

# A MÓDSZERTANI KÖZPONTOK SZEREPE A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN: IGÉNY VAGY KÉNYSZER

BODNÁR ÉVA

Pannon Egyetem Humántudományi Kar, Pszichológiai és Mentálhigiéné Intézet, Veszprém

*Beérkezett: 2023. december 6., elfogadva: 2024. február 1.*

A 21. századi hallgatói és munkaerőpiaci elvárások a felsőoktatás változását igénylik, ebben a folyamatban az oktatók szerepének, tevékenységének és módszertani készségeinek is változnia kell. Fejlesztésükhöz az egyetemek módszertani támogató központokat hoztak létre, amelyek a felsőoktatás-pedagógiai kutatás mellett a tananyagfejlesztést, a belső képzést is ellátják. A tanulmányban a külföldi topegyetemek gyakorlatának elemzése nyomán kialakított szempontokat vizsgáljuk a hazai központokban. Interjú megkereséssel tártuk fel a hazai központok tapasztalatait, a működtetés nehézségeit és kihívásait összevetve a külföldi egyetemek gyakorlataival.

**Kulcsszavak:** tanulás- és tanítástámogató központok (CTL), hallgatóközpontú felsőoktatás, felsőoktatás-pedagógia

## THE ROLE OF TEACHING–LEARNING CENTRES IN THE HUNGARIAN HIGHER EDUCATION

Expectations of students and the labour market in the 21st century require a change in higher education, in which the role, activities, and methodological skills of university lecturers must also change. To this end, universities have established teaching and learning centres, which, in addition to research in higher education pedagogy, also provide curriculum development and training for teachers. This study examines the operation of centres in Hungary based on an analysis of the practices of top universities, using interviews to explore the experiences, difficulties and challenges of centres compared to the practices of foreign universities.

**Keywords:** teaching and learning center, student-centered learning in higher education, pedagogy in higher education

---

Levelező szerző: Dr. Bodnár Éva, Pannon Egyetem Humántudományi Kar, Pszichológiai és Mentálhigiéné Intézet, 8200 Veszprém, Wartha Vince utca 1. E-mail: bodnar.eva@htk.uni-pannon.hu

## Problémafelvetés: a 21. század egyetemi hallgatóinak elvárásai, az oktatói szerepek változása

A 21. század felsőoktatásának számos kihívással kell szembenéznie mind az oktatói, mind a hallgatói oldalon. A technológiai fejlődés, a globalizáció és a társadalmi változások számos kihívást és egyben lehetőséget is teremtettek az oktatás terén. A *hallgatók változását* számos szakirodalmi forrás feldolgozta már, így csak a téma szempontjából legfontosabb jellemzőkre hívnám fel a figyelmet. Kiemelésre érdemes a hallgatói populáció sokszínűsége, a technológiai felkészültség, a tanulási stílusok, szokások, célok és igények különbsége, az egyéni tanulási utak, a személyre szabott tanulási tervek és az önálló tanulás iránti igény erősödése. A hallgatók aktív szereplőként kezelik saját tanulási folyamataikat és elvárják a párbeszédet és együttműködést, a csoportmunkát, a kollaboratív tanulást és az interaktív tanulási élményeket adó tanulási folyamatokat. A hallgatók munkaerőpiaci elvárásokhoz igazodó igényeire reflektálva az egyetemeknek személyre szabott támogatással kell ösztönözniük az elkötelezettséget a tanulás, a szak iránt. Az információ túlterhelés és az online információhoz való hozzáférés kihívásával is szembe kell nézniük a hallgatóknak. A tanulási készségek hiánya, a tanulási tempó és az önszabályozó tanulás nem megfelelő szintje, a tanulási folyamatban való részvételt befolyásoló pszichoszociális tényezők mind problémát okozhatnak. Így amellet, hogy a hallgatók azonnali és könnyű hozzáférést várnak az információkhoz és tananyagokhoz, és mindezt online platformokon keresztül, az elvárásaik között nemcsak a gyakorlati tudás, hanem olyan kompetenciák, készségek fejlesztésének igénye is megjelenik, amelyek segítik a tanulásban, valamint a munka világában való boldogulásban (például: digitális készségek, kritikus gondolkodás, problémamegoldás, csoportmunkára való alkalmasság). Mivel a hallgatóknak egyre gyakrabban kell egyensúlyozniuk a munka és a tanulás között, így azok a programok vonzóak, amelyek kapcsolatba hozzák őket a munkaerőpiaccal és gyakorlati tapasztalat szerzésre adnak lehetőséget (Dondi et al. 2021; Molnár 2022; Csillik–Daruka–Vizdák 2022; Sass–Vinczéné 2022; Sass 2017).

Ezen kihívásokkal való szembenézéshez és az eredményességhez a felsőoktatási intézményeknek és az oktatóknak innovatív és alkalmazkodóképes megközelítésekre van szükségük. Mindezekre az egyik lehetséges válasz a *hallgatóközpontú felsőoktatás*, amellyel részletesen foglalkozik jelen kötetben Hrubos Ildikó tanulmánya.

### *Hallgatóközpontú felsőoktatás*

Az *oktatói feladatok* jelentős alakulását is látjuk a 21. századi felsőoktatásban. A digitális környezet folyamatos és gyors változása és az ezekhez való hatékony adaptáció igen nagy feladat. A sokszínűségnek és a korszerű oktatási módszertanoknak megfelelés, a csoportmunkát, a projektalapú tanulást és aktív részvételt ösztönző környezetek megteremtése, a tanítási és értékelési módszerek folyamatos fejlesztésének igénye, valamint a differenciálás kulcskérdéssé vált (Martin et al. 2019; Sass–Bodnár 2022; Csillik 2023; Prievara 2015).

## Teaching and learning centerek

### *A hallgató- és oktatótámogatás külföldi gyakorlata*

A Centre for Teaching and Learning / tanulás- és tanítástámogató központok (CTL) a felsőoktatási intézményekben a tanulási és tanítási folyamatok fejlesztésére, támogatására és kutatására

összpontosító szervezeti egységek. Feladatuk az oktatók és hallgatók támogatása a készségek fejlesztésében, a tanulási eredmények javításában, az innováció ösztönzésében, ahogy *Singer (2002)* definiálja, ők az oktatási reformok központjai. A hagyományos megközelítésben a CTL-k a tanítási készségek fejlesztésére és a tanulókkal kapcsolatos ismeretek átadására összpontosítanak (*Schumann et al. 2013*). A központokat hallgatóközpontság és az oktatók közötti tapasztalatok és aggodalmak megosztása jellemzi. A COVID hatására a központok jelentősége mindenütt megnőtt (*Pérez-Sanagustín et al. 2022*).

## A CTL-ek szolgáltatásai

A szolgáltatások igen széles skálán mozognak, tükrözve az intézmények jellegének, szervezetének és kultúrájának különbségeit. A hallgatóközpon্তু megközelítésre fókuszálva a központok első sorban az oktatókat támogatják tanítási folyamataik fejlesztésében (*Klemenčič–Pupiniš–Kirdulyté et al. 2020*).

A CTL-ek feladatainak és működésének bemutatásához a „*QS World University Rankings 2022*” kiadványban megjelenő első 25 helyezett egyetem CTL-egységeinek honlapjáról megszerezhető információkat összegeztem a PROF-XXI keretrendszer szempontjaira alapozva (*Pérez-Sanagustín et al. 2022*).

Tevékenység	Előfordulás %-os arány
Hallgatói támogatást is biztosít	50
Kutatástámogatást is biztosít	15
Tanterv és programtervezés	7
Tanulási terek kialakítása	7
Egyéni tanácsadás oktatóknak	53
Forráskezelés, keresés	60
Rendezvények	75
Innovációk támogatása, díjak	45
Tanítás fejlesztése	40
Szakmai fejlődés támogatása	15
Digitális technológia használatának támogatása	80
Tanulási közösség, hálózatok támogatása	40

Az oktatóknak nyújtott szolgáltatások 9 fő területre fókuszálnak: pedagógiai fejlesztés, oktatástechnológiai támogatások, az értékelési módszerek támogatása, szakmai és személyes támogatás (hospitálás, óralátogatás), kutatási, innovációs projektek, képzési rendszerek és programok tervezésének támogatása, oktatói rendezvények és konferenciák szervezése. A CTL-ek az oktatásszervezésben és módszertanukban is igyekeznek változatos és a cselekedve tanulás elvének megfelelően modellt mutatni a tanítási folyamat változatos megvalósítására. A műhelyek, workshopok és tréningek mellett a szimulációk, demonstrációk, kutatásalapú tanulás, közösségi tanulás, mentorálás is megjelenik segítve a tanítási és tanulási folyamatok hatékonyabbá tételét a pedagógiai kiválóság és a magas oktatási minőség elérését (*Lewis 2010; Herman 2013; Beach et al. 2016; Roh 2007*).

## A CTL-k hallgatónak nyújtott szolgáltatásai

A hallgatók igényeinek kielégítésére a leggyakoribb megoldás a tanácsadás (tanulási, pszichológiai, karriertanácsadás, tanulmányokhoz kapcsolódó készségek fejlesztése, a tanulási nehézséggel, fogyatékosággal küzdők támogatása). Emellett tutorprogramok, tanuló- és munkacsoportok is fellelhetők. Megjelennek a részvételt ösztönző, bevonó kezdeményezések, például: klubok, szak-kollégiumok, öntevékeny csoportok, illetve digitális tananyagok, oktatóanyagok biztosítása, az információkeresés fejlesztése, a technológiai támogatások, az online eszközökhöz hozzáférés biztosítása is (Asimakopulos et al. 2021; Beach et al. 2016).

## A CTL-ek működtetése

A CTL-ek működtetésének háttérben számos esetben találunk oktatási és humán erőforrás fejlesztési stratégiát, amely segíti a központok stratégiai irányainak kijelölését. Azt is érzékeljük az online tartalmak olvasásakor, hogy mindezek háttérben egy erős intézményvezetési elköteleződésnek kell állnia. Ezt leginkább a szervezeti és működési keretek jellemzőiben lelhetjük fel. A CTL-ek szervezeti struktúrája intézménytől függően változik, a szolgáltatások és a célok függvényében alakul. Finanszírozásuk az intézményi költségvetés részeként jelenik meg, de külső támogatást is igénybe vesznek. Szorosan együttműködnek más egységekkel, például a technológiai részlegekkel, könyvtárakkal vagy diáktanácsadó központokkal.

A vizsgált külföldi gyakorlatok négy szervezeti modellként írhatók le:

- *Központi szervezeti modell:* Olyan szervezeti struktúra, ahol a CTL-nek külön vezetője van, aki az irányításáért és stratégiai vezetéséért felelős és az egyetemi felsővezetéshez kapcsolódik. A finanszírozás is központi költségvetésből történik. A feladatokhoz igazodva munkacsoportok, részlegek működnek, mint oktatásfejlesztési részleg, technológiai támogatás, értékelési és kutatási részleg, minőségfejlesztési csapat.
- *Kari modell:* Lényege, hogy a CTL karhoz kötötten működik, vezetője a dékán vagy a területért felelős vezető. A karon belüli csoportok munkáját fogja össze a vezető. Karonként más oktatási stratégiai fókusz lehet, amelyeket a CTL támogat.
- *Technológiacentrikus modell:* Idesorolom azokat a CTL-eket, amelyeket az intézmény technológiai stratégiájáért felelőse vezet. Ezekben a központokban a hangsúly a technológiai támogatáson van, így a központ munkatársai is ezen a területen dolgoznak.
- *Osztott vagy hálózatos modell:* Ebben a működési modellben az oktatók között beágyazott CTL-szakértők vannak, akik részt vesznek az oktatásfejlesztésben. Az intézmény meghatározott céljainak teljesítése érdekében a hálózat tagjai, oktatók és szakértők összedolgoznak, de alapjában véve a fókuszban az adott szakértőt körülvevő kör igényei vannak. (Fuller 2011; Beckley 2022; Watts 2019; Sorcinelli 2002; Marshall 2011; Check et al. 2020.)

A külföldi példák alapján a következő stratégiai irányok fogalmazhatók meg. *Az oktatás, mint legfőbb prioritás*, azaz az egyetem szervezeti kultúrája kiemeli az oktatást és a hallgatóorientált megközelítést. *A kommunikáción és együttműködésen van a hangsúly*, azaz a nyitott és együttműködésre orientált szervezeti kultúra, az erőforrások megosztása jellemzi. *Innováció- és kísérletezésfókuszú egyetem*, ahol ösztönzik az innovációt és a kreativitást, az új oktatási módszerek, technológiák és fejlesztések kidolgozását, bevezetését. *Oktatók támogatása, fejlesztése*, ami kulcsfontosságú az egyetem értékeiben. *A közösségi szemlélet, a hálózatos tanulás* hangsúlyossága, valamint az integráció más szolgáltatásokkal a szinergiák jobb kiaknázása céljából, például a könyvtárral, az informati-

kai szolgáltatásokkal, diáktanácsadóval stb. (Schneckenberg 2009; Marshall et al. 2011; Gillespie–Robertson–Associates 2011; Check et al. 2020.)

Fontos megértenünk, hogy az egyetemi szervezeti kultúra állandóan változó dinamika, így a CTL sikere a rugalmasságban és az alkalmazkodásban is rejlik. Ehhez érdemes átgondolnunk, hogy milyen menedzsmenteszközök segíthetik és hátráltathatják a központokat. Az egyik legfontosabb a *rendszer szinten átgondolt intézményi stratégia, elkötelezett felső vezetői irányítás*, amely tervezetten építi az egyetemi humán erőforrásokat (példa: oktatói életpályamodellek kidolgozása, a HR-terület és a CTL szoros kapcsolata, belső képzési és fejlesztési rendszerek egymásra épülése). A *projektmenedzsment-eszközök bevezetése, a hatékony kommunikáció, értékelési és visszajelzési eszközök fejlesztésének támogatása*, ami biztosítja a szolgáltatások minőségének értékelését és a visszajelzésekre épülő folyamatos fejlesztést. Az *egyetem más rendszereivel való integráció* lehetővé teheti a hatékonyabb adatmegosztást és a szolgáltatások koordinációját. A *CTL munkáját hátráltató menedzsmentintézkedések és eszközök közül* legnagyobb hatásuk a *finanszírozási hiányosságoknak* lehet. A *technológiai korlátok*, az oktatás, az innováció és a digitalizáció teljes szétválasztása, a nem megfelelő technológiai háttér gátolhatja az innovációt és a hatékony működést. Az *ösztönző és értékelési rendszerek összemossa*, nem megfelelő alkalmazása szervezeti ellenállást válthat ki az oktatói közösségből, amely amellett, hogy nehezebbé teszi az újítások bevezetését és a változások elfogadását, megnehezíti az oktatásfejlesztés iránti elköteleződést is. (Példa: Az oktatási teljesítmény csak bizonyos mutatóinak beemelése az előmeneteli folyamatba.) (Schneckenberg 2009; Marshall et al. 2011; Gillespie–Robertson–Associates 2011; Check et al. 2020; Roh 2007.)

A külföldi CTL-ek működését meghatározó elvek és folyamatok nagy mértékben hatnak a hazai felsőoktatásra, s bár számos ponton eltér a hazai gyakorlat, de vannak olyan elemek, amelyek hasonlóan alakulnak. Természetesen figyelembe kell venni, hogy a fent leírtak a rangsorokban legjobb helyezéseket elért külföldi egyetemek gyakorlatait tükrözik, amelyek sok tekintetben előnyösebb helyzetben vannak, mint a hazai egyetemek.

## A hazai oktatásmódszertani központok gyakorlatának feltáró elemzése

Vizsgálatunk arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen feladatok és szolgáltatások találhatóak meg a magyar felsőoktatásban, mely elemek tudtak meghonosodni, és hogyan működnek a hazai központok.

A kutatásba azokat az egyetemeket vontuk be, ahol működik olyan központ, amely szervezett formában támogatja az oktatók tanítási folyamatainak fejlődését. Az ELTE az egyetlen, ahol egy központban jelennek meg a hallgatói és az oktatói támogatás. Az alábbi egyetemek oktatást támogató központjai kerültek a mintába:

- Budapesti Corvinus Egyetem Oktatási Minőségfejlesztési és Módszertani Központ (BCE)
- Budapesti Gazdasági Egyetem Oktató Képzési és Fejlesztési Iroda (BGE)
- Budapesti Metropolitan Egyetem Nemzetközi Oktatásfejlesztési Központ (METU)
- Eötvös Loránd Tudományegyetem Oktatásfejlesztési és Tehetség gondozási Osztály (ELTE)
- Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Távoktatási Központ, illetve Felnőttképzési Központ (EKE)
- Gábor Dénes Egyetem Digitális Oktatásfejlesztési Kompetencia Központ, Tananyagfejlesztési Központ (GDE)
- Károli Gáspár Református Egyetem IKT Kutatóközpont (KRE)
- Nemzeti Közszolgálati Egyetem Kreatív Tanulás Iroda (NKE)
- Pécsi Tudományegyetem Digitális Oktatás- és Tanulástámogató Központ (PTE)
- Semmelweis Egyetem Oktatásfejlesztési, -módszertani és -szervezési Központ (SE)

A központok vezetőit 2023 őszén félig strukturált interjúval kérdeztük meg, amelynek a fókuszában az alábbi területek álltak:

- A központ kialakulása, szervezeti helye, működési keretek
- A központ szolgáltatásai
- A működtetés nehézségei és kihívásai
- Az egyetemi stratégiához való illeszkedés
- Fejlődési lehetőségek, kihívások

Az eredményeket a fenti témakörök köré csoportosítva mutatom be.

## A központok kialakulása, szervezeti helye és feladatai

A CTL-ek létrehozásának előzménye nagyon változatos, legkorábban a BCE, SE alakított ki ilyen központot (2013-ban), figyelembe véve a külföldi gyakorlatot, majd ezt követte az ELTE és a BGE központjának kialakítása. A két fiatal egyetem, a METU és a GDE központjai az alakulással egyidőben indultak, és a céljuk jól körülírtan vagy a nemzetközi hallgatók oktatásához kapcsolódik (METU), vagy a profilhoz igazodó tananyagfejlesztési feladatok köré szerveződött (GDE). Több központ esetén is a már létező támogató elemeket a COVID-helyzet okozta kihívás erősítette fel (PTE, ELTE, NKE, EKE), míg bizonyos esetekben egy-egy aktív kolléga kezdeményezését karolta fel az egyetemi vezetés (KRE). Érdemes kiemelni az ELTE-t, ahol kari szinten ma is jól működő gyakorlatok vannak, azonban intézményi szintű kezdeményezés a COVID hatására vett nagyobb lendületet. Összességében a pedagógiai kihívások, az új technológiák integrációja és az oktatási módszerek fejlesztése iránti igények álltak a kialakulás hátterében, és csak néhány esetben jelent meg a nemzetközi hallgatókért folytatott verseny (SE, METU) vagy a nemzetközi akkreditációs elvárások, illetve az egyetemi vezetés támogatása nyomán elinduló szisztematikus építkezés (BCE).

Mindegyik központ kapcsán elmondható, hogy az oktatók bevonása elengedhetetlen, a szervezeti struktúra tekintetében azonban igen vegyes a kép.

*Központi szervezeti modellben* működik: BCE, BGE, GDE, METU, NKE, EKE. *Kari modellben* működik vagy működött a kezdetekben az ELTE, PTE, KRE és a SE, azonban a COVID-járványt követően elindult az átalakulásuk, és bár megmaradtak a kari támogató szerveződések, létrejött központi szervezeti egység is, amelyhez kapcsolódóan stratégiai anyagok és döntések alapján újraszerveződik a működés. A központba mozduló szerveződés mellett a nagy egyetemeken, mint a SE, ELTE, PTE, KRE esetében emellett elindult az osztott modellhez hasonló, az oktatók *hálózatos* támogató működésére építkező szerveződés is. Mindegyik egyetemenél találunk oktatásfejlesztési csoportot és technológiai támogatási részleget. A kutatás is mindegyik központ esetében fontos, ez alakítja ki a fejlesztési irányokat.

Az egyetemi vezetés beavatkozása azonban már más-más szinten jelenik meg a fenti egyetemeken. Van, ahol a teljesítményértékelés és életpályamodell része a fejlesztő, támogató tevékenység (lásd BCE), másutt a fejlesztésekbe, oktatásba bevonódás vagy külön bérezést jelent (GDE), vagy a kialakuló teljesítményértékelési rendszerek szempontjaiként jelenik meg (SE, BGE, NKE, EKE, KRE).

A megkérdezett egyetemek egyike sem működik *technológiacentrikus* modellben. Az informatikai üzemeltetés más központban történik, de a jogosultságok kezelése vagy az oktatástechnológiai támogatás (keretrendszerek, applikációk) a CTL-ben. Az EKE esetében láthatjuk azt, hogy két központ között oszlik meg a feladat ebben a kérdésben is. A KRE és ELTE esetében a központi szervezeti egység létrehozásával a szervezési és támogató képzések átrendezése történt, azonban a kapcsolódó HR-kapacitások folyamatos fejlesztése sem tudja ellátni a szervezet méretéből adódó

igényeket, így ezeken az egyetemeken a hálózatosodás, azaz az osztott modellhez igazodó szervezés a domináns.

## A működtetés és bevezetés nehézségei

Az egyik fő kihívás az oktatók érdeklődésének és részvételének felkeltése, erősítése. Ehhez szükség van a szemléletváltásra és a közösségi részvétel ösztönzésére. Azonban mindez az egyetemi vezetés elköteleződése nélkül nem tud megvalósulni, s bár a COVID hatására a központok szerepe megnőtt, ennek a szerepnek a további erősítése nem mindenütt evidens. A döntéshozatali, iránykijelölési és stratégiaalkotási folyamat is módosult. A vizsgált egyetemeken a legtöbb esetben top-down módon valósul meg és nehézkes az egyéni oktatói kezdeményezések felkarolása. Ehhez kapcsolódóan alakított ki több központ jogyakorlat-megosztó műhelyeket vagy akár „versenyeket”.

A CTL-ek finanszírozása intézményenként jelentős eltérést mutat. Komoly erőforrásokat biztosít a működésre például a BCE és SE, míg más egyetemeken a kísérő tevékenységek finanszírozása nagy (METU), de a központ működtetésére allokált erőforrások már nem igazodnak az egyetem méretéhez (ELTE) vagy éppen pályázati forrásoknak kitétek (PTE). A személyzetet tekintve a munkatársak nagy része oktatói szerepe mellett végzi a feladatát, ettől eltér a BCE törekvése, amely a központot akadémiai szolgáltató egységként kezeli, és a munkakörök is ehhez igazodnak, azaz a professzionális fejlesztői munkakörök jelentek meg. A többi egyetem esetében inkább a technológiai, e-tananyag-fejlesztési, illetve a képzésfejlesztési (BGE) területen találunk speciális munkaköröket. A személyzet folyamatos fejlesztése nélkül nehéz fenntartani a központok hatékonyságát. Ez azonban gyerekcipőben jár a hazai központokban, bár látják a fontosságát.

## A központok szolgáltatási palettája

Mindegyik központban megjelenik a képzők képzése, leginkább az oktatási módszerek fejlesztésére, és itt az új technológiák alkalmazására, a differenciálásra, az értékelési módszerekre és az interaktív oktatási eszközök használatára, továbbá az általános módszertani kérdésekre fókuszálnak. A PTE esetében kifejezetten a digitális technológiákhoz kapcsolódó belső képzések dominánsak.

Megjelennek a szakmai képzések, közös műhelyek, tréningek, valamint az oktatói soft skilllek fejlesztése is (nyelvi, prezentációs készségek, konfliktus- és stresszkezelés) (BCE, METU, NKE, GDE). A CTL-ek legtöbbször nem végez közvetlen hallgatói támogatást, ezt más szervezeti egységek valósítják meg. A PTE, GDE most indít olyan kezdeményezéseket, amelyek a hallgatói támogatást célozzák a lemorzsolódás csökkentésének (PTE) vagy a kompetenciafejlesztésnek az érdekében (GDE). Többségük részt vesz az oktatási eredmények értékelésében (METU, NKE, BGE, SE, BCE) és kutatási tevékenységekben is, ezzel alapozva meg a központok fejlődési útjait, a naprakész módszertani támogatást (KRE, BGE, ELTE). Néhány központban működik az oktatók egyéni mentorálása, támogatása (GDE, BCE, NKE, BGE, EKE, KRE), valamint a módszertani és szakmai óralátogatás és hospitálás is. A BCE, BGE, METU esetén ezek a központ feladatainak részét képezik. Ehhez szorosan kapcsolódik az onboarding tevékenység (az új munkavállaló szervezetbe illesztése) is, amelyet az NKE, BGE, EKE professzionális szinten végez. Most alakítja ki/át ezt a támogató tevékenységet a BCE és a KRE.

A tananyagfejlesztést módszertani és digitális technológiai oldalon támogatja a BCE, GDE, EKE, KRE, ELTE és a PTE, és külső erőforrást vesz ehhez igénybe a BGE. Jelentős figyelmet fordít a szakmai kommunikációra és hírlevelet, blogot is működtet az NKE, KRE, BGE, ELTE, SE. Mentori hálózatot működtet az NKE és a KRE.

A képzésfejlesztés kapcsán találtuk a legszéttartóbb helyzetet. A BCE és az NKE, SE, ELTE esetén jelentős a képzésfejlesztési tevékenység, míg a BGE más szervezeti egységben végzi azt. A többieknél vagy egyáltalán nem jelenik meg, vagy az egyes kurzusokhoz kapcsolódó fejlesztések egyéni oktatói támogatásában látják el ezt a feladatot. A központok együttműködése jó az intézmény más egységeivel, például az akadémiai területtel, a technológiai részlegekkel, könyvtárakkal vagy karrier- és diáktanácsadó központokkal, ezzel is segítve a szinergiák kiaknázását.

Íme néhány jógyakorlat, amely az egyes központokban külön figyelemre érdemes:

- BCE: szisztematikus oktató, támogató, fejlesztő és értékelő rendszer, képzésfejlesztési tevékenység nemzetközi akkreditációhoz illeszkedő AOL mérésekkel, szisztematikus belső képzési rendszer a HR folyamatokhoz illesztve.
- BGE: oktatásmódszertani ülések kéthetente, onboarding, *thank a teacher* rendszer.
- EKE: digitális kompetenciamérések, saját szoftverfejlesztések, jelentős távoktatási tananyagfejlesztés és ehhez egyéni támogatás.
- ELTE: ELME csoportos konzultáció, hálózatosodást támogató együtt gondolkodás, felsőoktatás-pedagógiai kutatások, magas színvonalú önjáró belső képzések biztosítása.
- GDE: erősödő távoktatási tevékenységhez oktató és hallgatói kompetenciafejlesztés, a tananyagok minőségfejlesztése és az értékelési folyamatok szisztematikus fejlesztése.
- KRE: CTL-ek közötti hálózatosodás kezdeményezése, felsőoktatás-módszertani konferencia, egyetemi mentor program szervezése.
- METU: *MyBrand*hez illeszkedő oktatói támogató rendszer, Oktatók napja.
- NKE: kreatív tanulási program, képzési napok és szolgáltatási kosár.
- PTE: digitális oktatás támogatásához kapcsolódó belső képzések.
- SE: jelentős nemzetközi oktatásmódszertani kapcsolódások.

## A CTL-ek egyetemi stratégiához illeszkedése

A központok jelentős részében intézményfejlesztési stratégia létezik. Ebben megjelennek az oktatás fejlesztésére irányuló intézkedések. Néhány központ esetén (BGE, BCE, METU, GDE) a központ működését és feladatait jelentősen meghatározza a humán erőforrás (HR) stratégia és az oktatási stratégia is, melyek közvetlenül kapcsolódnak egymáshoz, egyfajta életpályamodell részeként. Például szerepe lehet az oktatók kiválasztási és előrelépési folyamatában (SE, METU, BCE, BGE).

A másik igen kritikus humán erőforrás menedzsment terület a teljesítményértékelés és az oktatókra vonatkozó visszajelzési rendszerek kérdése. A BCE, NKE, GDE esetén a belső képzések, az oktatási tevékenység értékelése része a teljesítményértékelésnek. Más egyetemek esetén a kialakított TÉR rendszerben pontot ér vagy pozitív irányba módosító a fejlesztésben való részvétel (BGE, KRE, ELTE, SE, PTE, EKE, METU, PE). Míg ez utóbbi segít az oktatók motiválásában és elkötelezettségük növelésében a tanítási és tanulási folyamatok iránt, ugyanakkor az önkéntesség a fejlődési elvárások figyelmen kívül hagyásának lehetőségét is megteremti. Az együttműködés és az összehangolás a humán erőforrás és az oktatási terület között lehetővé teszi, hogy az oktatók hatékonyan részt vegyenek az egyetemi megújulási folyamatokban, az egyéni karriercélok támogatásában, az előrelépésben, az egyetem pedagógiai céljainak elérésében, elősegítve az oktatók közötti közösségépítést, a tapasztalatmegosztást, a hatékonyabb és tudásalapú oktatási környezetet az egyetemen. A kötelező részvétel és értékelés viszont félelmet generálhat az oktatói közösségben és éppen az önfejlesztés igényét gyengítheti. Ez ellenállást válthat ki azokban az oktatókban, akik úgy érzik, hogy elveszítik a választási szabadságukat az oktatás módjában, emellett a kötelező CT-tevékenységek időigényesek és az oktató érezheti úgy, hogy elvonják őket más fontos feladataiktól, például kutatástól vagy adminisztratív feladatoktól. A kötelező szolgáltatások bevezetése esetén

előfordulhat, hogy azok az oktatók, akik már jól teljesítenek, további fejlesztési lehetőségeket nem keresnek, és a CTL csak azokat célozza meg, akiknek szükségük van a fejlesztésekre.

Az egyetemek szervezeti kultúrája nyilván jelentős hatással van a CTL működésére. Az egyik legfontosabb szempont az oktatás fontosságának kérdése. Mennyire tekinti az egyetemi vezetés kiemeltnek az oktatást és a hallgatóorientált megközelítést. Azt láthatjuk, hogy az egyetemi átalakulások nyomán a megkérdezett egyetemek jelenleg inkább a kutatást tartják fontosnak. Néhány kivétel azért akad, a METU és a GDE egyértelműen az oktatásra fókuszál. A nyitott és együttműködésre orientált szervezetek elősegítik a kommunikációt az egyetemi vezetőség, az oktatók és a CTL között. Az együttműködés elősegítheti az innovációt, a hatékonyabb programok kialakítását és az erőforrások, gyakorlatok megosztását. Ha az egyetem ösztönzi az innovációt és a kreativitást, könnyebben lehet bevezetni az új oktatási módszereket, technológiákat és fejlesztéseket. Fontos, hogy a szervezeti kultúra támogassa az oktatói fejlődést, az innovációt és a hallgatóközpontú oktatást.

A menedzsmenteszközöket áttekintve megállapítható, hogy minden központ jelentős erőforrást fordít a belső kommunikációra, a bevonásra. Néhány egyetem esetén jellemzők jól kialakított projektmenedzsment-folyamatok (BCE, METU, NKE, GDE, KRE).

Több esetben jeleztek gyengeséget a finanszírozásra, a technológiai korlátokra, az infrastruktúrára (például az oktatást támogató applikációk, szoftverek beszerzésének nehézségei), a folyamatos szakemberhiányra, a szétszórta működésre vagy az oktatói feladatok és a támogató folyamatok nem megfelelő szabályozására vonatkozóan (M. Pintér et al. 2021).

## A CTL-ek kihívásai, fejlődési irányai

A vizsgált CTL-ek célkitűzései széles skálán mozognak, de sok közös vonás van bennük. Az oktatási környezet dinamikus fejlődésére, a technológiai változásokra és az oktatási módszerek folyamatos fejlesztésére állandó figyelmet kell fordítaniuk a CTL-eknek úgy, hogy közben a tanítás és tanulás minőségének javítására is összpontosítsanak. Rugalmasság, innováció és együttműködés révén a CTL-k lehetnek a kulcsai az intézmények megújulásának.

Az interjúalanyok válaszaik alapján a következő kihívások rajzolódnak ki:

- **Finanszírozás és erőforrások:** A hatékony működtetéshez elegendő pénzügyi és emberi erőforrásokra van szükség. A folyamatos fejlesztés igényének elvárása, a szakértelem fenntartása, a kiváló minőségű szolgáltatások szintje mind jelentős pénzügyi forrásokat igényel. Ha ezt nem biztosítja a fenntartó, a központ nem tud lépést tartani a felsőoktatás változásával.
- **Az oktatók leterheltsége:** A megkérdezett vezetők szinte mindegyike ezt tartja a legkritikusabb pontnak. Az oktatóknak korlátozott idejük van részt venni a CTL által kínált képzéseken és workshopokon. A rugalmasság és az időbeosztás megfelelő kezelése kulcsfontosságú a hatékony oktatói fejlesztéshez.
- **Technológiai kihívások, az online oktatás térhódítása:** Az új technológiák bevezetése és azok hatékony használata jelentős lépéskényszert jelent. A digitális oktatás térnyerése új kihívásokat jelent, az online térben való hatékony támogatás és az e-learning-módszerek fejlesztése kulcsfontosságú az oktatók számára, ezen területek folyamatos fejlődése az állandó lehetőségek, trendek monitorozására készíti a központokat.
- **Diverzitás a hallgatói csoportokban:** Egyre változatosabb hallgatói csoportok jelennek meg a felsőoktatásban, így nemcsak szem előtt kell tartani a különböző igényeket, hanem segíteni kell az inkluzív oktatási környezet kialakítását is. Emellett ezen elvárások képzésfejlesztési folyamatba történő beépítése is kulcsfontosságú.

- Az oktatók folyamatos fejlesztése: Az oktatók naprakészségének biztosítása az oktatási módszerekkel és technológiákkal kapcsolatban, a hatékony értékelési eszközök és módszerek bevezetésére irányuló folyamatos képzési igény kialakítása az egyik legnehezebb feladat.
- Az oktató–hallgató kapcsolat fejlesztése: Aktív részvételt ösztönző hallgatóközpontú környezetek létrehozásának támogatása, valamint az oktatók és hallgatók közötti együttműködés, partnerség és tudásmegosztás elősegítése is fontos elvárása a 21. század egyetemének.
- Értékelés és követés: Az oktatói fejlesztés hatékonyságának mérése kihívást jelent, ugyanakkor a folyamatos értékelés és visszajelzés nélkülözhetetlen. A visszajelzésre való nyitottság és a bizalom kialakítása szintén a központok feladata.
- Kommunikáció és tudatosság: Fontos, hogy az oktatók tisztában legyenek a CTL által nyújtott szolgáltatásokkal. A hatékony kommunikáció és a tudatosság növelése segíthet a közösség részvételének növelésében.
- Menedzsmentbeavatkozások: Ezek elmaradása vagy túlzott beavatkozása egyaránt kihívás a központoknak, hiszen a kötelezővé tétel éppen az oktatók belső önfejlesztési motivációját csökkentheti, emellett az oktatói ellenállás az egyetemi közösség részéről nehezítheti az újítások bevezetését és a változások elfogadását, ugyanakkor a vezetői elköteleződés és támogatás hiánya megakaszthatja a fejlődési folyamatokat.

### Összegzés, kitekintés

A megkérdezett vezetők egyetértenek abban, hogy a CTL-ek pozitív hatást gyakorolnak a hallgatóközpontú kultúra előmozdítására. Működési formájuk változatos, és igen eltérő pénzügyi, emberi és infrastrukturális erőforrásokat birtokolnak. A központok gyakran nehézségekkel szembesülnek fejlesztő tevékenységeik népszerűsítésében. Ennek legfőbb oka, hogy a központok által vallott pedagógiai elvek elfogadottsága alacsony az egyetemi oktatók körében. Úgy tűnik, hogy a központok kulcsfeladata olyan stratégia kidolgozása, amely az akadémiai, szakmai területek képviselőit kellőképpen bevonja a fejlesztő tevékenységekbe, ez lehet az áttörésük kulcsa (lásd *Gosling–Turner 2014*).

A vezetők kiemelik az egyéni önfejlesztési motívum mellett a tanítási és tanulási mikrokulturák szerepét. Az oktatók közötti tanítási gyakorlatról folytatott eszmecsere ösztönzése alapvető a közösségek és hálózatosodás, az oktatói innovációs műhelyek kialakításában. Ha az oktatók hisznek abban, hogy a tanítással kapcsolatos tudásuk és a tanári identitás folyamatosan fejleszthető, akkor a központoknak sem kell bizonygatniuk a folyamatos megújítás fontosságát (*Martensson–Roxa 2016a, b*). Más kutatások azt is vizsgálták, hogy a CTL-tevékenységekben részt vevő tanárok tanítási gyakorlatának változása javulást eredményezett a hallgatók tanulási eredményeiben, ugyanakkor ebben a hatásban a tanárok egyéni attitűdjét és motivációját találták a legfontosabb összetevőnek, de a fejlesztések háttérben álló támogató tevékenységek hatását sem lehet elvitatni (*Beach-Cox 2009; Bélanger–Bélisle–Bernatchez 2011*). Mindehhez erőteljes felsővezetői elkötelezettség kell, amely az oktatás fontosságát vallja, így az egyéni bevonást támogató központi kezdeményezések, a CTL-ek képzési, szolgáltatásai összekapcsolódhatnak akár HRM-eszközökkel, akár díjakkal, megbecsüléssel.

Végezetül érdemes megfontolni a hazai felsőoktatási intézmények CTL-központjai közötti hálózatosodás lehetőségének megteremtését. Ennek a kezdeményezését indította el a KRE az elmúlt években. Akár az egyetemek hálózatos szövetségével – évente az egyetemek közötti váltakozó elnökséggel, hasonlóan a MELLEARN szervezethez – vagy más, az egyetemek közötti hálózatosodást és tapasztalatomegosztást lehetővé tevő és azt jobban intézményesítő megoldással.

## IRODALOM

- ASIMAKOPOULOS, G., KARALIS, T. & KEDRAKA, K. (2021) The Role of Centers of Teaching and Learning in Supporting Higher Education Students Learning. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 21. No. 13. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i13.4789>
- BEACH, A. L. & COX, M. D. (2009) The Impact of Faculty Learning Communities on Teaching and Learning. *Learning Communities Journal*, Vol. 1. No. 1. pp. 7–27. <https://doi.org/10.1186/s40594-020-00268-7>
- BEACH, A., SORCINELLI, M. D., AUSTIN, A. E. & RIVARD J. K. (2016) *Faculty Development in the Age of Evidence*. Stylus.
- BECKLEY, T. J. (2022) *How Do Higher Education Teaching and Learning Centers Contribute to an Institutional Culture of Assessment? Contribute to an Institutional Culture of Assessment*. PhD dissertation. West Virginia University. <https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11375&context=etd> [Letöltve: 2023. 06. 30.]
- BÉLANGER, C., BÉLISLE, M. & BERNATCHEZ, P. A. (2011) A Study of the Impact of Services of a University Teaching Centre on Teaching Practice: Changes and Conditions. *Journal on Centers for Teaching and Learning*, Vol. 3. No 8. pp. 131–165. [https://doi.org/10.1007/978-94-6351-116-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-94-6351-116-2_12)
- CHECK, T., FORNER, K., ADAMS, K., BACON, P. L., BRAUN, C., MUKHERJEE, K., PARKER, K. & TAYLOR, L. (2020) *Report of the Dean's Task Force on Teaching and Learning Centers*. [https://digitalcommons.csbsju.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=academic\\_pubs](https://digitalcommons.csbsju.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=academic_pubs) [Letöltve: 2023. 06. 30.]
- CSILLIK O. (2023) *Ökoszisztéma modell alkalmazása a tanári hatékonyság intézményi értelmezéséhez*. PhD-dolgozat. <http://disszertacio.uni-eszterhazy.hu/111/> [Letöltve: 2023. 04. 07.]
- CSILLIK O., DARUKA M. & VIZDÁK K. (2022) A gennováció második hulláma a felsőoktatásban. In: FODORNÉ TÓTH K. & NÉMETH B. (eds) *LLL 4.0 – Hogyan alakítja át a digitalizáció az ll stratégiaiakat? Tanulmánykötet*. Budapesti Metropolitan Egyetem, MELLearn Egyesület. pp. 208–220.
- DONDI, M., KLIER, J., PANIER, F. & SCHUBERT, J. (2021) *Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work*. Tokyo, McKinsey & Company: Minato. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> [Letöltve: 2023. 07. 15.]
- FULLER, M. B. (2011) *The survey of assesment culture*. <https://www.shsu.edu/research/survey-of-assessment-culture/documents/TheSurveyofAssessmentCultureConceptualFramework.pdf> [Letöltve: 2023. 06. 30.]
- GILLESPIE, K. J., ROBERTSON, D. L. & ASSOCIATES (2010, eds) *A guide to faculty development* Wiley. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=28e6d66d3629f76c6c485bdbf7d9fbbf24604a6b#page=319> [Letöltve: 2023. 08. 15.]
- GOSLING, D. & TURNER, R. (2014) Responding to contestation in teaching and learning projects in the Centres for Excellence in Teaching and Learning in the United Kingdom. *Studies in Higher Education*, Vol. 40. No. 9. pp. 1573–1587. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.899339>
- HERMAN, J. H. (2013) Staffing of Teaching and Learning Centers in the United States: Indicators of Institutional Support for Faculty Development. *The Journal of Faculty Development*, Vol. 27. No. 2. pp. 33–37.
- KLEMENČIČ, M., PUPINIS, M. & KIRDULYTĖ, G. (2020) *Mapping and analysis of student-centred learning and teaching practices: Usable knowledge to support more inclusive, high-quality higher education*. NESET report. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/67668>
- LEWIS, K. G. (2010) Pathways toward improving teaching and learning in higher education: International context and background. *New Directions for Teaching and Learning*, No. 122. pp. 13–23. <https://doi.org/10.1002/tl.394>

- MARSHALL, S. J., ORRELL, J., CAMERON, A., BOSANQUET, A. & THOMAS, S. (2011) Leading and managing learning and teaching in higher education. *Higher Education Research & Development*, Vol. 30. No. 2. pp. 87–103. <https://doi.org/10.1080/07294360.2010.512631>
- MARTENSSON, K. & ROXA, T. (2016a) Peer engagement for teaching and learning: Competence, autonomy and social solidarity in academic micro cultures. *Uniped*, Vol. 39. No. 2. pp. 131–143. Retrieved June 26, 2016. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2016-02-04>
- MARTENSSON, K. & ROXA, T. (2016b) Working with networks, micro cultures and communities. In: D. BAUME & C. POPOVIC (eds) *The staff and educational development*. London, Routledge. pp. 174–187. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9368-9>
- MARTIN, F., BUDHRANI, K., KUMAR, S. & RITZHAUPT, A. (2019) Award-winning faculty online teaching practices: Roles and competencies. *Online Learning*, Vol. 23. No. 1. pp. 184–205. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i1.1329>
- MOLNÁR GY. (2022) *Pedagógia, innováció, technológia, digitális kultúra – a digitalizáció új irányjai*. Budapest, Typotex Kiadó.
- M. PINTÉR T. et al. (2021) Oktatásinformatikai helyzetkép a magyarországi felsőoktatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, Vol. 71. Nos 3–4.
- PEREZ-SANAGUSTIN, M., KOTOROV et al. (2022) A competency framework for teaching and learning innovation centers for the 21st century: Anticipating the post-COVID-19 age. *Electronics*, Vol. 11. No. 3. p. 413. <https://doi.org/10.3390/electronics11030413>
- PRIEVARA, T. (2015) *A 21. századi tanár*. Budapest, Neteducatio Kft.
- QS RANKING <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2022> [Letöltve: 2023. 07. 15.]
- ROH, K. H. (2007) A Study on the Introduction and Operation of Center for Teaching and Learning. *Management and Information Systems Review*, Vol. 22. pp. 34–54.
- SASS J. (2017) A tükrözött osztályterem mint a tanulási motiváció egyik lehetséges forrása a felsőoktatásban. In: DARUKA M. (ed.) *Varázsszer-e a tükrözött osztályterem?* Budapest Corvinus Egyetem. pp. 88–114.
- SASS J. & BODNÁR É. (2022) A tanári szerepek kompetencia-összetevői a 21. századi felsőoktatásban. *Filológia*, 2022/Nos 1–4. pp. 80–88.
- SASS J. & VINCZÉNÉ, FEKETE L. (2022) Signs of student engagement during online learning. *Filológia*, 2022. Nos 1–4. pp. 89–100.
- SCHNECKENBERG, D. (2009) Understanding the real barriers to technology-enhanced innovation in higher education. *Educational Research*, Vol. 51. No. 4. pp. 411–424. <https://doi.org/10.1080/00131880903354741>
- SCHUMANN, D. W., PETERS, J. & OLSEN, T. (2013) Cocreating Value in Teaching and Learning Centers. *New Directions for Teaching and Learning*, No. 133. pp. 21–32. <https://doi.org/10.1002/tl.20043>
- SINGER, S. R. (2002) Learning and teaching centers: Hubs of educational reform. *New Directions for Higher Education*, No. 119. pp. 59–64. <https://doi.org/10.1002/he.71>
- SORCINELLI, M. D. (2002) *Ten Principles of Good Practice in Creating and Sustaining Teaching and Learning Centers*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Ten-Principles-of-Good-Practice-in-Creating-and-and-Sorcinelli/d5a5f5d17156e9ec1c0546debd76b8b0440ef5c3> [Letöltve: 2023. 06. 30.]
- WATTS, T. (2019) *Complexity leadership: The role of teaching and learning center leaders in online learning at small private colleges*. <https://www.semanticscholar.org/paper/COMPLEXITY-LEADERSHIP%3A-THE-ROLE-OF-TEACHING-AND-IN-Watts/6c8afbbee59cfc89511bba7e9278666afde453> [Letöltve: 2023. 06. 30.]

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)