamint a konkrét részletek és elemek ismerete”.

2 Fogalmak ismerete

„Az osztályozás, a kategóriák, az elvek, az elméletek és a struktúrák ismerete”.

3 Eljárások ismerete

„A megfelelő eljárás meghatározásához szükséges tárgyspecifikus készségek, technikák és kritériumok ismerete”.

4 Metakognitív ismeretek

„Stratégiai és önismeret, és a kognitív feladatokkal kapcsolatos tudás”.

A 2. táblázat áttekintést nyújt a témák, a tartalom, a tudáskategória (KC) és a taxonómiai szint (TL) kapcsolódásairól.

A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM TÉMÁI	TK	TS
Bevezetés	Tényszerű ismeretek	Tudja hogyan
1 Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők	Tényszerű ismeretek; Fogalmak ismeretek	Tudja; Tudja hogyan
2 Női vezetők a digitális környezetben	Fogalmak ismerete; Metakognitív ismeretek	Tudja
3 Női karrierfejlesztés és empowerment	Fogalmak ismerete	Tudja
4 Szervezetfejlesztés és -támogatás	Eljárások ismerete; Metakognitív ismeretek	Tudja; megmutatja, hogyan
5 Professzionális tanácsadás	Fogalmak ismerete; Eljárások ismerete; Metakognitív ismerete	Tudja hogyan; Tudja
Záró gondolatok	Tényszerű ismeretek; Metakognitív ismeretek	Tudja

2. táblázat: A témák, a tartalom, a tudáskategória (TK) és a taxonómia szint (TS) összekapcsolása.

3.4 Tanulási módszer

A megfelelő tanítási-tanulási forma nemcsak a taxonómia szintjétől, hanem a célcsoport belső tanulási feltételeitől is függ: Előzetes tudásuktól, motivációjuktól és érdeklődésüktől, tanulási képességeiktől és tanulási stílusuktól (beleértve a médiahasználati szokásokat). A DIGIGEN továbbképzési programja keretében különös figyelmet kell fordítani e belső tanulási feltételek heterogenitására, tekintettel a tapasztalt tanácsadó szakemberekből álló közvetlen célcsoport várhatóan magas igény szintjére, mivel ezek képezik a tanulási környezet kialakításának alapját (külső tanulási feltételek).

Érzékeny pont lehet a személyes tanítás, az önképzési szakaszok és az önirányított online kurzus kombinációja. Erre egy svájci empirikus tanulmány a felsőoktatási távoktatásról szolgáltat adalékot (Carcault et al. 2019). A hallgatóknak három alternatív tanulási formát kínáltak: a jelenléti tanulást, az önképzést és az online streaminget. Az eredmények egyértelmű preferenciákat tükröznek: (1) „a hallgatók a streaming szolgáltatást csak meglehetősen ritkán használják, a hozzáférési alkalmak körülbelül 10%-ában”; (2) „a szolgáltatás felajánlása kis hatással van az órákon való részvételre, 100-ból körülbelül 8 hallgató nem megy be az órákra”; (3) „az élő streaming platformon való részvétel pozitív hatással van a vizsgaeredményekre a magas képességű hallgatók esetében, és negatív hatással az alacsony képességűek esetében”.

Ezért a DIGIGEN továbbképzési programja jelenléti képzés (f2f-képzés), amely ezen túlmenően lehetőséget ad önirányított online tanfolyam létrehozására (SDC):

- **Személyes képzés:** Önálló továbbképzési program személyes környezetben, amelyet bármely oktatási vagy egyéb intézmény beilleszthet a tanulmányi programjaiba az itt leírtak szerint.
- **Önirányított online tanfolyam:** Kiegészítő távoktatási platform, amely tartalmat nyújt (1) a képzést megvalósító szervezetek és oktatóik számára, (2a) a jelenléti képzésen részt vevő és további forrásokat kereső tanácsadó szakemberek számára, (2b) a jelenléti képzésen részt nem vett, de a téma iránt érdeklődő tanácsadóknak, (3) a téma iránt érdeklődő női vezetők számára, valamint (4) minden egyéb érdeklődőnek.

3.4.1 Jelenléti képzés

A személyes (f2f) tanulási formátumok különösen alkalmasak, amikor a taxonómia 3. - *Az elméleti tudás átadása* és 4. - *Problémamegoldás* szintjein kell elérni viselkedési kompetenciákat. A szociális tanulás (a Bandura-féle értelmében) itt fontos szerepet játszik, lehetőség szerint dinamikus csoportos környezetben (Handke & Schäfer, 2012).

A jelenléti képzésben a következő tanítási-tanulási formákat lehet megkülönböztetni:

- **Előadói módszerek:** Ez a tanítási módszer a felsőoktatásban elterjedt, különösen az úgynevezett előadásban, amelynek célja, hogy a résztvevők viszonylag kevés idő alatt jól strukturált, átfogó és lezárt áttekintést kapjanak egy tudományterületről.
- **Előadói-fejlesztő tanítási módszerek:** Ez egy előadó-központú módszer, mivel az előadó a tanulási folyamatok központi szervezője, de a résztvevőnek aktívan követnie és kritikusan értékelnie kell a tanulási tartalmakat.
- **Fejlesztő tanítási modellek:** Ezek a módszerek aktívan bevonják a tanulókat. Néhány példa erre a *kérdésekkel történő (szókratikus) tanítási módszer*, a *felfedező tanulás koncepciója* és a Healy (2005) által kidolgozott *Nexus Research-Teaching*.
- **Problémaalapú tanulás:** A problémaalapú tanulás (PBL) központi szerepet játszik a megoldásorientált készségek tanításában. Különösen az 5. témakör - *Szakmai tanácsadás* – oktatása során a résztvevőknek saját megoldást kell találniuk egy tanácsadási problémára, sajátos szakmai kontextusuktól függően. A PBL módszerét a *Oktatói kézikönyv – A továbbképzési program struktúrája* című dokumentum ismerteti.

Ezt a gondolatmenetet követve a DIGIGEN személyes képzése nem csak a karrierfejlesztés és a digitalizáció elméleti háttérének oktatására irányul, hanem a bemutatott ismeretek tanácsadói szettingben való gyakorlati alkalmazására is.

Ráadásul az új tartalmak elsajátítása és a saját gyakorlattal és tudással való összekapcsolásuk manapság egyre inkább hálózatokon keresztül történik, ami azt jelenti, hogy számos ismeretet nem egy egyén örökít át és hoz létre, hanem csere útján keletkezik (Kuhlmann & Sauter, 2008, 131. o.). Ezért a részt vevő tanácsadók közötti beszélgetések és interakciók elősegítése a személyes találkozás során a továbbképzési program szerves része.

A DIGIGEN továbbképzési programja során alkalmazott tanulási szettingekkel kapcsolatos részletes információkért lásd a *Oktatói kézikönyv – A továbbképzési program struktúrája* című dokumentumot.

3.4.2 Önirányított online tanfolyam

Az önirányított online kurzus (SDC) a távoktatás egy formája, amelyben az érdeklődők önállóan tájékozódhatnak a DIGIGEN projekt témáiról. Az SDC egy szabadon hozzáférhető platform a projekt honlapján (<https://digi-gen.eu>), amely bemutatja a továbbképzési program forrásait (vö. a 3.4.3 fejezetet). Nem a személyes képzés alapos, önálló kiegészítéseként, hanem inkább önálló forrásként szolgál a személyes képzésen szerzett ismeretek elmélyítésére vagy a digitális női vezetés(-sel kapcsolatos tanácsadás) áttekintésére.

A távoktatásban a főbb módszertani funkciók átkerülnek a jelenlévő oktatóktól a nem személyes médiumokhoz. Ez egyfelől autonómiát teremt, mivel a tanulás függetlenedik a tantermi környezettől és az időhöz kötöttségtől; a tanulók egyéni kívánságaiknak megfelelően alakíthatják a tanulási időt, a tanulási stílust és az önkontrollt. Másfelől a tanulási folyamatot nem személyes médiumok, pl. a tanulási utasítások, anyaggyűjtemények és levelek ösztönzik, irányítják és támogatják. Ezeknek a nem személyes médiumoknak ugyanúgy meg kell teremteniük a tanuló elkötelezettségét, mint a személyes tanításnak.

A tanulók motiválása érdekében figyelembe vesszük a belső tanulási feltételeiket, és a külső tanulási feltételeket a következőképpen alakítjuk ki:

- **Bevezetés:** A személyes képzés struktúráját követve bevezetőre van szükség a korábbi ismeretek aktiválásához, a tanulási célok bemutatásához és a tanulói motiváció kialakításához.
- **Tanítási elemek:** (Tervezési) elemek, amelyek végigvezetnek az SDC-n és alakítják a tanulási folyamatot. Ide tartoznak a példák, a „nice-to-know”-falatok és a további források, amelyek megkönnyítik a megértést és segítik a tanultak megjegyzését.
- **Ismétlések/összefoglalók:** A tudást rögzítő és kompetenciát teremtő elemek.
- **Feladatok megoldásokkal:** Önellenőrzési elemek és az önkontroll lehetősége.

Az SDC a H5P szoftvereszközzel készült, amely számos szabadon hozzáférhető funkciót kínál a DIGIGEN továbbképzési program tartalmának és forrásainak hozzáférhetővé tételéhez. Az érdeklődő tanulók végigkattinthatják a személyes képzés prezentációs diáit, letölthetik az erőforráscsomagokat, és kis önellenőrző egységeket találhatnak tudásuk teszteléséhez.

3.4.3 Erőforráscsomagok

Amint azt ebben a fejezetben korábban már említettük, a személyes képzést bármely érdeklődő szervezet átveheti és oktathatja, az SDC platformon pedig bármely érdeklődő önállóan tájékozódhat a DIGIGEN témáiról. Ebben az összefüggésben az SDC nemcsak kiegészítő távoktatási platformként szolgál, hanem minden érdeklődő számára személyre szabható forráscsomagokat is biztosít:

- **Végrehajtó szervezetek:** A személyes képzésre vonatkozó utasítások (*Tanári segédanyag – Lépésről lépésre*); a DIGIGEN témáinak részletes leírása a szakirodalomra és forrásokra vonatkozó tanácsokkal (*Oktatói kézikönyv – A továbbképzési program struktúrája*); kész prezentációk (PowerPoint formátumban); a résztvevők anyaga (olvasmányok az egyes témákhoz); értékelőlap a minőségirányításhoz.
- **Tanácsadók:** Az előadások tartalma (H5P formátum); a résztvevők számára készült elméleti és tartalmi összefoglalók irodalmi és forráshivatkozásokkal (olvasmányok az egyes témákhoz); önvizsgálati egységek.
- **Női vezetők:** A vonatkozó előadások tartalma, kivéve a tanácsadói készségekkel kapcsolatos témákat (H5P formátum); a résztvevők számára készült elméleti és tartalmi összefoglalók szakirodalmi és forrásokkal (olvasmányok az 1., 2. és 3. témához).
- **Egyéb érdeklődők:** Nincs előírás, így az érdeklődők igényeiknek megfelelően választhatnak az anyagok közül (minden szabadon hozzáférhető).

4 MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ÉS ÉRTÉKELÉS

Ami eddig készült:

A DIGIGEN továbbképzési programjának tervezési folyamatába számos minőségbiztosítási intézkedést építettünk be. Ez a szakasz a továbbképzési program sikerének mérésével és értékelésével foglalkozik, különös tekintettel a résztvevők tanulási előrehaladására.

Először is, a tervezési folyamat, valamint maga a továbbképzési program, az eljárások, a háttér és a módszertan strukturált dokumentálása világos és átlátható módon történt.

Másodszor, a tantervet és a módszertani keretet két független szakértő értékelté, akik visszajelzést adtak a tervezési folyamatról és annak eredményeiről.

Harmadszor, három kísérleti foglalkozáson – egy németországi, egy magyarországi és egy hollandiai – oktatási szakértők értékelték a továbbképzési program általános szerkezetét.

Negyedszer, hat személyes találkozón – kettő Németországban, kettő Magyarországon és kettő Hollandiában – az elsődleges célcsoport, a tanácsadó szakemberek visszajelzéseit gyűjtöttük össze a továbbképzési program egyes részeinek próbatanítása során.

Végül a DIGIGEN konzorcium ismétlődő korrekciós ciklusai hozzájárultak a továbbképzési program folyamatos felülvizsgálatához és javításához. Így egy tudományosan és a gyakorlatban is tesztelt továbbképzési program jött létre tanácsadó szakemberek számára, hogy női vezetőknek tanácsadást nyújthassanak a digitális kompetenciák kapcsán.

Mit lehetne még tenni:

Hozzá kell tenni, hogy az oktatást megvalósító szervezetek maguk is hozhatnak minőségbiztosítási intézkedéseket pl. értékeléssel. Ehhez a DIGIGEN honlapja a szervezetek rendelkezésére bocsátja a végrehajtott továbbképzési program értékelésére szolgáló sablont.

HIVATKOZÁSOK

- Banka, A.; Ertelt, B.J. (2005). Transnational Vocational Counselling: A Modular post-graduate education programme for vocational counsellors in the field of eurocounselling. Warszawa: Ministry of Economy and Labour, Labour Market Department.
- Cacault, M.P.; Hildebrand, C.; Laurant-Lucchetti, J. & Pellizarri, M. (2019). Distance Learning in Higher Education: Evidence from a Randomized Experiment. IZA-Institute of Labour Economics, Discussion Paper Series (IZA DP No. 12298). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196796/1/dp12298.pdf>, last checked on the 3rd April 2023.
- Cedefop – the European Centre for the Development of Vocational Training (2009). Professionalising career guidance: Practitioner competences and qualification routes in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FIBAA – Foundation for International Business Administration Accreditation (2022). Accreditation/Certification: Certification. <https://www.fibaa.org/en/accreditation-certification/certification-of-continuing-education-courses/>, utolsó hozzáférés: 2022. december 6.
- Ertelt, B.-J. & Schulz, W.E. (1985). Microcounseling für beraterische Hilfen bei beruflichen Entscheidungsproblemen. In: B.-J. Ertelt & W.E. Schulz (Eds.). Microcounseling (Ivey/Authier). 2. Edition, 169-199. Goch: Bratt.
- Ertelt, B.-J.; Schulz, W.E. & Frey, A. (2022). Counsellor Competencies – Developing Counselling Skills for Education, Career and Occupation. Cham/Switzerland: Springer.
- ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015). Brussels, Belgium. https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf, utolsó hozzáférés: 2023. március 30.

- europa (2022). Europass: Description of the eight EDF levels. <https://europa.eu/europass/en/description-eight-eqf-levels>, utolsó hozzáférés 2022. december 6.
- Handke, J. & Schäfer, A.M. (2012). E-Learning, E-Teaching und E-Assessment in der Hochschullehre - Eine Anleitung. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Healey, M. (2005). Linking research and teaching: exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning. In R. Barnett (Ed.). Reshaping the university: new relationships between research, scholarship and teaching. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education, pp. 67–78.
- Ivey, A.E. & Authier, J. (1978). Microcounseling. Springfield/USA: Thomas.
- Krathwohl, D.R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. Theory into practice, 41(4), 212-218.
- Kuhlmann, A., & Sauter, W. (2008). Innovative Lernsysteme: Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Wiesbaden: Springer.
- Miller, G.E. (1990). Assessment of clinical skills/competence/performance. Acad Med, 65 (9), 63-67.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55, 68-78.



DISCLAIMER:

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



**Az Európai Unió
társfinanszírozásával**

ERASMUS+ DIGIGEN projekt Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335

DIGIGEN © 2024 by DIGIGEN Consortium licenc alatt CC BY-NC-SA 4.0.

A licenc másolatának megtekintéséhez látogasson el a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> weboldalra.