

VÁLTOZÁSOK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK A KÖVETKEZŐ VEZETŐI GENERÁCIÓ MENEDZSMENT OKTATÁSÁBAN

BILANICS ÁGNES

Nyíregyházi Egyetem, Gazdálkodástudományi Intézet, bilanics.agnes@nye.hu

Korunk vezetőjének a mai folyton változó körülmények között nagy kihívásnak kell megfelelnie. Sikeresen kell irányítania vállalatát, miközben számos olyan szerepnek és elvárásnak is eleget kell tennie, amelyre egy ember önmagában néha talán nem is képes. A munkája bonyolult, összetett és komplex tevékenység. Fölmerül a kérdés: hogyan lehet ezeknek a vezetőknek a feladatait meghatározni, differenciálni. Erre a kérdésre ad választ a vezetéstudomány. A kutatás a gazdálkodástudományi területen tanuló hallgatók oktatásra vonatkozó valós igényeit vizsgálja vezetővé válásuk segítése érdekében.

ABSTRACT

Сучасний управлінець у постійно змінюючому середовищі сучасного повинен відповідати високим вимогам. Успішно має керувати підприємством, одночасно відповідати таким ролям та очікуванням, яким людина самотійно інколи навіть не здатна. Його робота складна та комплексна діяльність. Виникає питання: яким чином можна визначити завдання цих управлінцив, диференціювати їх. На це питання дає відповідь менеджмент управління. Дослідження спрямоване на вивчення актуальних освітніх потреб студентів економічних спеціальностей у становленні їх як управлінцив.

A VÁLTOZÓ VEZETÉS

A vezetés olyan tevékenység, amely sokszor észrevétlenül van jelen az emberi munka, a mindennapok gazdasági, társadalmi folyamataiban. Évezredek, évszázadokon keresztül azonban az emberi munka és a termelőtevékenység irányításának, szervezésének kérdései nem különültek el az adott tevékenység szakmai ismeretanyagától. Napjainkra a vezetés, a menedzsment az egyik legdinamikusabban fejlődő tudományterület. Irodalma bőséges és szerteágazó, számos elmélet, vezetési módszer, eljárás és modell került kidolgozásra, vált ismertté és elfogadottá.

A kutatók, tudósok gyakran más szakterületekről érkező – mint a pszichológia, a szociológia, a mérnöki tudományok – egyre tágítják a vezetéstudomány határait, gazdagítják témaköreit, bővítik ismeretanyagát. Ma már a vezetési diszciplína nagyon sok olyan terü-

lettel foglalkozik, amelyekről korábban nem gondolták, hogy vezetési összefüggésekben is tárgyalható, vizsgálható. Az emberi tényezőktől a viselkedési kérdésekig, a motivációtól a konfliktuskezelésig, az információmenedzsmenten keresztül a döntésig, a minőségmenedzsment, a szervezés, a logisztika a vezetés önálló témakörei. Az emberi erőforrás gazdálkodás, a karriermenedzsment, az ellenőrzés, a logisztikai menedzsment, illetve olyan különleges problémakörök, mint a delegálás, felhatalmazás, autoritás, mind-mind vizsgált és valamilyen mértékig már feltárt területei a vezetésnek.

A vezetéstudományba azonban folyamatosan újabb és újabb területeket építettek, építenek be és dolgoznak fel. A menedzsmentrobbanás azt jelzi, hogy az élet minden területén a vezetés szerepe meghatározóvá vált. A termelés-szervezésben feltárt összefüggések után ma már a szolgáltató, az oktatási, az egészségügyi

szervezetek menedzsmentjéről beszélünk. A bővülés egy másik aspektusa, hogy a globalizált, nagy multinacionális szervezetek után a vezetéstudományban egyre erősebben jelennek meg a közepes és kisebb méretű szervezetek vezetési kérdései, és az ezekre adandó válaszok kutatása.

Ma vezetéstudományi szempontból az elmúlt évek gazdasági és társadalmi változásainak hatására sajátos helyzet alakult ki – megváltozott a termelő szervezetek mérete, szerkezete, vállalkozási formája, volumene. A dominánsan jelenlévő állami tulajdont felváltotta a magántulajdon, felerősödött a piaci verseny. Átalakultak a termelési szerkezetek, a vezetési szintek lecsökkentek, megerősödtek a tulajdonosi pozíciók – és mindeközben felnőtt egy új generáció.

Ha megpróbáljuk vezetési oldalról szemlélni ezt a folyamatot, akkor egy nagyon sajátos helyzetre lehetünk figyelmesek. Az új tulajdonosok jelentős része – akár két generáció képviselői – személyesen is részt vesz saját vállalkozása, szervezete irányításában, azaz a vezetési feladatokat tulajdonosi, illetve tulajdonos-alkalmazotti pozícióból látja el.

A különböző szervezeteknek és dolgozóiknak függetlenül azok méretétől, tulajdonosaitól, tevékenységétől vagy volumenétől, minden esetben olyan vezetőre van szükségük, aki ügyel arra, hogy a hatékony és versenyképes munka feltételei megteremtődjenek. Ezért fontos korunk jelenlegi és leendő vezetői számára, hogy a vezetői készségek és módszerek gyakorlatát megismerjék, elsajátítsák.

A vezetési kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs statikus, befejezett állapota. Ugyanis a vezetéstudomány érdeklődésének közepontjában maga az ember áll. Az emberi tényezőknél köszönhetően a már biztosan megismertnek vélt, feltártnak tudott területeket, elméleteket kell újra meg újra értékelni.

Minden mozgásban, változásban van, és akár egy jelentéktelen új körülmény is új összefüggéseket, más következményeket, kapcsolatokat eredményezhet.

Jelenleg a baby boom, az X, illetve az Y generáció tagjai alkotják a munkaerőpiacot. E három nemzedék mentalitása radikálisan különbözik egymástól, amelynek egyik oka, hogy eltérő munkapiaci környezetben kezdtek el dolgozni. A baby boom generáció – a mai 50–60 évesek – nyugodtabb társadalmi és gazdasági helyzetbe csöppentek bele. Abban az időben még előre meghatározták a munkaidő végét, a vezetőséget személyesen ismerték, és nem csak videokonferenciákon találkoztak a főnökkel.

Aztán jöttek a – ma 30–40-es éveikben járó – X generáció tagjai, akik a túlóra fogalma helyett a korlátlan munkaidővel találták szembe magukat. A multinacionális vállalatok új munkahelyi kultúrát hoztak magukkal, aminek egyik következményeként megjelent a munkahelyi szorongás, mint a munka állandó velejárója.

Néhány éve tört be a munkaerőpiacra a 20–30 évvel ezelőtt született Y generáció, amelynek tagjai már nem akarnak a hét minden napján készenlétben állni. Helyette inkább munkahelyet váltanak, még úgy is, hogy tudatában vannak annak a ténynek, hogy egy rendkívül telített és magas követelményeket felállító munkaerőpiacon kell eladniuk magukat. Az Y-osok még abban is különböznek az idősebbektől, hogy nagyobb vágyat éreznek a munkahelyi családi légkör iránt.

Egy ideig még a hatvan fölötti építő, a forradalmakat megvalósító baby boom, a lázadó X és a közösségből kivonuló Y generáció befolyásolja a világ alakulását és népesíti be a munkahelyeket. A világ működésébe hamarosan belép a legújabb generáció, amely – mint általában – az eddigiéktől eltérő értékrenddel

rendelkezik. Ők a ma gyermekei és tanulói, valamint ők a holnap munkavállalói és vezetői.

A Z GENERÁCIÓ ÉS A MUNKA VILÁGA

Mire felnőnek, a digitális nemzedék alacsony létszámának köszönhetően a munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át: a munkaerő-kereslet jelentősen megnő, míg a kínálat nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát. Jelenleg egy nyugdíjas korú emberre átlagosan 5 aktív korú jut, addig négy évtized múlva 2,4-re fog redukálódni ez a szám, ami erőteljesen megterheli a munkavállalókat és a gazdaságot. Az Európai Unió belüli munkaerőpiac és a demográfiai változások összefüggéseire fókuszáló Allianz Demographic Pulse egyik 2010-es tanulmánya szerint az EU-ban megközelítőleg 200 ezerrel többen mentek nyugdíjba, mint ahányan ugyanabban az évben kikerültek valamilyen oktatási intézményből, így becslések szerint 2030-ban közel 9 millióval több nyugdíjas lesz, mint aktív, fiatal dolgozó. Mindezekből következően a jövőben várhatóan nagyobb hangsúlyt kell majd fektetni a humán erőforrás tervezéséből származó kihívásokra, a karrier brandingre, az utánpótlás-nevelésre –, a Z generáció vizuális élmény utáni vágyából eredően – a munkaterület berendezésére és designjára, a vezetőség fejlesztésére és nem utolsósorban a munkaerő-toborzásra és -megtartásra. (Tari 2010)

Persze, hogy mi lesz tíz-húsz év múlva, azt nem tudjuk megmondani. Ha a Z generációt ugyanúgy oktatjuk, ahogyan eddig tettük, az nagy veszélyt rejt magában. A tantárgyak, tananyagok, tankönyvek, pedagógiai módszerek, az oktatás formái, stb. mind nem az új igényekre vannak szabva. Már az Y generációnál is megfigyelhető, hogy a hagyományos, poroszos formákat elutasítják, igénylik az interaktivitást, a sokszínűséget, a technikai

eszközök használatát, az idejüket maguk szeretnék beosztani.

Mindez jelentkezik a munkahelyi képzések, tréningek esetében is. Óriási ellentét van a mindennapi élethez szükséges készségek és tudásanyag, valamint a jelenleg oktatott – főleg a biflázásra és az írásbeliségre épített – tananyag között. Nem véletlenül tanulnak sokan küszködve, nehezen, a szorgalmasan magolók pedig nem véletlenül döbbennek rá 23-25 évesen a munkahelyekre belépve, hogy felesleges dolgokat tanultak. Ugyanakkor mindez nagy lehetőségeket is rejt magában. A változást az oktatási szemléletben a fiatal, az Y, esetleg az X generáció szakemberei fogják meghozni, de nagyon kellene igyekezni, mert a szakadék egyre nő. (Szarka 2016)

A KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK

„A vezetési feladatok, a vezetőkkel szemben megfogalmazott igények folyamatos változáson mennek keresztül” Koronként, társadalmanként más és más a feladatok megítélése, értékelése, aminek következtében a vezetés egyre differenciáltabb. Ennek a tendenciának, a folyamatosan változó politikai és gazdasági körülményeknek hazánk is részese. (BERDE 2000).

A Nyíregyházi Egyetem napjainkra minden igényt kielégítően megteremtette gazdálkodási területen a jövő vezetői generáció szakmai képzésének, kulturált és optimális körülményeit. A létrejött szervezeti egységek, a látványosan szaporodó impozáns épületegyüttesek kiváló körülményeket jelentenek a XXI. század oktatásának.

Ebben a környezetben a jogelőd kialakult ismertségével és elismertségével, tárgyi és személyi feltételrendszerének színvonalával jól megalapozta a mai Gazdálkodástudományi Intézet működését. Kutatásomban a gazdálkodástudományi területen tanuló hallgatók

oktatásra vonatkozó valós igényeinek megismerésére törekedtem vezetővé válásuk segítése érdekében.

A KUTATÓMUNKA ALAPFELTEVÉSEI

1. Az új generáció hallgatói új igényeket fogalmaznak meg

Malcolm Brown (Brown 2005) részletesen foglalkozik az oktatásban megjelent új generációval, az ún. net generációval. A felsőoktatás legfontosabb feladata a hallgatók oktatása, melynek egyik eleme az oktatási környezet, az oktatás helye. A jobb oktatási környezet megteremtése alkalmas arra, **hogy összhangot teremtsen a hallgatók, a jelenlegi tanulási elméletek és az információs technológia (IT) között.** A konstruktivizmus mint általános szemléletmód egyre inkább elfogadottá válik napjaink korszerű pedagógiájában. A legfontosabb tényezők a tanuláshoz legjobban megfelelő tanulási környezet megteremtésének, kialakításának optimális lehetőségei.

- Az oktatási környezet átalakítása az oktatási terek változását jelenti. Az oktatóknak és a hallgatóknak egyaránt rendelkezniük kell interaktív eszközökkel, mert a tanítás és a tanulás nem ér véget, amikor a tanár elhagyja a tantermet, csak átmegy másik tanulási módba, más helyszínre.
- Az interaktív eszközök segítségével létrehozhatók a virtuális terek, ahol az emberek a digitális hálózatok segítségével találkozhatnak.
- Net Generációs diákok szeretik a csoporttevékenységet és a csapatmunkát, a tanulás pedig erősíti az interakcióikat.
- **A konstruktív paradigma szerint nem a produktumon, hanem a tanulás, tudáskonstruálás folyamatán van a hangsúly. Az elmélet egyik legfontosabb kulcsszava a sokféleség.**

Mivel a tanulók közötti különbségek (előzetes ismeret, érdeklődés, motiváció, célok, attitűdök stb.) nagyon változatosak, a konstruktivisták nézete szerint nem lehetséges a hagyományos módszerrel adekvát oktatási gyakorlatot megvalósítani. (Brown 2005)

Ehelyett az olyan tanulást tartják megvalósíthatónak, amelynek elemei a cselekvésen, tárgyak és eszközök manipulációján, a tudás önálló, a tanuló által történő megkonstruálásán alapulnak, és **aktív alkotó jellegű tevékenységet feltételeznek.** Az ilyen típusú tanulás az ehhez szükséges eszközökben, információ- és más erőforrásokban gazdag környezetet feltételez.

A net generáció tagjai cél- és teljesítményorientáltak, preferálják az aktív tanulást, az ismeretek felfedezését, feltárását, a kísérletezést, a kritikus és analitikus gondolkodást, tehát azt a fajta tanulást.

Az aktív tanulási környezet azt a lehetőséget is biztosítja, hogy a hallgató értékelhesse saját tanulását és előrehaladását. Speciális alkalmazások segítségével az interneten keresztül a távolból vehetnek részt előadásokon, szemináriumokon. A virtuális előadás lehet egy távoli helyen szinkron megtartott előadás, illetve lehet egy korábban rögzített előadás.

Az alkalmazás segítségével láthatják az előadó által kivetített diákat, hallhatják az előadás hangját. A felületen általában helyet kap a többi résztvevő listája. Az előadás közben a szoftverek rendszerint lehetőséget biztosítanak a jelentkezésre, kérdés-feltevésre chat formájában, vagy mikrofon segítségével, előhanggal. Az előadó számára lehetőség nyílik eldöntendő kérdések feltevésére, melyre a hallgatóság a szoftver felületén válaszolhat. Az eszköz segítségével mérhetővé válik a hallgatóság véleménye, illetve fenntartható a figyelme.

Az interaktív elemek a figyelem irányítására, önellenőrzésre, a konstruktív tanulási környezet megteremtésére szolgálnak. A legjellemzőbb interaktív elemek az önellenőrzést, illetve számonkérést megvalósító feleletválasztós tesztek. Ezek számítógéppel automatikusan kiértékelhetők, és rendkívül széles körben alkalmazhatók. Az oktátónak tudnia kell azok használatára motiválni a hallgatókat, kreatívan megszervezni a vitákat, szavazásokat, konferenciabeszélgéseket. (Koltói 2014)

2. Megváltozott a tanár-diák viszony

Mind a tanár, mind a diák szerepe jelentősen változik a mai társadalmakban. Ennek megfelelően a tanári szerepeket is újszerű módon kell modellezni, a tanár-mint-tutor, edző, vezető, tanácsadó, konzulens. A leglényegesebb szempont talán az lehet, hogy mivel a tanár feladata az információátadásról a tudáskonstruálás segítésére helyeződik át, saját magának is aktívan részt kell vennie a folyamatban, sőt, saját magának is folyamatosan tanulnia, fejlődnie kell. (Molnár 2009)

A felsőoktatás legfontosabb feladata a hallgatók oktatása, melynek egyik eleme az oktatási környezet, az oktatás helye. A jobb oktatási környezet megteremtése alkalmas arra, hogy összhangot teremtsen a hallgatók, a jelenlegi tanulási elméletek és az információs technológia (IT) között.

3. A fel nem ismert hallgatói igények lemorzsolódáshoz vezetnek

A lemorzsolódás megelőzése az egyik prioritása a felsőoktatásnak, mivel a tanulmányok abbahagyásának gazdasági vonatkozásai is igen jelentősek. Schlossberg elmélete szerint a hallgató marginalizálódik, ha nem tud beilleszkedni, és ez olyan negatív következményekkel járhat, mint például

- a fölöslegesség érzése
- a depresszió kialakulása, ami gyakran együtt jár
- a hallgató kihullásával a felsőoktatásból

(Roberts és McNeeze 2009).

A másik oldalról tekintve **a hallgatók integrációja, bevonódása az egyetemi, főiskolai életbe fontos tényezője a hallgató jövőbeni sikerességének.**

- Az integráció megerősíti a hallgatót a tanulmányi és társas területen, így biztosítva a sikerességhez szükséges tanulmányi és a személyes fejlődést
- ha a hallgató nem kötődik érzelmileg társas és tanulmányi vonatkozásban az egyetemhez vagy főiskolához, akkor még tanulmányai befejezése előtt elhagyja az intézményt.

(Roberts és McNeeze 2009, Carini és mtsai 2006). Tinto (2009) szerint.

4. A hallgatók különbözősége

A bolognai folyamat következtében egyre különbözőbb háttérű hallgatók tanulnak a felsőoktatási intézményekben. Ez a különbözőség leginkább az előzetes tanulmányi és munkatapasztalatokban ragadható meg. A hallgatók közötti nagy különbségek ugyan nehezítik a felsőoktatási tanácsadás kialakítását, de a segítségükre feltétlenül szüksége van az intézménynek, hogy hallgatói sikeresen végezzék tanulmányaikat. A külföldi hallgatók nagyobb számú megjelenése a felsőoktatásban szintén növeli a felsőoktatási tanácsadás szükségességét. (Koltói 2014).

A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI:

Vizsgálataimat a Nyíregyházi Főiskola gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatóinak 2015. évi elégedettségmérés adatainak elemzésével készítettem. Kutatásomban a 18–22 éves hallgatók oktatásra vonatkozó valós igényeinek megismerésére törekedtem vezetővé válásuk segítése érdekében. A válaszadás kérdőívek segítségével, önkéntesen, anonim módon történt. Az interjúalanyok értékítélete teoretikus, alapvetően meghatározó az értékrendben a társadalmi környezet, az elvárások és a normák. Feltételeztem, hogy az oktatói munka minősítésével, vizsgálatával olyan differenciáltságokat, ellentmondásokat mutathatók ki, amelyek hozzásegíthetnek a jövő vezetőinek oktatásra vonatkozó igényeinek pontosabb megértéséhez, jobb megismeréséhez.

Az előző évek mérési adataival való összehasonlítás alapján az oktatói munkára vonatkozóan a következő főbb megállapításokat tettem:

1. A net generáció első hulláma, a mai egyetemisták ma már magától értetődőnek tartják a hálózati hozzáférést, a kézi eszközök egyre bővülő funkcióit, a telefonok, az operációs rendszerek, a laptopok, a PDA-k, táblagépek csökkenő árait, melynek következtében ezek az eszközök mind tartozékai egy mai egyetemista mindennapjainak, és az oktatásban is helyet követelnek.

Hallgatóink által megfogalmazott elvárások:

- Több gyakorlati óra.
- Üzemlátogatások, szakmai üzemi gyakorlatokon a vezetői és operatív munkába való betekintés biztosítása.

- Az informatika, internet, digitális világ adta lehetőségek nagyobb kihasználása.
- E-learning tananyag.
- A XXI. századi oktatástechnikai és prezentációs módszereket kell biztosítani a lehető legtöbb területen.
- Elektronikus hozzáférés biztosítása.
- Kevesebb elméleti óra, több gyakorlati, projektmunka.
- Gazdasági idegennyelv-tantárgy, lehetőség a nyelvvizsgára való felkészüléshez.
- Szórakozási lehetőségek.

Képességfejlesztés területén hallgatóink szerint a szakon folytatott tanulmányaik az alábbi **képességeiket fejlesztették** eddig leginkább: (a válaszadók %-ban)

- | | |
|------------------------------------|--------|
| • gondolkodás | 80% |
| • kommunikáció | 40% |
| • lexikális tudás | 37,14% |
| • önálló tanulás | 37,14% |
| • a megszerzett tudás alkalmazása: | 31,43% |
| • csapatmunka: | 34,29% |

Kiemelkedő a gondolkodásra, az önálló tanulásra való **képességek fejlesztésével** együtt a lexikális tudás befogadására történő képesség fejlesztése. Ezt a vonalat továbbra is erősíteni kell úgy, hogy a kevesebb pontszámot kapott képességterületek is erősödjenek. Pl.: Szakmai vitafórumok hallgatók számára, prezentációs technikák, szakmai kommunikációs lehetőségek bővítése.

2. Az **oktatók szakmai felkészültsége, naprakészsége** nemcsak a hallgatók által megfogalmazott igény, hanem a duális képzés sikerességének is alappillére. Szükséges az elméleti oktatásban a partnerszervezetek által megfogalmazott szakmai igények oktatásának preferálása, mely az oktatóinktól egységesen magasabb szakmai felkészültséget, esetenként megújulást kíván. Ez a folyamat elkezdődött, a partnerszervezetekkel szakmai találkozók, workshopok keretein belül rendszeresen egyeztetünk.

3. A **tanár-diák viszony** a szakon jellemzően a kölcsönös tiszteleten és a megbecsülésen alapul. Ez a fajta segítségnyújtás a modern oktatásban elengedhetetlen.

4. A **környezet megismerésére, szakmai tanulmányutakra a hallgatói visszajelzések alapján** nagyobb hangsúlyt kell a jövőben fordítani. Cél: Források szerzése, helyi partneri kapcsolatok erősítése.

5. Nagyon fontos a **tanulók tudásának valós megismerése, az előzetes tudására való építés elve**, amely megköveteli, hogy a tanár minél pontosabban ismerje a tanulóinak tudásanyagát és gondolkodási sémáit.

6. A projektközpontú problémamegoldáson alapuló tanulási módszerek bevezetésének segítése.

7. A jövőben a **jó hagyományokat és értékeket követve (visszavezetve), azokat hallgatóinknak átörökítve** – támaszkodva belső tartalékainkra – lehet stabilizálni hosszabb távra az egyetem meghatározó szerepét.

8. Legjobb hagyományainkra építve kell elérni, hogy intézményünk versenyképesége erősödjön, hogy a **minőségorientált,**

gyakorlatközpontú képzésekkel választ tudjunk adni a jelenlegi és leendő hallgatók által támasztott igényekre, és hogy a környezetünkben nagyobb társadalmi aktivitással legyünk jelen.

9. Létrehozhatók olyan **tanulói környezetek, közösségi terek**, amelyek alapja, hogy egy platformra hozza az oktatás résztvevőit az együttműködés jegyében. Azonban ahhoz, hogy ezen oldalak eredményesen működjenek, szükséges, hogy a felhasználók generálják az oldal működését, egy épített, ellenőrzött tudás képezze az alapjait, amely köré biztonsággal épülhet ki egy jól működő közösség, amely a felsőoktatási intézmények számára már szinte kikerülhetetlen.

10. Az oktatás újszerű módszereit is ki lehet dolgozni (távoktatás, e-learning), amely a multimédiák kommunikációs eszközeit alkalmazza. A programmal hozzájárulnánk a tehetségfeltáráshoz és tudáshasznosításhoz, ugyanakkor közéleti jelenlétünket is erősítenénk.

Következtetések, javaslatok:

Az eredményes alkotói munka nem képzelhető el a hallgatók bevonása nélkül. Az oktatás középpontjában a hallgatói igénynek kell állnia. A részükre nyújtott szolgáltatások színvonalát úgy kell növelnünk, hogy más intézményekhez viszonyítottan magasabb „komfortérzetet” biztosítson. A hallgatókat érintő döntések kizárólag csak a hallgatók bevonásával és részvételükkel valósítható meg. A hallgatókat mindenképpen partnernek kell tekinteni, és az őket is érintő kérdésekben elkerülhetetlenül fontosnak tartom a folyamatos konzultációt.

Az egyetem sikerének záloga a **minőségi oktatás** mellett a **hallgatói igények folyamatos**

monitorozása. Lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a hallgató úgy érezhesse, partnernek tekintik abban a folyamatban, melynek végeredménye nemcsak a szakmai ismeretek elsajátítása és diplomával való dokumentálása, hanem ennél sokkal több. Ezt a **többletet a közösséghez tartozás, az oktatókkal közös eredmények, hagyományok őrzése, a szakmai közéletbe és a vezetői gyakorlatba való bevezetés, az együttgondolkodás, a**

kortársakkal közös kulturális élmények, a kollégiumi élet, a szórakozás és számos egyéb mozzanat együttesen jelentik. A jövő vezetői generáció formálása érdekében hangsúlyos feladatnak gondolom a hallgatók érdekeinek, szakmai fejlődésének szem előtt tartását. Szükségesnek tartom a hallgatókkal való bánásmód komplex fejlesztését, a hallgatókkal való **konstruktív partneri viszony** kialakítását.

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- BERDE CS. (2000): A vezetési feladatok változása. XXVIII. Óvári Tudományos Napok Nemzetközi Konferencia kiadványa IV. kötet, Mosonmagyaróvár
- BILANICS Á. (2008): Vezetői feladatok változásainak vizsgálatai. Doktori értekezés, Debrecen
- KOLTÓI L. (2014): Felsőoktatási intézmények tanácsadói szerepe – Fókusz – Életvezetés és karrier – Felsőoktatási Műhely felmérése, Budapest, 2014 évfolyam, 8. szám
- Hallgatói elégedettségmérés 2015. tanév 2. félév adatai Nyíregyházi Főiskola
- ROBERTS, J. & MCNEEZE, M.N. (2009): Student Involvement/Engagement in Higher Education Based on Student Origin. *Research in Higher Education* 47/1.
- TINTO, V. (2009): Taking Student Retention Seriously: Rethinking the First Year of University
- TARI ANNAMÁRIA (2010): Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest
- SZARKA D. (2011): Z generáció – a jövő munkavállalói, Hr-portál, 2011
www.generationz.com.au