

Czobor Zsuzsa*

KOMPETENCIAFELMÉRÉS: EGY INNOVATÍV FEJLESZTÉSI ESZKÖZ AZ OKTATÁSBAN

1. A KUTATÁSI HÁTTÉR

A kompetenciaeszközök általános jelentősége

A tudásalapú gazdaság egyre gyakrabban emlegetett fogalma, eszköze, építőeleme a kompetencia, azaz valaminek a tudása, a valamire való képesség és hajlandóság együttese. Ez adja az új tőkének, az intellektuális tőkének a nagy részét. Beszélhetünk szervezetek kompetenciáiról is, azaz arról, amit a szervezet egésze jobban csinál, mint a versenytársak, de a kompetencia fogalom, mégis elsősorban az emberek egyedeihez kötődik (DAVENPORT-PRUSAK 2001).¹

A kompetenciakutatások rövid áttekintése

A kompetenciakutatások a 60-as évben kezdődtek. A munkapszichológusokat mindig is izgatta az, hogy a munkaerő kiválasztásánál megtalálják a kiválóságot legmegbízhatóbb módon megjósoló faktorokat, s hogy a cég a lehető legjobb munkaerőt szerezzék meg, s hogy a későbbi befektetései a munkaerő fejlesztésébe megtérüljenek. Pályakezdőknél leginkább az iskolai bizonyítványokra támaszkodtak, de ezek nem mutattak egyértelmű korrelációt a kiváló teljesítménnyel. Az iskolai siker nem vezetett automatikusan kiváló teljesítményhez a munkahelyen. Ekkor úgy gondolták, hogy a magtartás a kulcsváltozó, és végtelen hosszúságú személyiségi teszteknek vetették alá a jelentkezőket. De ezek sem bizonyultak megbízható előrejelzésnek.

Ekkor DAVID MCCLELLAND harvardi professzor megfordította a kérdést, és azt mondta: ahelyett hogy azt kérdeznénk, hogy ez vagy az mennyiben bizonyul hasznos elméletnek, miért nem azt kérdezzük, hogy mi az, amit hasznosnak bizonyulhat egy ilyen elmélet kialakításánál. Más szóval mi az, amitől a kiválóan teljesítők jobbak, mint az átlagosan teljesítők. Módszertanilag a kvalitatív kutatások „grounded theory” megközelítését alkalmazta, mely a szervezeti kutatások uralkodó kutatási módszertanává fejlődött a 80-as 90-es években (GLASER és STRAUSS 1987).

A grounded theory (emergens elmélet) megközelítés során a kutatónak nincsenek előfeltevései a függő változókat illetően. Ezek a vizsgált jelenség halmaz mintáinak kialakulása és bekódolása révén jönnek létre (LEE 1999). Ezt a módszert akkor alkalmazzák, amikor a vizsgált jelenséget nehéz

* MBA oktató és OD tanácsadó, Leonardo CAT projekt munkatársa.

¹ Davenport és Prusak Tudásmenedzsment című könyvükben bemutatják például a Microsoft tudástérképét (p. 89.), melyben egyaránt szerepelnek dokumentumok és az ott dolgozó emberek ismeretei. SPUD (Skill Planning and Development) programjuk alapja a feladat-specifikus kompetenciák meghatározása és a képességek regisztrálása on-line rendszerben. Egy hálózatelemzőnek például a LAN-rendszerek használatához hibafelismerő kompetenciával kell rendelkezni.

KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 13.

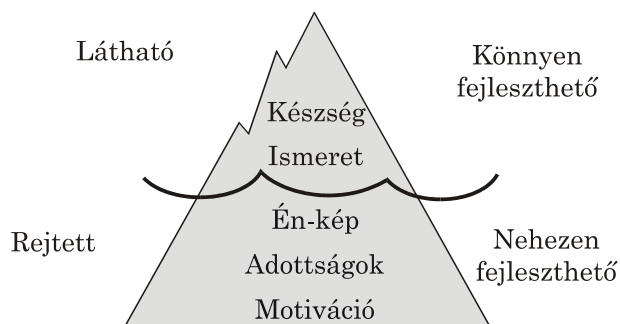
operacionalizálni. Márpedig a társadalmi jelenségek nagy része ilyen, a szervezetkutatásokban különösen gyakran használt módszer.

A kompetenciák meghatározásában kemény teljesítménymutatók alapján elkülönítettek két csoportot, a kiválóan teljesítők csoportját és a közepesen teljesítők csoportját, majd mindkét csoport tagjaival interjút készítettek, az úgy nevezett kritikus esemény (FLANAGAN 1954), illetve viselkedés esemény interjút (MCCLELLAND 1976). A viselkedés esemény interjú abból állt, hogy a vizsgált személlyel elmeséltettek több olyan történetet, amelyben sikeres illetve sikertelen volt. Megkérték, fogalmazza meg, hogy mi volt a siker/sikertelenség lényege, mi volt az eredmény, majd térjen vissza a történet elejére, és módszeresen lépésről lépésre vezesse végig a kérdezőt a történet folyamán. A következő három kérdésre kellett koncentrálnia: Mit csinált? Mit gondolt? Mit érzett? Az ezek alapján begyűjtött interjú anyagot azután erre kiképzett kódolók tartalomelemeztek, és megjelölték azokat az eseményeket, amelyek gyakran jelentek meg, mint a sikerrel ok-okozati összefüggésbe hozható viselkedés. Ezeket a viselkedéseket nevezték kompetenciáknak. A kódolt anyagok validitását T-tesztel végezték el, majd a több ezres viselkedés indikátort klaszter-elemzéssel redukálták kezelhető mennyiségre (BOYATZIS 1982).

Mit nevezünk kompetenciának?

Kompetenciának nevezzük mindazon ismeretek, készségek és attitűdök együttes csoportját, melyek ok-okozati összefüggésben vannak a kiváló teljesítménnyel.

A leggyakrabban egy „jéghegyben” jelenítik meg ezt az ismeret–készség–attitűd csomagot, ami azt is bemutatja, hogy mely elemeket könnyű azonnal felismerni, meglátni, és melyekhez szükséges hosszabb idő. A víz színe alatt elhelyezkedő attitűdformáló elemek feltárásához és fejlesztéséhez nagyobb türelemre, és azok jobb megértésére van szükség.



1. ábra
A jéghegy-modell

Kompetenciaprofilok

A kompetenciairodalom legkiemelkedőbb kutatója RICHARD BOYATZIS, akinek 1982-ben megjelent „The Competent Manager, A model for Effective Performance” című könyve mind a mai napig kimeríthetetlen tárháza a kompetencia profiloknak és példáknak. Hasonlóan hasznos kézikönyv a 10 évvel később megjelent SPENCER és SPENCER kutatók által elemzett mintegy 1500 kompetenciamodell, melyeknek eredményeként gyorsan áttekinthető általános kompetenciaprofilokat kapunk egyes foglalkozás típusokra. Ezt a forrást használják jelenleg a tanácsadó cégek is, amikor kompetencia alapú rendszereket (értékelési központot, teljesítményértékelést stb.) fejlesztenek, és ezt használta a Leonardo CAT munkacsoport is az eszköz kifejlesztésében. A következő oldalon látható egy általános profil.

CZOBOR ZS.: KOMPETENCIAFELMÉRÉS: EGY INNOVATÍV...

Értékesítés	
<i>Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy sikeres értékesítési szakembernek?²</i>	
<i>Fontossága</i>	<i>Kompetencia leírása</i>
*****	<i>Meggyőzés, befolyásolás</i>
****	<i>Hatékonyra törekvés</i>
****	<i>Kezdeményezőkézség</i>
***	<i>Interperszonális készség</i>
***	<i>Vevőorientáltság</i>
***	<i>Önbizalom</i>
**	<i>Kapcsolatépítés</i>
**	<i>Elemzőkézség</i>
**	<i>Konceptuális gondolkodás</i>
**	<i>Információszerzés</i>
<i>Alapkompetencia</i>	<i>Termék/műszaki ismeret</i>

Odafigyelés a Részletekre Skála ³	
-1 Rendtelenség	<i>Nem törődik a renddel, még akkor sem, ha ez állandó problémát okoz neki.</i>
0 Nem releváns	<i>Aktív rendcsinálás nem szükséges, illetve más végzi.</i>
1 Rendet tart a munkaterületén	<i>Íróasztala, kartotékai, író- és egyéb szerei állandóan rendezettek.</i>
2 Állandó rendteremtésre törekszik	<i>Rendezett viszonyokat akar maga körül: tisztázni a szerepeket, elvárásokat, feladatokat.</i>
3 Ellenőrzi a saját munkáját	<i>Állandóan ellenőrzi információinak helyességét.</i>
4 Mások munkáját ellenőrzi	<i>Figyeli mások munkájának minőségét, ellenőrzi, hogy az előírásokat betartják-e.</i>
5 Adatokat, projekteket ellenőriz	<i>Összeveti projektek készletléti állapotát előírt mutatókkal, információkat gyűjt rendszerekről, komplex feladatokról.</i>
6 Rendszert fejleszt	<i>Olyan rendszerek fejlesztésén dolgozik, melyek segítik az információ hatékony áramlását.</i>
7 Komplex rendszereket fejleszt	

Az egyes készségek felsorolása, fontossági sorba való elrendezése, azaz a profilok elkészítése arra használható, hogy leírjuk, mik azok az elsődleges jellegzetességek, amik egy munkakör betöl-

² Spencer & Spencer, 1993. p. 171.

³ Spencer & Spencer, 1993. p. 30.

KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 13.

tőjét sikeressé tesznek. Emlékezzünk, hogy a kompetenciakutatásokat gyakorlati célok mozgatták, nevezetesen hogy a cégek tudják, milyen tulajdonságokat keressenek, ha tehetséges munkatársakat akarnak kiválasztani maguknak. Naivitás azt hinni, hogy a kiválóan teljesítők mindent kiválóan csinálnak, és hogy ilyen emberekre kell vadásznunk. Egyfelől ilyen ember kevés van, másfelől a cél az, hogy a kiválasztott ember a munkakör által megkívánt erősségekkel rendelkezzen.

A kompetenciamodellekkel hirtelen egy egész szótárat, nyelvet kaptunk kézhez, amelyet nemcsak a kiválasztásban, hanem jószerivel a szervezeti élet majd minden területén hasznosítani tudunk, legyen az teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés, munkakörtervezés, javadalmazás vagy szervezetfejlesztés.

A kompetenciák előnye, hogy a fokozatokba rendezhetők, ugyanis a közepesen és kiválóan teljesítők között nemcsak az aktívan gyakorolt kompetenciák számában, hanem azok konzisztenciájában, kiterjedtségében is különbség van. Vegyük a gondosságot, vagy az odafigyelést a részletekre kompetenciát. Valamilyen mértékben mindannyian igyekszünk gondosan eljárni dolgainkban, de azonnal elismerjük, hogy nagy különbségek vannak köztünk. Van, aki mindent hatszor ellenőriz, aki az íróasztalán akkurátus rendet tart, mindent azonnal megtalál, és otthon egy porszem sem található a sublódon. Fóliái egyetlen helyesírási hibát sem tartalmaznak. Van, aki egyes dolgokban gondos, de messze nem ennyire és van, akire azt mondjuk, hogy elképesztően rendetlen és hogy nem is értjük, hogy tud így dolgozni. Természetesen van, akit azzal az indokkal bocsátanak el, hogy képtelen hatékonyan és időben elvégezni a munkáját, és ebben nagy szerepe van a gondosság és odafigyelés hiányának.

A gondosság tanulható, mint ahogy minden kompetencia elsajátítható kellő motivációval és gyakorlással. Ezért használhatók a kompetencia profilok egyének, szervezetek fejlesztésére.

A kompetenciák és az iskolai oktatás

Ma Magyarországon nagy probléma az, hogy az oktatási intézmények nem a munkaerőpiac által megkívánt tudást és készségeket tanítják. Túl sok a mérnök, a kutató, a közgazdász és túl kevés az a középvezető, aki rugalmasan tud művezetői, projektvezetői vagy éppen vállalkozói szerepet beöltönni. Tele vagyunk tudományos doktorral, akik lealacsonyítónak érzik, ha az Audi gyárban csak minőségellenőri állást kapnak, ráadásul nem is tudják gyorsan, megfelelően ellátni ezt a munkát. Anynyi év tanulás és sikeres vizsga után, úgy érzik, becsapta őket a társadalom, hogy nem ad képzettségüknek megfelelő munkát, míg a cégek szomorúan konstatálják, hogy Magyarországon úgy látszik, nem találják meg a megfelelő készségeket és tudást, és kénytelenek továbbállni. A jövőbeni munkavállalók igényeinek jobb ismerete a megoldás. Ezt ismernie kell az oktatási intézmény vezetésének, a tanároknak és ismerni kell a hallgatóknak. Az oktatók felelőssége a hallgatók felkészítése, a hallgatók felelőssége saját kompetenciáik és a vágyott karrier által megkívánt kompetenciák ismerete, s a hiányzó kompetenciák fejlesztése.

Ez nemcsak magyar probléma. Az oktatás és az oktató intézmények világszerte az alkalmazhatóság és hatékonyság felé haladnak. Az oktatás költségei annyira megnöttek, hogy csakis a munkaerőpiacon azonnal és jól eladható tudással és készséggel tudják az oktatási intézmények növelni a hallgatói létszámot. Ez a versenyszférához hasonló világot teremt az oktatási intézményekben, ahol a diák éppúgy vevőnek, kliensnek tekintendő, mint majdani munkaadója, illetve a jövő generáció egész társadalma. Szükség van tehát az állandó párbeszédre, az igények folyamatos felmérésére, és az igényekhez igazodó, azokat hatékonyan, mérhető módon teljesítő oktatásra.

2. A LEONARDO-PROGRAM 2000-2003

CAT (Competence Assessment Tools) Projekt

Nem véletlen tehát, hogy az EU pénzt és energiát fektet abba, hogy a felnövekvő ifjúság jobban megtalálja helyét, és jobban érvényesüljön a nagy közös piacon. Ezt példázza a vállalkozói magatartás fejlesztését célzó kezdeményezés.

„Közös európai törekvés, hogy a vállalkozó szellemet és a hozzá tartozó készségeket már kora ifjúkorban elkezdjük fejleszteni. Mind az üzleti gondolkodás, mind a vállalkozói magatartás oktatását be kell vezetni az oktatási intézményekbe, az általános iskolától kezdve az egyetemig, speciálisan erre a célra kifejlesztett tantárgyak keretében. Bátorítjuk és segítjük a fiatalok üzleti kezdeményezését, és tréningprogramokkal fejlesztjük a kisvállalkozások vezetőinek üzleti készségeit.”⁴

A CAT (Competence Assessment Tools) Projekt 2000-ben kezdődött és ez év végén fejeződik be. A három év során mintegy 30 főt számláló nemzetközi munkacsoport megalkotott egy interaktív kompetencia felmérő eszközzrendszert, amely felkerült az internetre és mindenki számára elérhető a <http://competence.kahosl.be> webcímen. Az eszközök mind angolul, mind pedig a résztvevő nemzetek nyelvén (finn, francia, holland, magyar, német) elérhetők.

A projekt vezetői:

- GEERT DE LEPELEER (International Relations Officer, Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent, Belgium)
- DR. ANDRÉ GOVAERT (Quality Manager, Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent, Belgium)

A projektben résztvevő felsőoktatási intézmények:

- Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent, Belgium
- Economische Hogeschool Sint-Aloysius (EHSAL) Brussel, Belgium
- Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Clermont, Clermont Ferrand, France
- Fachhochschule Aalen, Deutschland
- Seinajoen Ammattikorkeakoulu, Finland
- Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyarország

A projektbe bevont üzleti partnerek:

- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft GmbH, Nürnberg, Deutschland
- Nutrifil, Ireland
- Amelior, Belgium
- Volvo Cars, Gent, Belgium

A kifejlesztett eszközök az alábbi kompetenciák felmérését teszik lehetővé:

- csoportmunka és együttműködés
- projekt és team-munka
- innováció, kreativitás, kockázatvállalás
- vevőszolgálat
- a tanulási kompetencia menedzselése
- kommunikáció alapjai
- interkulturális kompetencia

A legtöbb kompetenciára kérdőívet találnak a felhasználók, amely mind önfelmérésre, mind pedig csoportos felmérésre alkalmas. Szerepelnek továbbá szerepjátékok is, amelyeket a felhasználók,

⁴ A Kisvállalkozások Európai Kartája, melyet 2000. június 13-án fogadott el az Általános Ügyek Tanácsa. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship>

KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 13.

hallgatók, tanárok trénerek és tanácsadók egyaránt letölthetnek, és saját intézményeikben felhasználhatnak.

Az egyes kompetenciaeszközöket az általános profilokból kiindulva alakítottuk ki. A kompetenciaindikátorok validitását munkacsoportok vizsgálták, majd egy pilot projekt keretében a leendő felhasználókon, elsősorban a hallgatókon tesztelték.

BGF: Innováció, Kreativitás és Kockázatvállalás

A Budapesti Gazdasági Főiskola az Innováció, Kreativitás és Kockázatvállalás kompetencia-klasztérét dolgozta ki. (Lásd 1. melléklet.) A kipróbáláshoz saját és külső megfigyelő kérdőívet alakítottunk ki. Mindkét célcsoportnak szánt kérdőív röviden ismertette a programot, a kompetenciák jelentőségét, mibenlétét és a megfigyelés alapján történő értékelés logikáját. A tesztelést a Csoportmunka és Együttműködés kompetencia tesztelésével együtt végeztük. Praktikus okokból a két klasztert 54 egységre rövidítettük. Az eredményeket Excel táblázaton dolgoztuk fel, és mind az összesített számsorokat, mind az összehasonlító grafikonokat visszaadtuk a felmért hallgatóknak. A humán-erőforrás szak 60 másodéves hallgatójának adtuk ki a kérdőíveket. Ebből 58 hozott vissza saját és külső felmérő által kitöltött kérdőívet, általában 3-4 kérdőívet fejenként. Összesen 335 kérdőívet dolgoztunk fel. A kérdőíveket ez év márciusában egy workshop keretében adtuk vissza a pilot program résztvevőinek. A workshop keretében segítséget kaptak az adatok értelmezéséhez. Egy 5 főből álló csoport külön coaching ülésen a témavezetővel közösen elemezte a kapott adatokat.

3. A KOMPETENCIAESZKÖZÖK FELHASZNÁLÁSA AZ OKTATÁSBAN

A WSOM példa

RICHARD BOYATZIS, a Weatherhead School of Management (Case Western Egyetem, Cleveland, Ohio) professzora és OB tanszékének vezetője elsőként vezetett be egy kompetencia alapú tantervet az MBA oktatásba. „Innovation in Education” (1995) könyvében leírja, hogy céljuk azt volt, hogy a leendő munkaadók igényeihez igazítsák a hallgatóik tudásának, készségeinek és magatartásának fejlesztését. A tanterv kifejlesztéséhez gondos előkészítéssel kezdtek hozzá. Igyekeztek minden érdekgazdát és információforrást feltérképezni.

- Végzős diákok: kik a sikeresek és miért?
- Munkaadók: milyen készségeket és tudást várnak el a végzősöktől? Milyenek találják őket? Mennyiben felelnek meg az elvárásoknak?
- Tanárok: milyen hatást kívánnak elérni oktatásukkal? Mire helyezik a hangsúlyt? Miért?
- Diákok fejlődése: hogyan és miben változtak tanulmányaik során? (Oktatási program elején és végén történő felmérések.)
- A kompetenciairodalom: melyek a különböző foglalkozások kompetencia profiljai?

Az előkészítő munka végén megszületett egy 22 kompetenciából álló MBA profil, ami a kompetencia alapú fejlesztés fő konceptuális keret és fejlesztési eszközét képezte. Ennek kialakítása természetesen nem jöhetett volna létre RICHARD BOYATZIS kompetenciaikutatásaiban szerzett módszertani biztonsága nélkül. BOYATZIS professzor kifejlesztett egy egész szemesztert kitöltő tantárgyat, melynek a Vezetői Készségek Felmérése és Fejlesztése címet adta. Ebbe a kérdőív mellett számos egyéb felmérési eszköz, önteszt, csoportos megfigyelés bekerült. Sőt a frissen felvettek egy óras kritikus esemény interjún estek keresztül, melynek hangszalagra vett anyagát erre kiképzett szakemberek kódolták, megállapítva a kódolt személy meglévő kompetenciáit. Az első szemeszter végére a diákok nemcsak megbízható képet kaptak készségeikről, hanem elkészítettek egy részletes, hetekre lebontott cselekvési tervet néhány kulcskompetencia fejlesztésére. A terv sikerességét és a fejlődés mértékét egy úgy nevezett exit, azaz eredmény (outcome) felmérésen állapították meg a

CZOBOR ZS.: KOMPETENCIAFELMÉRÉS: EGY INNOVATÍV...

program végén, mielőtt a hallgatók megkapták a diplomát. Az eredmények fontos visszajelzést adtak az iskolának az oktatás hatékonyságát illetően is. (BOYATZIS, COWEN, KOLB et al. 1995.)

A tanulás sikerének felelőssége ebben a megközelítésben áttevődik a tanulóra. Minden tanuló megfogalmazza magának, hogy mit akar elérni 5 vagy 10 év múlva, és hogy milyen készségét kell fejleszteni. Ez komoly változást jelentett az oktatás stílusában is. A kompetencia szótárat a tanároknak is meg kellett ismerni, és oktatásukat úgy átalakítani, hogy ne csak a tudás átadására törekedjenek, hanem a készségek fejlesztésére. Magának a bevezető tantárgynak az oktatását minden tanárnak meg kellett tanulnia, és rotációs módszerrel tanítását vállalnia. Az egyes tantárgyakról szóló hallgatói visszajelzések nemcsak arról szóltak, hogy mit találtak hasznosnak az adott tantárgyban és a tanár munkájában, hanem azt is értékelték, hogy a tantárgy milyen kompetenciáikat fejlesztette.

Az IMC példa

A CEU Business School elődje az International Management Center hat éven át, 1996–2003-ig WSOM MBA programját tanította, mint a Case Western Egyetem partnere, s ebben természetesen a Vezetői Készségek Felmérése és Fejlesztése tantárgyat is. Ezt a tantárgyat a diákok a program elején rendszerint idegenkedéssel fogadták. A kelet európai kultúrában nincs benne az ilyen mértékű önelemzés, és annak elfogadása, hogy sokkal nagyobb mértékben tudjuk sorsunkat befolyásolni, mint ahogy azt elképzeljük. Az MBA program elvégzése végén azonban a Vezetői Készségek Felmérése és Fejlesztése kurzust jelölték meg, mint a legnagyobb tanulási élményt adó tantárgyat. A volt diákok gyakran jeleztek vissza évek múlva is ennek a tantárgynak a gondolkodást fejlesztő, emberformáló hatásáról.⁵

A BGF kezdeményezés

Ez év őszén harmadéves humán erőforrás szakos hallgatók számára a Pénzügyi és Számviteli Karon elindult egy, a fenti kurzushoz hasonló tantárgy Kompetencia Menedzsment néven. A hallgatók a félév végére elkészítik a megcélzott karrier, pozíció, munkakör kompetenciaprofilját és saját kompetenciáik felmérése, felmérése után kijelölik azt a néhányat, melyet fejleszteniük kell. Erre cselekvési tervet készítenek. A CAT eszközök megjelennek a tantárgy során, de mint fő kompetenciamodell, illetve kérdőív, melyre a tantárgy épül, még nem helyettesítik a WSOM kérdőívet. Ennek technikai okai vannak: pl. internet-elérés, a gyors feldolgozást elősegítő Excel-programok hiánya, s a CAT weboldalon megjelenő mintegy 500 kérdést tartalmazó, nagyon gazdag eszköztár óráközi, gyors feldolgozásának módszertani megoldása. Az alkalmazás még további fejlesztést kíván meg. A tantárgy maga ugyanakkor önjáró, s aki ezt a tantárgyat sikerrel elvégzi, képes lesz az CAT eszközöket is értőbben, hatékonyabban használni.

Ajánlás

Fontos továbblépés lenne, ha a Kompetencia Menedzsment tantárgy és a CAT eszközei az amerikai WSOM példáját követve beépülnének a Budapesti Gazdasági Főiskola oktatásnak egészébe. Ha a kompetencia menedzsment nemcsak egy élvezetes tantárgy lenne – a hallgatók nagyon szeretik, mert az ember számára semmi sem olyan érdekes, mint önmaga – hanem a BGF Tanterv egyik meghatározó kurzusa, melynek során a WSOM alkalmazáshoz hasonlóan megtörténne kompetenciák fejlesztésének a visszamérése is tanulmányok befejezése végén. S ha a kompetenciák fejlesztésének segítése pedig nemcsak a magatartás tudománnyal foglalkozó oktatók feladat lenne, hanem minden oktatóé. Ha a kompetencia menedzsment ily módon beépül az oktatásba, felhasználva a

⁵ Baldur Kubo, egy észt hallgatóm megírta, hogy bevezette a személyes fejlesztési terveket a saját maga által alapított és vezetett informatikai cégbe, és ő maga facilitálta végig ezt a folyamatot az iskolában kapott eszközök alkalmazásával.

KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 13.

CAT eszközöket, akkor a Leonardo Competence Assessment Tool EU-s csapatának munkája nem volt hiábavaló, és remélhető, hogy a következő generáció valóban sikeresebb lesz választott szakmájában, sőt talán élete más területén is.

IRODALOMJEGYZÉK

- BOYATZIS, R. (1982): *The Competent Manager: A model for effective performance* Wiley.
- BOYATZIS, R., COWEN, S., KOLB, D. et al (1995): *Innovation in Professional Education* Jossey-Bass Publishers.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (2001): *Tudásmenedzsment* Kossuth Kiadó Budapest.
- FLANAGAN, J. C. (1954) *The critical incident technique* Psychological Bulletin 51. pp. 327-335.
- GLASER, B., STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Aldine.
- LEE, T. (1999): *Using Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage Publications .
- SPENCER, L., SPENCER, S. (1993): *Competence at Work* John Wiley & Sons, Inc.

Webcímek

- Search cues: competencies – education – development – curriculum
- Leonardo Competence Assessment Tools <http://competence.kahosl.be>
- Global Competency Development <http://www.grovewell-global.com/global-competencies.html>
- European Charter for Small Enterprises (adopted by the General Affairs Council, 13 June 2000) <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship>
- Competency-based Education at York Technical College <http://www.academic.yorktech.com>
- David B. Audretsch: Irodalmi áttekintés készült az Európai Bizottságának Általános Vállalkozási Főigazgatósága részére 2002 <http://europa.eu>
- A Vállalkozói Magatartás Oktatására Alakult Nemzeti Alap 120 Wall Street, 29th Floor, New York, NY 10005 <http://www.nfte.com>
- Zöld Könyv a Vállalkozói Magatartásról http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper