

Egyetemi dolgozók mérlegen – az egyetemi teljesítményértékelési rendszerek nemzetközi példái

Urbanovics Anna¹ – Mikulás Gábor² - Sasvári Péter³

Link: <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.21786.39361>

Jelen tanulmány az egyetemi alkalmazottak teljesítményértékelésére kíván külföldi példákat és módszereket ismertetni, melyek segítséget nyújthatnak a hazai intézmények jó gyakorlatainak kialakításában is. Mivel a hazai felsőoktatási rendszerben eltérő pozíciókat és eltérő feladat-és munkaköröket találunk a nyugati mintákhoz képest, ezért az elemzés célja, hogy gondolatébresztőként szolgáljon. A **munkakörök szétválasztása az oktatási, kutatási és szervezési-szolgáltatási profilok mentén** a nemzetközi minták eredményeit látva hatékonyan működik, ez viszont a hazai rendszerben csak korlátozottan van jelen.

Tartalom

Bevezetés.....	2
1. Akadémiai teljesítményértékelés – nemzetközi szakirodalom áttekintése.....	2
2. Akadémiai munkakörök	3
3. Feladatkörök csoportosítása	6
4. Külföldi teljesítményértékelési jó gyakorlatok	7
4.1. Az Aucklandi Egyetem teljesítményértékelési rendszere	7
A. Tudományos főmunkatárs 1 feladatai.....	7
B. Tudományos főmunkatárs 2 feladatai.....	8
C. Egyetemi adjunktus feladatai.....	8
D. Egyetemi adjunktus 2 feladatai.....	9
E. Egyetemi docens feladatai	9
F. Egyetemi tanár feladatai.....	10
4.2. Heriot-Watt Egyetem teljesítményértékelési rendszere	10
Kategória 7	11
Kategória 8	12
Kategória 9	12
Kategória 10.....	13
5. Következtetés, javaslatok	14
Felhasznált irodalom	15

¹ E-mail: anna.urbanovics@gmail.com

² E-mail: mikulasg@gmconsulting.hu

³ E-mail: petersasvariphd@gmail.com

Bevezetés

Az egyetemi dolgozók teljesítményértékelése jelen van számos hazai és külföldi egyetemen is. A teljesítményértékelés eredményeihez kötik számos esetben az előléptéseket, keresetek igazítását, kutatási projektek és pályázatok elnyerésének támogatását, a munkához és az egyéni ambíciók megvalósításához szükséges eszközök biztosítását. Ez egy olyan eljárás, melynek pszichológiai háttéréről rendkívül terjedelmes nemzetközi és hazai szakirodalom érhető el, alapvetően a versenyszférából hozott keretek, eszközök és szemléletmód alapjain nyugszik. Lényege alapvetően az, hogy a felettesek értékelik beosztottjaikat, visszacsatolást és objektív szempontrendszer mentén véleményt adnak, melynek pozitív (jutalmazó) és negatív (büntető) hatásai is lehetnek (Juhász, 2008). A közsféra, így bizonyos értelemben az egyetemi dolgozók teljesítményértékelése Magyarországon is egyre inkább elterjed, melyre azért van szükség, mert a formáló nemzetközi tudományos közösségben előtérbe kerülnek a versenyszféra sajátosságai (például pályázati alapú kutatás finanszírozás, nemzetközi rangsorok szerinti értékelés), ennek nyomán pedig erős versenyhelyzet alakul ki mind intézményi, mind egyéni szinteken.

Jelen tanulmány az egyetemi alkalmazottak teljesítményértékelésére kíván külföldi példákat és módszereket ismertetni, melyek segítséget nyújthatnak a hazai intézmények jó gyakorlatainak kialakításában is. Mivel a hazai felsőoktatási rendszerben eltérő pozíciókat és eltérő feladat-és munkaköröket találunk a nyugati mintákhoz képest, ezért az elemzés célja, hogy gondolatébresztőként szolgáljon. A **munkakörök szétválasztása az oktatási, kutatási és szervezési-szolgáltatási profilok mentén** a nemzetközi minták eredményeit látva hatékonyan működik, ez viszont a hazai rendszerben csak korlátozottan van jelen.

Az elemzés először tehát a különböző akadémia és alkalmazotti kategóriákat kívánja munkaköreik szerint csoportosítani, majd a főbb profilok mentén felvázolni a legfontosabb feladatköröket. Ezek a szempontrendszerek rajzolják ki a külföldi teljesítményértékelés irányait is, ezért pontos megértésük elengedhetetlen. Ezt követően pedig különböző konkrét példákon kívánjuk ismertetni a teljesítményértékelés követelményrendszerét.

1. Akadémiai teljesítményértékelés – nemzetközi szakirodalom áttekintése

A technológiai és tudományos vívmányok gyors fejlődése, az új technológiák implementálása és a piac globalizáltságának növekedése elengedhetlenné tette a teljesítményértékelést a szervezeteken belül (Arnautu és Panc, 2015).

A **teljesítményértékelés egy szisztematikus, célorientált eljárás**, mely jól meghatározott időközönként, írásban foglalt követelményrendszerek szerint, objektív mérőszámok mentén mér, mindig adott személy régebbi eredményeihez viszonyítva a fejlődés mértékét (Igbojewke és Ugo-Okoro, 2015). Célja, hogy az alkalmazottak teljesítményét monitorozza, motiválja őket, ezzel hozzájárulva a teljes szervezet moráljának javulásához. Mapeseala és Strydom 2004-es kutatása rámutatott azokra a komolyabb kihívásokra, melyek az intézményekben a teljesítményértékeléssel kapcsolatban fennállnak.

A teljesítményértékelés a következő célokra használható módszer (Arnautu és Panc, 2015):

- visszacsatolás a munkavállalónak teljesítményével kapcsolatban,
- fizetésemeléssel, előmenetellel, elbocsátással kapcsolatos döntések megkönnyítése,
- teljesítményjavulás ösztönzése,
- célkitűzések kitűzése és monitorozása,
- intézményi és egyéni képzési és fejlesztési (pl. továbbképzések) tervek meghatározása.

A szakpolitikai szinten a felsőoktatási intézményekben történő teljesítményértékelés sosem került előtérbe, ezért az egyetemek sokáig „laissez-faire” hozzáállással kezelték azt, az eljárás pedig a kollegialitás és tudományos szabadság értékeire támaszkodott (Molefe, 2010).

A teljesítményértékelés több célt is szolgál egyszerre, elsősorban azonban arra szolgál, hogy **objektív szempontok alapján kerüljön felmérésre** az, hogy adott kutató vagy oktató munkája párhuzamban áll-e az intézményi célkitűzésekkel és stratégiákkal. Az értékelés elemei a „hard” és „soft” tényezőket egyaránt magukban foglalják. A „soft” tényezők közül kiemelkednek a személyes jegyek, mint például a hozzáállás és kutatói vagy oktatói habitus. A teljesítményértékelés „hard”, kvantitatív oldalát a képesítések, oktatott órák száma, tudományos publikációk és az egyes egyetemi és tudományos szervezetekben való szerepvállalás mértéke is meghatározzák (Fletcher, 2001). A legtöbb eljárás a kutatói kiválóság mércéjét tartja a legfontosabbnak (Adomi és Mordi, 2003).

Az egyetemek kínálta szolgáltatásoknak elsődleges fogyasztói az ott tanuló hallgatók, ezért részvételük elengedhetetlen a komplex teljesítményértékelés szempontjából (Adomi, 2007). A hallgatói részvételnek mind az Egyesült Államok (Emery et al., 2003), mind Európa intézményeiben régi hagyományai vannak (Curtis, 2002). A hallgatók bevonásával az egyes oktatók és kutatók egészen más megközelítésből kerülnek vizsgálat alá, mert eltérő értékeik kerülnek előtérbe (Turk, 2016). Ilyenek a tudás és tudásátadás az oktatott területen, az érzékeny témákkal való megfelelő, tiszteletteljes foglalkozás, oktatói készségek, számonkérési készségek.

2. Akadémiai munkakörök

Az akadémiai munkakörök összetett hierarchiai struktúrát alkotnak, melyben kettő fő irányban indulhatnak, akik ezt a hivatást választják. Az **oktatásközpontú** (legfőbb feladat a hallgatók oktatása) és a **kutatáscentrikus** (aktív kutatói, tudományos munka) munkakörök jelentik a legnagyobb választóvonalat, azonban láthatjuk a lentebbi példák alapján is, hogy a rendszer egyfajta vertikális és horizontális vonalat is képez. Ezt azért érdemes hangsúlyozni, mert az oktatói és kutatói munkakörök így szintenként egyenlő elismerésnek és megbecsültségnek örvendnek, egyetlen különbséget az intézmény fő célkitűzése jelenthet. Gondolhatunk itt arra, hogy egy erős kutatói profillal rendelkező tudományegyetem nagyobb hangsúlyt fektet a tudományos és kutatói munkára, ezért létszám tekintetében több kutatói munkakörben lévő alkalmazottat foglalkoztat majd, míg egy, az oktatásra specializálódott egyetemen több oktatói munkakörben dolgozót találunk.

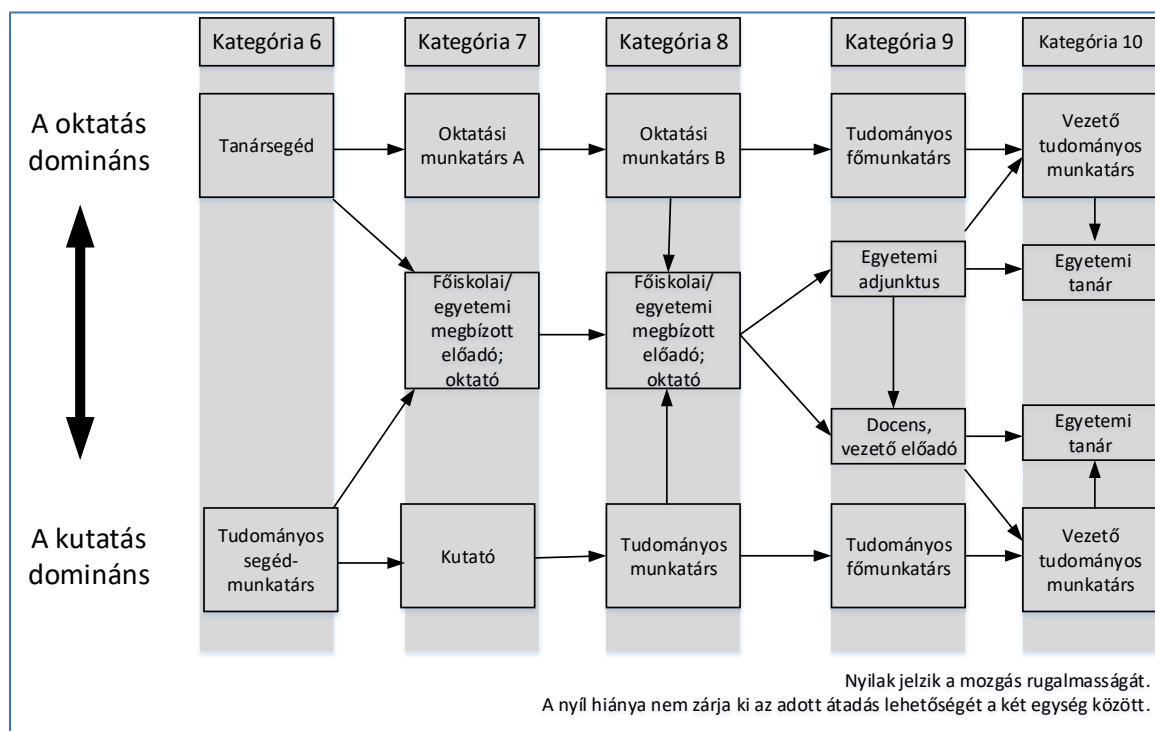
Az egyes akadémiai pozíciók a következők:

1. **Tanársegéd** (Teaching assistant): Tanársegéd, irányítási és útmutatói kötelezettségekkel.
2. **Oktatási munkatárs** (Teaching fellow): Az oktatási munkatárs feladata az oktatási és oktatással kapcsolatos adminisztráció. Segítséget nyújt több kurzus oktatásában is, felügyelet mellett, BA szinten (beleértve a számonkérést is). MA és doktori képzésekbe nem játszik szerepet.

3. **Oktatási főmunkatárs** (Senior teaching fellow): Az oktatási főmunkatárs több kurzusban oktat BA szinten. Ez a számonkérést és az adminisztrációs feladatokat is magában foglalja, az adminisztráció tekintetében vezető szerepet vállal egy-egy képzés kapcsán.
4. **Vezető oktatási munkatárs** (Professorial fellow): A vezető oktatási munkatárs az oktatási feladatok irányítását végzi, beleértve a posztgraduális hallgatók ellenőrzését is. Jelentős oktatási tapasztalatokkal és eredményekkel rendelkezik, nemzetközi szinten elismert előadó a tudományterületén. Legtöbb esetben egyetemi docensi kinevezéssel rendelkezik és az oktatásban nyújt kiemelkedő teljesítményt, emellett pedig kutatási eredményei is vannak.
5. **Egyetemi adjunktus** (Assistant professor): A pozíció megkívánja a doktori fokozatot és a fokozatszerzést követő, posztdoktori kutatói éveket.
6. **Egyetemi docens** (Associate professor): Az egyetemi docens kiemelkedő oktatói teljesítménnyel rendelkezik a tanszéken belül, több kurzusban oktat a posztgraduális szinten is. A feladatköre az oktatási és adminisztrációs kötelezettségeket is lefedi, a képzések adminisztrációjában vezető szerepet tölt be, képzésfejlesztést irányít. Az egyetemi docens kiemelkedő oktatói és tudományos eredményekkel rendelkezik (szakmai is lehet) saját tudományterületén, önálló kutatómunkát végez (tudományterületükén rendszeresen publikál, kutatási támogatásokat nyer el, vagy szakmai tevékenységet végez, tudástranszferben segít az ipar számára). Az egyetemi docens jelentősen hozzájárul az egyetem tervezési és vezetési feladataihoz.
7. **Főiskolai/ egyetemi megbízott előadó; oktató** (Lecturer): A megbízott előadó több kurzusban oktat posztgraduális szintig (beleértve a számonkérést, adminisztrációs és képzésfejlesztési teendőket is). Oktatói tevékenységét folyamatosan fejleszti és fenntartja, emellett önálló kutatói vagy szakmai munkát végez. Sokszor más egyetemek meghívott előadói (visiting professor).
8. **Egyetemi adjunktus** (Senior lecturer): Az egyetemi adjunktus jelentős mértékben hozzájárul tanszékének oktatási feladataihoz. Oktatási feladatokat lát el posztgraduális szintig (beleértve a számonkérést, adminisztrációt és képzésfejlesztést is). Az egyetemi adjunktus oktatói és tudományos eredményekkel rendelkezik (szakmai is lehet) saját tudományterületén, önálló kutatómunkát végez (tudományterületükén rendszeresen publikál, kutatási támogatásokat nyer el, vagy szakmai tevékenységet végez, tudástranszferben segít az ipar számára).
9. **Egyetemi tanár** (Professor): Az egyetemi tanár a legmagasabb fokozat, akinek feladatai főleg a vezetés és kutatási kiválóság megszervezése, szakmai feladatok irányítása, az egyetem szakpolitikai és stratégiai tervezésének irányítása. Oktatási tevékenységekben vezetői szerepet tölt be a tanszékén, több kurzusban is oktat posztgraduális szintig (beleértve a számonkérést, adminisztrációs feladatok vezetését és képzésfejlesztést). Az egyetemi tanár kiemelkedő, nemzetközi szintű oktatói és tudományos eredményekkel rendelkezik (szakmai is lehet) saját tudományterületén, önálló kutatómunkát végez (tudományterületükén rendszeresen publikál, kutatási támogatásokat nyer el, vagy szakmai tevékenységet végez, tudástranszferben segít az ipar számára). Az egyetemi tanár vezetői szerepet lát el az egyetem vezetésében.
10. **Docens, vezető előadó** (Reader): A vezető előadó az egyetemi adjunktus és a professzori szint között helyezkedik el, jelentős számú önálló kutatási eredménnyel rendelkezik.
11. **Tudományos segédmunkatárs** (Research assistant): A tudományos segédmunkatárs számos esetben időszakos szerződéssel segíti egy-egy egyetem vagy kutatóközpont tudományos munkáját. Feladatukban nem önállók és nem felelnek közvetlenül a kutatási eredményekért.
12. **Kutató** (Research associate): A kutató a tudományos segédmunkatárssal ellentétben sokszor már graduális fokozattal (Master of Science; Master of Engineering; Phd fokozat) rendelkezik.

13. **Tudományos munkatárs (Research fellow):** A tudományos munkatárs kutatói vagy kutatással kapcsolatos tevékenységet végez önállóan vagy kutatói csapat tagjaként. Rendszeresen magasán jegyzett tudományos folyóiratokban publikál, vagy monográfiákat, jegyzett konferenciaközleményeket, szabadalmakat szerez kutatásaiból. A kutató bevonható az ipar számára tudástranszferrel kapcsolatos feladatokba. Jelentős mértékben hozzájárul a tanszékének kutatási potenciáljához, kutatási projektjeinek tervezéséhez.
14. **Tudományos főmunkatárs (Senior research fellow):** A tudományos főmunkatárs tevékenységi köre hasonló a tudományos munkatárséhoz, de míg a tudományos munkatárs kizárólag kutatói feladatokat lát el, addig a tudományos főmunkatárs a pozíciója miatt formálisan köteles néhány előadást tartani (oktatási tevékenység) és a posztgraduális szinten a hallgatók ellenőrzését, konzultációját végezni.
15. **Vezető tudományos munkatárs (Professorial fellow):** A vezető tudományos munkatárs az egyetemen zajló kutatások vezetését és a posztgraduális hallgatók ellenőrzését végzi. Jelentős kutatási és tudományos tapasztalatokkal és eredményekkel rendelkezik, nemzetközi szinten elismert kutató a tudományterületén. Legtöbb esetben egyetemi docensi kinevezéssel rendelkezik és a kutatásban nyújt kiemelkedő teljesítményt, emellett oktatási tapasztalatai is vannak. Számos kutatási támogatást nyert el, egyetemének kutatási potenciálját nemzetközi elismertségével erősíti.

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy milyen átjárási lehetőségek állnak rendelkezésre, valamint ezáltal milyen karrierutak jelentkezhettek az alkalmazottak számára. Láthatjuk, hogy a meghatározó szempont az oktatás központú, vagy a kutatás centrikus pozíció mentén alakult ki. A példa a Heriot Watt Egyetem teljesítményértékelési útmutatójából származik.



1. ábra: Induló tudományos kategóriák felépítése a Heriot Watt Egyetemen

Forrás: Senior Promotions Procedures (Academic), Grade 8-9 or Grade 9-10 alapján⁴

⁴ Heriot Watt Egyetem, <https://www.hw.ac.uk/services/docs/hr/policies/SeniorPromotionsProceduresAcademicOct2015.pdf>

3. Feladatkörök csoportosítása



Az egyéni teljesítményértékelés szempontjai mindig a munkáltatói szerződésnek megfelelően kerül kialakításra. Ez alapján három nagyobb feladatkör csoportot tudunk megkülönböztetni a **Helsinki Egyetem** (University of Helsinki) segédlete alapján:

1. Pedagógiai (oktatási) érdemek,
2. Kutatási érdemek,
3. Egyetemi közéleti és szociális érdemek.

1. Pedagógiai (oktatói) érdemek részletezve az alábbiak lehetnek:

- oktatói készségek,
- pedagógiai készségek,
- egyéb olyan készségek, melyek a tanítást támogatják, és tanításon keresztül szerezhetők meg,
- oktatásban és oktatási fejlesztésekben való aktív részvétel,
- hallgatók konzultálása, mentorálása,
- oktatási anyagok készítése,
- nemzetközi oktatásban való részvétel,
- oktatáshoz kapcsolódó díjak és elismerések,
- oktatáshoz kapcsolódó kapcsolati háló felépítése, fenntartása és aktív részvétel.

2. Kutatói érdemek listája pedig:

- tudományos vagy művészeti publikációs (főleg hivatkozott publikációk),
- nemzetközi kutatási együttműködésben aktív részvétel,
- posztgraduális vagy doktori tézisek konzultálása,
- külső pályázatok és erőforrások (kutatási támogatások) szerzése és menedzsmentje,
- tudományos vagy művészeti képesítések száma,
- tudományos vagy művészeti kötelezettségek (doktori tézisek opponálása, nyilatkozatok),
- tudományos és egyetemi közösség körében kivívott elismerés,
- tudományos vagy művészeti díjak és elismerések,
- a művészeti érdemek is beszámításra kerülhetnek, ha azt az egyetem profilja megkívánja.

3. Egyetemi közéleti és szociális érdemek felsorolása:

- a munka és munkahely iránti elkötelezettség,
- egyetemi közösségi élet kötelezettségeiben való részvétel,
- együttműködési készségek,
- stakeholderekkel való együttműködés készsége, amennyire azt a betöltött munkakör megkívánja,
- szakértői kötelezettségek teljesítése a közösség körében.



A **Queenslandi Egyetem** (The University of Queensland) ausztrál egyetem teljesítményértékelési útmutatója⁵ négy különböző feladatkör csoportot különböztet meg, valamint az egyes feladatkörökhöz az értékelés során felhasználható bizonyítékok (többnyire dokumentumok) fajtáit is tartalmazza.

⁵ <https://staff.uq.edu.au/files/341/guidelines-academic-achievement-evidence.pdf>

A négy feladatkör csoport a következő:

1. Oktatás,
2. Ösztöndíjak az oktatás és tanulás területén (ez nagyjából a tehetséggondozást, utánpótlás nevelést és új képzési módszertanok, képzésfejlesztési feladatok ellátását jelenti),
3. Kutatás és kreatív munka,
4. Szolgáltatások és szerepvállalás.

Robbins 2007-es kutatásában az alábbi univerzális dimenziókat javasolta az oktatói munkakörökben tevékenykedők értékeléséhez:

- tudás (oktatott tárgy tudásanyaga),
- vizsgáztatási (számonkérési) eljárások ismerete,
- hallgató- oktató kapcsolatok,
- szervezési készségek,
- kommunikációs készségek,
- oktatott tárgy relevanciája,
- beadandó dolgozatok használata.

4. Külföldi teljesítményértékelési jó gyakorlatok

A jó gyakorlat bemutatására 2 egyetemet vizsgáltunk meg részletesen:

- az Aucklandi Egyetemet (The University of Auckland) és a
- Heriot-Watt Egyetemet (Heriot Watt University).

4.1. Az Aucklandi Egyetem teljesítményértékelési rendszere



Az Aucklandi Egyetem Új-Zéland legnagyobb egyeteme, az ország legnagyobb városában, Aucklandben található. Ez az ország legmagasabb rangú egyeteme, 83. helyen áll a 2019/20 QS World University Rangsorban. Az 1883-ban Új-Zélandon alapított egyetem nyolc

karból áll; ezek hat campuson oszlanak meg. 2015-ben 33 ezer hallgató tanult és 2,2 ezer oktató tanított az intézményben.

Az egyetem egyes beosztásokhoz meghatározta a kutatási, oktatási és szolgáltatás/vezetési feladatokat.

A. Tudományos főmunkatárs 1 feladatai

Kutatás:

- Vezetői készségek kutatások fejlesztésében és mentorálásban.
- Átlagosan 18 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában.
- Átlagosan 2 külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el.

Oktatás:

- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Legalább két mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább két doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált.

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik
 - o Egyetemen belül, főként a karon vagy tanszéken.
 - o Külső, helyi, de inkább országos szinten részt vesz a tudományos közéletben.

B. Tudományos főmunkatárs 2 feladatai

Kutatás:

- Vezetői készségek kutatások fejlesztésében és mentorálásban.
- Átlagosan 35 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában.
- Átlagosan 3 külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el.

Oktatás:

- Sikeresen vezetett kurzust vagy képzést.
- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Legalább 4 mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább 3 doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált.

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik
 - o Egyetemen belül, főként a karon vagy tanszéken.
 - o Külső, országos, de inkább nemzetközi szinten részt vesz a tudományos közéletben.

C. Egyetemi adjunktus feladatai

Oktatás:

- Vezetői készségeit bizonyította önálló képzésfejlesztésben, tananyag vagy tanterv fejlesztésben.
- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Legalább 2 mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább 2 doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált.

Kutatás:

- Átlagosan 12 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában
- Átlagosan 2 külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik

- Egyetemen belül, főként a karon vagy tanszéken.
- Külső, helyi, de inkább országos szinten részt vesz a tudományos közéletben.

D. Egyetemi adjunktus 2 feladatai

Oktatás:

- Vezetői készségeit bizonyította önálló képzésfejlesztésben, tananyag vagy tanterv fejlesztésben.
- Sikeresen vezetett kurzust vagy képzést.
- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Legalább 4 mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább 3 doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált

Kutatás:

- Átlagosan 25 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában.
- Átlagosan 3 külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el.

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik
 - Egyetemen belül, főként a karon vagy tanszéken.
 - Külső, országos, de inkább nemzetközi szinten részt vesz a tudományos közéletben.

E. Egyetemi docens feladatai

Oktatás:

- Vezetői készségeit bizonyította önálló képzésfejlesztésben, tananyag vagy tanterv fejlesztésben.
- Olyan akadémiai program kezdeményezéért vezetett, mely hozzájárult az egyetem kurzusának vagy képzésének minőségéhez és kivitelezéséhez.
- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Pályakezdő oktatókat mentorált.
- Oktatásban és tanításban való vezető szerepét elismerték publikációi, szakmai konferencia előadásai és workshop-okon való előadásai, vagy pályakezdő kollégáinak mentorálása alapján.
- Legalább 6 mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább 5 doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált

Kutatás:

- Átlagosan 35 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában.
- Átlagosan 4 külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el.
- Pályakezdő kutatók mentorálásában aktívan részt vett.

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik
 - Egyetemen belül, főként a karon vagy tanszéken.
 - Külső, országos, de inkább nemzetközi szinten részt vesz a tudományos közéletben.

F. Egyetemi tanár feladatai

Oktatás:

- Vezetői készségeit bizonyította önálló képzésfejlesztésben, tananyag vagy tanterv fejlesztésben.
- Olyan akadémiai program kezdeményezéért vezetett, mely hozzájárult az egyetem kurzusának vagy képzésének minőségéhez és kivitelezéséhez.
- A releváns kutatási eredményekkel tisztában van oktatott területen, és a hallgatóknak is bemutatja ezeket az eredményeket.
- Hallgatók mentorálásában aktívan részt vesz.
- Pályakezdő oktatókat mentorált.
- Oktatásban és tanításban való vezető szerepét elismerték publikációi, szakmai konferencia előadásai és workshop-okon való előadásai, vagy kollégáinak mentorálása alapján.
- Legalább 8 mesterszintű diplomamunkát konzultált.
- Legalább 8 doktori képzésben résztvevő hallgatót konzultált

Kutatás:

- Átlagosan 50 lektorált folyóiratközlemény/ könyvfejezet/ tudományos munka szerzője.
- Részt vett már minőségi és impakttal rendelkező kutatásokban és tudományos munkában.
- Átlagosan 3 kiemelkedő külső kutatási támogatást vagy nemzetközi kutatási pályázatot nyert el.
- Pályakezdő kutatók mentorálásában aktívan részt vett.

Szolgáltatás és vezetés:

- Vezetői készségekkel rendelkezik
 - o Egyetemen belül.
 - o Külső, országos és nemzetközi szinten részt vesz a tudományos közéletben.

4.2. Heriot-Watt Egyetem teljesítményértékelési rendszere

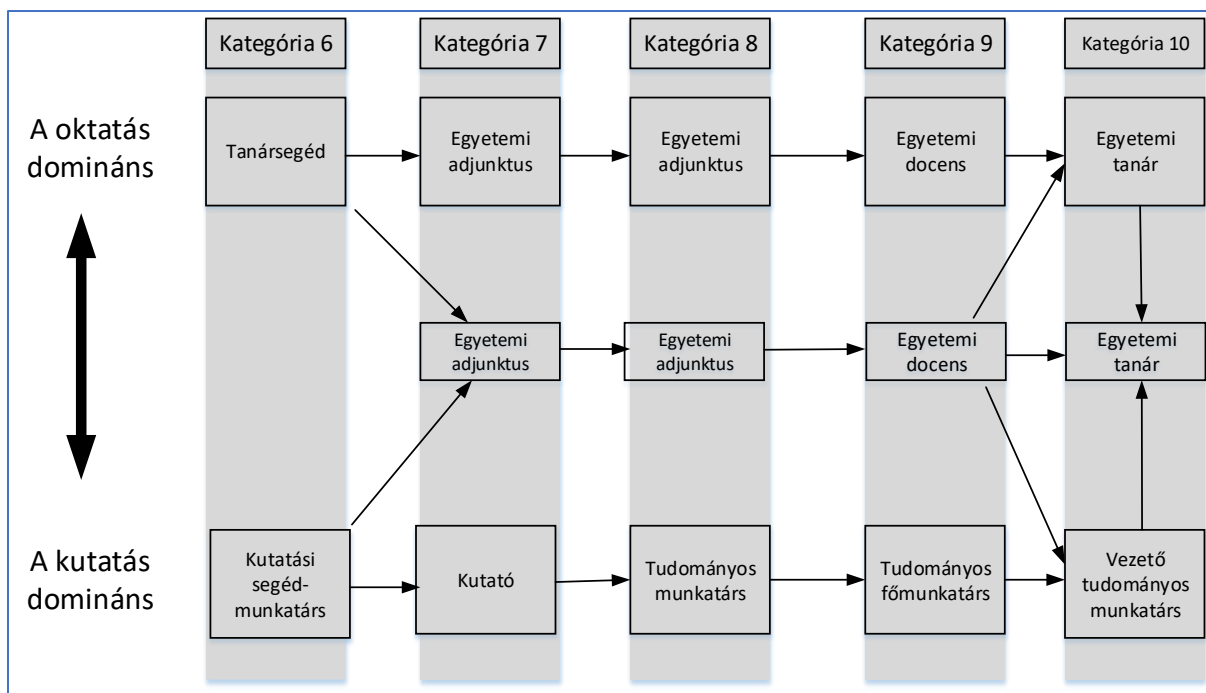


A **Heriot-Watt Egyetem** egy kutatóegyetem, amelynek székhelye a skóciai Edinburgh-ban található. 1821-ben alapították, mint az Edinburgh-i Művészeti Iskolát, majd 1966-ban kiadott királyi chartával egyetemi státuszt kapott. Ez az Egyesült Királyság nyolcadik legrégebbi felsőoktatási intézménye. A Heriot-Watt név James Watt skót feltalálójától, valamint a

skót George Heriot aranyművésztől származik. Az itt tanuló hallgatók száma eléri a 31 ezer főt, az oktatók száma pedig meghaladja a 1700-as létszámot.

Három aspektust fogjuk vizsgálni kategóriánként:

1. Oktatás, kutatás és ösztöndíjak,
2. Kapcsolatépítés,
3. és a Hálózatosodás.



2. ábra: Új tudományos kategóriák felépítése a Heriot Watt Egyetemen

Forrás: Senior Promotions Procedures (Academic), Grade 8-9 or Grade 9-10 alapján⁶

Kategória 7

Oktatás:

- Oktatói munkacsoportban egy már meglévő képzésben vagy kurzusban, ha szükséges mentori felügyelet mellett.
- Kisebbségi létszámú szemináriumi kurzusok és néhány alkalommal nagyobb előadások tartása.
- Tudás átadása gyakorlati készségekként, módszertani és technikai téren.
- Tanulási igények felmérése a hallgatók körében és tananyagok keresése ezekhez illeszkedve.
- A tanulmányi követelmények szerinti tartalom és tananyagok feltérképezése.
- Új tananyagok tervezése, írása (vagy ellenőrzése), a tanszék kurzusaihoz illeszkedve.
- Oktatáshoz szükséges készségek, megközelítések és módszerek elsajátítása.
- A hallgatók kritikus gondolkodásának és vitakészségének elmélyítése, erősítése.
- A hallgatók munkájának ellenőrzése, tanácsadás tanulási készségekkel és tanulási problémákkal kapcsolatban.
- Megfelelő számonkérési módszerek kiválasztása, hallgatók munkájának értékelése és visszacsatolás számukra.
- A hallgatók teljesítményének növelését segítő lehetőségek keresése, az oktatási módszerek és kivitelezés mérés és a hallgatói vélemények elemzése.

Kutatás és ösztöndíjak:

- Kutatási célkitűzések vagy kutatási tervek készítése saját vagy csoportban végzett kutatási projekthez, ha szükséges mentor segítségével.
- Egyéni és csoportos kutatási projektben aktív részvétel.
- Kutatási terv írása és beadása a megfelelő kutatástámogató intézmény számára (kutatástámogató pályázatok írása)

⁶ Heriot Watt Egyetem, <https://www.hw.ac.uk/services/docs/hr/policies/SeniorPromotionsProceduresAcademicOct2015.pdf>

- Lektorált folyóiratokban vagy konferenciákon, vagy a megfelelő média felületeken kutatási eredmények megosztása.
- Folyamatos kutatás és tudás elmélyítése választott kutatási területén (tanulás).
- A kutatási terület legújabb kutatási eredményeinek a tananyagba való befűzése.

Kapcsolatépítés és hálózatosodás:

- Kollégákkal és hallgatókkal való kapcsolatépítés.
- Egyetemi/ tanszéki megbeszéléseken és tanácsokban való részvétel, pl. oktatási csoportok, toborzói csoportok, vizsgáztatói csoportok
- Intézményen belüli kapcsolatépítés információmegosztás érdekében, együttműködések kialakítása.
- Külső együttműködésekben való részvétel (még csak csoporttagként)
- Intézmény/ tanszék munkájának hirdetése

Kategória 8

Oktatás:

- Oktatási anyagok tervezése és több kurzuson való felhasználása.
- Megfelelő oktatási, tanulás segítő és számonkérési módszerek használata.
- Hallgatói projektek, terepmunkák ellenőrzése.
- Azon területek feltárása az oktatásban, melyek javításra és átírásra szorulnak.
- Oktatási anyagok és célkitűzések tervezéséhez, szerkesztéséhez és fejlesztéséhez való hozzájárulás.
- Megfelelő számonkérési módszertan kiválasztása és a hallgatók munkájának értékelése, majd visszacsatolás számukra.

Kutatás és ösztöndíjak:

- Kutatási célkitűzések és kutatási tervek kidolgozása saját és csoportos kutatási projektekhez.
- Egyéni és csoport kutatási projektben aktív részvétel.
- Kutatási támogatások felkutatása (megszerzése).
- A gyakornoki időszak alatt szerzett oktatási, kutatási és külsős tevékenységek végzéséhez illeszkedő készségek használata.
- Lektorált folyóiratokban vagy konferenciákon, vagy a megfelelő média felületeken kutatási eredmények megosztása.
- Konferencia előadások tartása.
- Bírálókatban való részvétel önálló lektorként.

Kapcsolatépítés és hálózatosodás:

- Intézményi/ tanszéki tanácsokban való részvétel és adott esetben irányítás is (oktatási, toborzói, vizsgáztatói csoportok)
- Belső és külső együttműködésekben részvétel és ezek felkutatása, pl. kutatástámogatások, hallgatói toborzás, intézmény hirdetése, kutatási eredmények hirdetése, bevétel növelése a tanszék számára, kapcsolatépítés jövőbeli együttműködésekhez. Külső együttműködések pl. szakmai testületek, szerkesztőség, nemzetközi konferencia szervezői csoport, kutatási tanácsok és kormányzati szervek.

Kategória 9

Oktatás:

- Új képzések (különböző szinteken) kidolgozása és kivitelezése.
- Oktatási anyagok és tartalom rendszeres ellenőrzése, frissítése mikor szükséges.

- Innovatív és megfelelő oktatási módszerek kidolgozása és alkalmazása, a hallgatók tetszésének elnyerése.
- Az oktatási anyagok minőségének biztosítása a minőségi követelményeknek és az intézmény/ tanszék előírásainak megfelelően.
- Intézmény/ tanszék oktatási stratégiájának kidolgozásában aktív részvétel.

Kutatás és ösztöndíjak:

- Releváns kutatási célok meghatározása, kutatási tervek kidolgozása, kutatástámogatások azonosítása és pályázatok elkészítése, benyújtása.
- Önálló kutatás kivitelezése, az intézmény/ tanszék kutatási stratégiájával összhangban. Néhány projekt esetében elsődleges kutató és projektvezetői szerep, adott esetben kutatói csoport vezetése, vagy az intézmény kutatási vezetéséhez más módon való hozzájárulás.
- Nemzeti és nemzetközi konferenciákon előadás tartása.
- Megfelelő számú és minőségű publikációk készítése, nemzetközi elismertség elérése (publikációk által).
- Intézmény/ tanszék kutatási stratégiájához való hozzájárulás.
- Legjelesebb (impakt faktoros) folyóiratok lektorálásában döntéshozás, szakértőknek való kiutalás.

Kapcsolatépítés és hálózatosodás:

- Belső hálók vezetése és fejlesztése, intézményi/ tanszéki csoportok vezetése.
- Külső hálók vezetése és fejlesztése. Példák: külső vizsgáztatóval együttműködés, lektorral való együttműködés, ipari szakértői csoport vezetése, folyóirat szerkesztőségi tag, szakértői csoportokban részvétel, szakmai intézetek vagy kormányzati szervezetekben részvétel, nemzetközi konferencia szervezők vezetése.
- Külső együttműködőkkel kapcsolatépítés, pl. oktatási intézmények, munkaadók, szakmai szervezetek, annak érdekében, hogy az intézmény kutatási és oktatási együttműködéseit erősítse, kutatási stratégiáról nyilatkozatok adása, hallgatók felkészítése szakmai pályákra.
- Kereskedelem és ipar felé a kutatási eredmények megosztása. Példák: Tudásmegosztó Központ létesítése, újabb kutatási projektek felállítása.

Kategória 10

Oktatás:

- Oktatási tevékenységek, oktatásfejlesztés vezetése intézményi szinten.
- Intézmény minőségbiztosítási előírásainak kidolgozása.
- Innovatív megközelítések kidolgozása az oktatásban, oktatási minőség biztosítása az intézményben
- Intézményi oktatási stratégiák kidolgozása.

Kutatás és ösztöndíjak:

- Intézményi/ tanszéki kutatási stratégia fejlesztése és vezetése
- Intézményi kutatói tevékenységek vezetése és koordinálása
- Kutatás vezetése és együttműködések kialakítása más intézményekkel.
- Nemzetközi konferenciákon előadás tartása (elismertség – személyes meghívásokat kapjon nemzetközi neves konferenciákról)
- Lektorálás/ bírálás vezetése – lektoráló csoportok vezetése, főszerkesztőség.

Kapcsolatépítés és hálózatosodás:

- Intézményi csoportok vezetése, részvétel az egyetemmel kapcsolatos döntéshozásban, vezetésben.

- Külső szenior csoportok vezetése, pl. szerkesztőség, kutatói tanácsok, kormányzati tanácsadói csoportok
- Belső és külső együttműködési hálózatok vezetési és terjesztése (információmegosztás, intézmény kutatásának hirdetése)
- Országos és nemzetközi szinten is promotálja az intézmény kutatási potenciálját (eladja azt).

5. Következtetés, javaslatok

A felsőoktatási intézményekben akár kutatói, akár oktatói munkakörben dolgozók teljesítményértékelése elsődleges prioritást kell, hogy élvezzen minden egyetemen. Ezt könnyen beláthatjuk, ha észrevesszük azokat mind hazai, mind nemzetközi folyamatokat, melyek mentén a **felsőoktatási rendszer sokkal inkább a versenyszférához válik hasonlónak**. A folyamatos verseny a kutatástámogatások elnyeréséért vagy a nemzetközi rangsorokon való előbbre jutásért csak úgy sikerülhet, ha jól meghatározott, objektív szempontok mentén, minden alkalmazottat a saját szintjének és feladatkörének (kutatás vagy oktatás orientáltság) megfelelően értékeli az intézmények vezetősége. Láthattuk azt, hogy az értékelési rendszerben számos szempontrendszer játszik szerepet, valamint, nem csak a vezetők, hanem a hallgatók, mint az intézmények szolgáltatásainak elsődleges fogyasztói, véleménye is hozzáadott értéket képvisel.

A külföldi jó gyakorlatok segíthetik a magyar egyetemek teljesítményértékelésének kidolgozását, valamint a harmonizálás arra is jó lehetőséget teremt, hogy a hazai kutatókat és oktatókat a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően mérve, versenyképességük is nő. Jelen tanulmányban ismertetett két egyetem teljesítményértékelési követelményrendszere pedig hozzájárul ahhoz, hogy egészen konkrét eredménytermékekig visszakövethessük az ottani méréseket.

Mіндеzen lehetőségeket mérlegelve érdemes a Nemzeti Közszerződési Egyetem vezetőségének, valamint oktatóinak és kutatóinak is elgondolkozni azon, hogy melyek azok az elemek, melyeket átvéve harmonizálttá, a nemzetközi sztenderdekkel egységesebbé tehetjük saját teljesítményértékelésünket.

Felhasznált irodalom

1. Adomi, E. E. & Mordi, C. (2003). Publication in foreign journals and promotion of academics in Nigeria ,*Learned Publishing*16(4): 259-6
2. Adomi, E.E.(2007). Student Expectations of Faculty in a Nigerian LIS School. *Publication and academic reward*. Scholarly Publishing, pp 233-37
3. Arnăutu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 386–392. doi:10.1016/j.sbspro.2015.08.313
4. Curtis, P. (2002). Lecturers face student evaluation. Available at: <http://educatioguardian.co.uk> (Accessed, 18th November, 2014).
5. Emery, C.R. Kramer . T.R. and Tian R.G.(2003) Return to academic standard. *Quality Assurance in Education* Volume 11 . Number 1 .. pp. 37-46 <http://www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm>. (Accessed 22nd October, 2014).
6. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi:10.1348/096317901167488
7. Igbojekwe, Polycarp A. (Ph.D), and Ugo-Okoro, Chigozie P. (2015). Performance Evaluation of Academic Staff in Universities and Colleges In Nigeria: The Missing Criteria. *International Journal of Education and Research*, Vol. 3 No. 3 March 2015, 627-640.
8. Juhász Csilla (2008). Teljesítményértékelés a gyakorlatban. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. 3 (1), 64-69.
9. Mapesela, M.L.E., & Strydom, F. (2004, November). Performance Management of Academic Staff in South African Higher Education System: A Developmental Project. Presented at the OECD Conference on trends in the Management of Human Resources in Higher Education. University of Free State, Bloemfontein.
10. Molefe, G.N. (2010). Performance measurement dimensions for lecturers at selected universities: An international perspective. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 8(1), Art. #243, 13 pages. DOI: 10.4102/sajhrm.v8i1.243
11. Robbins, S.P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2007). *Organisational Behaviour – Global and South African Perspective*. South Africa: Pearson Education.
12. Türk, K. (2016). Performance Management of Academic Staff and its Effectiveness to Teaching and Research – Based ont he Example of Estonian Universities. *Trames. Journal of the Humanities and Social Sciences*, 20(1), 17. doi:10.3176/tr.2016.1.02