

Horváth Ferenc¹

Új képzési módszerek alkalmazásának tapasztalatai a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál

Experience in the Application of New Training Methods at the SSNS

A technikai lehetőségek fejlődése, az új generációk munkaerőpiacra lépése, illetve az elmúlt évek pandémiás kihívásai együttesen olyan közeget teremtettek, amelyek nélkülözhetlenné tették, hogy a hagyományos oktatási megoldások mellett új szemléletű képzési módszerekkel próbáljuk meg biztosítani a pályára lépők számára a betanulást, illetve a már polgári nemzetbiztonsági pályán lévők számára a továbbképzési lehetőségeket. A hagyományos paradigma szerint a pályakör betöltéséhez szükséges ismereteket elméleti oktatással, előadásokkal, jegyzetekkel, vizsgákkal kell biztosítani, miközben szigorúan ellenőrizni kell a részvételt, a felkészülést és a számonkérés tisztaságát. Egy lépést jelent előre, de érdemi változást önmagában nem hoz, amikor ugyanezeket a megoldásokat elektronikus felületekre helyezik át. Az igazi áttörést az jelenti, amikor magukat a tanulókat, az ő igényeiket és sajátosságaikat sikerül fókuszba helyezni. Amikor a tanulásra szorítás helyett a tanulás lehetőségeinek felhasználóbarát megteremtése válik elsődlegessé. Az ismeretátadás helyett a kompetenciafejlesztés, a közlés helyett az interakció, a beszéd helyett a multimodális megtapasztalás, a kötelezés helyett a gamifikáció, az emlékeztetéstelés helyett a gyakorlati alkalmazás, az oktatói hatalom helyett a partneri bevonás. A tanulmány az új képzési módszerekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatainkat foglalja össze.

Kulcsszavak: képzés, kompetenciafejlesztés, e-learning, tréning

The development of technical possibilities, the entrance of new generations into the labor market, and the challenges presented by recent pandemics have created an environment that necessitates the provision of training opportunities for newcomers to the profession. It also highlights the need for advanced training opportunities for those already pursuing careers in civilian national security, incorporating new training methods alongside traditional educational solutions. According to the traditional

¹ PhD, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, e-mail: fhorvath25@gmail.com

paradigm, the knowledge required to complete the career circle should be provided through theoretical education, which includes lectures, notes, exams, with strict control over attendance, preparation, and the clarity of examinations. However, merely transferring these solutions to electronic interfaces represents a step forward but does not, in itself, effect any real change. A genuine breakthrough occurs when the focus shifts to the students – considering their needs and characteristics – prioritizing the user-friendly creation of learning opportunities over rigid learning constraints. This approach emphasizes competence development over simple knowledge transfer, interaction over mere communication, multimodal experiences over plain speech, gamification over obligation, practical application over memorization, and partner involvement over authoritarian teaching. This study summarizes our practical experiences with these innovative training methods.

Keywords: training, competence development, e-learning, training

Bevezetés

A rendvédelmi szféra számára minden tekintetben nagy kihívást jelent, hogy lépést tudjon tartani. A technológiai újítások, innovációk rendszerbe állítását költségvetési korlátok és szigorú beszerzési szabályok közepette kell megvalósítani. Az ebben részt vevő kvalifikált szakembereket kompetitív munkaerőpiaci környezetben kell tudni bevonni és megtartani, alapvetően kötött bértáblával. A szervezeti kultúra ugyan már elszakadt a rendszerváltás előtti hierarchikus és autoriter szovjet rendvédelmi modelltől, de még messze van a versenyszféra felhatalmazáson és partnerségen alapuló működésmódjától. Az új generációk munkahelyi beilleszkedése más preferenciák mentén zajlik, mint a korábbi generációké,² így a pályára állítás képzési terén is haladni kell a korral.

A tanulmány az elmúlt bő évtized során bevezetett új megoldásokat taglalja a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat képzési rendszerében. Ezek mindegyike az interaktivitás és gyakorlatiasság irányában bővíti a képzési palettánkat, igazodva az újabb generációk ismeretelsajátítási szokásaihoz. A hagyományos előadás és írásos jegyzet, majd szóbeli vagy írásbeli vizsga alapján történő, tisztán elméleti oktatás mellett 15 éve intézményszerűen megjelentek a tréningek, illetve a szituációs gyakorlatok és ezek esettanulmányként való közös elemzése. Elterjedtté váltak az e-learning-megoldások, több ízben írtunk mi magunk is forogatókönyvet és gyártattunk le interaktív, gamifikált anyagokat, amelyeket az egész állomány rugalmas időbeosztásban tudott teljesíteni. A pandémia idején terjedt el a webkamerás oktatás, online közvetítés, illetve a videókkal bővített elektronikus tananyag megosztása Moodle felületen. Ezt fejlesztik tovább a nyelvoktatásban az online képzési felületek (például Classroom, Teams) és a jelenléti oktatást színesítő kompetitív teszt- és kvízalkalmazások (például Redmenta, Wordwall, Kahoot, Quizlet), videómegosztók tartalmi (például YouTube). Az angol nyelvoktatás fókuszosa a hagyományos, kurzuskönyvön alapuló tudásfelépítő tanfolyamok helyett az intenzív, kommunikációcentrikus formák irányába mozdult el, ahol már inkább a meglévő passzív tudás aktivizálásán, hadra

² LYONS–KURON 2014.

fogásának gyakorlásán, a magabiztosság fejlesztésén van a hangsúly, azaz a beszélt/írott nyelven, az elmélet és a nyelvhelyesség helyett.

A tanulmányban ezeket az új képzési megoldásokat, illetve az ezek bevezetésével kapcsolatos tapasztalatokat foglaljuk össze.

Új képzési megoldások a rendvédelemben

Az elmúlt években számos tanulmány látott napvilágot azzal kapcsolatban, hogy a rendvédelmi oktatásban hogyan kaphatnak helyet új képzési módszerek. Olyannyira fontos ez a téma, hogy 2020-ban a Belügyi Tudományos Tanács *Online és offline tanítási-tanulási módszerek a belügyi ágazatban* címmel pályázatot hirdetett annak érdekében, hogy a témakörrel kapcsolatos tapasztalatokat hatékonyan megoszthassák egymással a szakemberek. E pályázat díjazottjai az elektronikus oktatási megoldások hatékony hasznosíthatóságáról számoltak be, illetve kiemelték, hogy a pályára lépő új generációk tanulási szokásaihoz jobban illeszkednek az elektronikus megoldásokkal támogatott oktatási formák, legyen szó nyelvoktatásról,³ e-learning-tananyagokról,⁴ vagy információs és kommunikációs technológiák (IKT) által támogatott oktatásról.⁵ Ehhez persze szükség van a digitális kompetenciák fejlesztésére mind a diákok, mind a tanárok részéről – és ez inkább az utóbbi oldalról jelent kihívásokat, hiszen az új generációk „digitális bennszülöttek”.⁶

A pályára lépők közszolgálati pályaeorientációs képzésének módszertani lehetőségei kapcsán foglalja össze Belényesi a szakirodalom alapján az új generációk tanulási szokásait, igényeit;⁷ ezek a hagyományos, frontális megoldásoktól való elszakadás irányába mutatnak.⁸ Molnár az NKE RTK-n a Covid-19-pandémia idején kötelezően bevezetett digitális oktatási megoldásokra adott tanári visszajelzéseket mutatja be olvasmányos módon, vállaltan szubjektív formában, átfogó képet adva e módszerek nehézségeiről és lehetőségeiről. A naplóbejegyzés formában megírt beszámolókból kiviláglik, hogy a digitális oktatás során is szükség van a tanár útmutató, érték-közvetítő szerepére, és a legfőbb hozzáadott értéket a hallgatóság véleményalkotó gondolkodásának, interakcióra való nyitottságának bátorításán keresztül lehet megteremteni. A digitális megoldások tehát szerencsés esetben nem helyettesíthetik, hanem kiegészítik a jelenléti képzéseket, ahol a tanár személyes emberi kapcsolaton keresztül is lehetőséget kap a motiválásra, érték-közvetítésre, támogatásra, ahol kereteket tud biztosítani a tanuláshoz.

Az interaktív, cselekvésen alapuló képzési módszerek alkalmazhatóságát vizsgálja Stréhli⁹ a közigazgatásban és a rendvédelemben a vezetőképzés során, és beszámolója alapján az akciótanulás hatékonyan alkalmazható e területen. A coaching szemléletű softkompetencia-fejlesztés ugyancsak képes hozzájárulni e szférában a vezetők hatékonyságának fejlesztéséhez.¹⁰ A tréningek létjogosultságát támasztja alá a rendészeti

³ BARNUCZ-URICSKA 2021.

⁴ HAVASI 2021.

⁵ KERTAI et al. 2021.

⁶ ADAMIK et al. 2021.

⁷ BELÉNYESI et al. 2018.

⁸ MOLNÁR 2021.

⁹ STRÉHLI 2022.

¹⁰ PAKSI-PETRÓ – STRÉHLI 2021.

képzések palettáján¹¹ Fekete–Bajnok–Hegedűs tanulmánya is, hiszen a köz szolgálata óhatatlanul megköveteli a szociális készségek fejlesztését, aminek a leghatékonyabb eszköze a gyakorlati megtapasztalás és a tanulságok közös feldolgozása, beépítése, ami a tréning lényege. A tréningmódszertan nemcsak a társas készségek támogatása, hanem a pályaszocializáció elősegítése terén is hasznos eszköz lehet a nemzetbiztonsági pályakörre való felkészítés során.¹² Ezt a betanulás alatt kiegészítik a munkakörelemzések során azonosított kritikus munkaköri kihívásokat dramatizáló helyzetgyakorlatok saját élményű lejátzásán alapuló képzési formák is, ahol a résztvevők valós művelési tét nélkül próbálhatják ki és gyakorolhatják a civil szakmai sémáiktól eltérő, profeszszionális szakmai reakciókat igénylő megoldásokat, akár videó-visszajelzés mellett is. A helyzetgyakorlatok kialakításának és az élményanyag feldolgozásának részleteit ismerteti az integrításképzés példáján keresztül Horváth tanulmánya.¹³

A szakirodalom áttekintése alapján látható, hogy az újszerű képzési megoldások egyik vonulata a digitalizált tartalmak bevonásán alapszik, míg a másik a szociális készségek gyakorlatias, cselekvésen keresztül megvalósuló, kooperatív tanulási módszereinek alkalmazására összpontosít. Mindkét esetben a hagyományos, tisztán elméleti és frontális oktatási módszerektől való elszakadás motívuma van jelen, ami felveti, hogy az igazán korszerű és hatékony képzésekre sokkal jelentősebb erőforrást szükséges fordítani, mint azt megszoktuk. Legyen szó ugyanis akár jelenléti, akár digitális képzési megoldásokról, az oktatás megtervezése során figyelemmel kell lenni arra, hogy az oktatás kellő mélységben hasson, azaz lehetőség szerint minden olyan idegrendszeri szintet vonjunk be a tanulási folyamatba, ami a fejleszteni kívánt ismeret, készség, képesség megnyilvánulásában szerepet játszik.¹⁴

A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat képzési és továbbképzési rendszerének kialakítása során ezeket a szempontokat tartottuk szem előtt.

A továbbiakban összefoglaljuk a saját tapasztalatainkat az új képzési módszerek alkalmazásával kapcsolatban.

A tréningmódszertan sajátosságai

A nemzetbiztonsági pályakör sajátosságai kihívásokkal szembesíti a pályára lépő munkatársakat, amelyekre az iskolarendszer és a korábbi munkahelyek nem képesek maradéktalanul felkészíteni őket. Van ugyan lehetőség a Nemzeti Közszerológati Egyetem polgári nemzetbiztonsági alap- és mesterszakán célirányos felkészítésben részesülni, ám ez a lehetőség csak a már rendvédelmi pályán elindult jelentkezők számára nyitott. Szükség van tehát olyan képzésekre, amelyek segítenek összehangolni a pályakör és a pályára lépők elvárásait, viszonyulási módjait, értékeit.

A pszichológiai műveltség fejlesztése 20–25 évvel ezelőtt még nálunk is elméleti előadásokkal, jegyzettel és vizsgával vette kezdetét, ám 12 évvel ezelőtt elszakadtunk ettől a szemlélettől, és az elméleti ismeretanyagot ismeretterjesztő irodalomként már csak

¹¹ FEKETE–BAJNOK–HEGEDŰS 2023.

¹² HORVÁTH 2015.

¹³ HORVÁTH 2018.

¹⁴ HORVÁTH 2022.

opcionálisan olvasgatják munkatársaink; a képzés veleje a gyakorlatifeladat-megoldáson, közös megbeszélésen keresztül valósul meg, tréning formájában. Az elmúlt években erőfeszítéseket tettünk az egyéni és társas kompetenciák fejlesztése érdekében, mára már változatos tréningkínálatot biztosítunk munkatársaink számára. Ön- és emberismeret, együttműködés, csapatépítés, konfliktuskezelés, érvelés- és tárgyalástechnika, kommunikáció, ügyfélszolgálati kommunikáció, a titok kommunikációs védelme, kreativitás, rendszergondolkodás, stresszkezelés, prezentáció, tanulásmódszertan, mentorképzés, integritás, nemzetbiztonsági etika és egyedi igényekre szabott további tréningek állnak rendelkezésre.

A tréning interaktív, bevonáson és gyakorlati magtapasztaláson, majd megbeszélésen és tudatos feldolgozáson alapuló képzési módszer. Előnye, hogy sokkal mélyebben bevonja a tanulási folyamatba a személyiséget, mint az elméleti ismeretátadás. Hátránya, hogy viszonylag kis létszámú csoportokban hatékony, így az egy oktatót munkatársra jutó fajlagos tanterem- és oktatóigény magas. 10–14 főnél nagyobb csoportban túl hosszú ideig tart, amíg mindenki meg tud szólalni, így vontatottá válik a munka. A csoport összetétele is meghatározó; a tagok nemi, életkori, státusz szerinti összetétele igen fontos dinamikai tényező, ezért lehetőség szerint a szervezésnél ezekre is oda kell figyelni. Tíz fő körüli létszámmal még a rövid távú memória kapacitása korlátjainak közelében mozgunk, meg tudjuk jegyezni, ki mit mondott, csinált. Minden emberre külön-külön oda kell figyelni, nem úgy, mint egy előadás során. Ez a befektetés azonban megtérül, hiszen a tréningek a képzési eredményeken túl szervezetfejlesztési potenciált is hordoznak magukban, segítenek a problémák felszínre hozásában, diagnosztizálásában és a megoldások alapjainak kidolgozásában is.

Mára elértük, hogy az állomány megismerte és megszerette a tréningeket, így a személyes bevonódás eléréséhez szükséges nap eleji „felmelegedés” kevesebb időt vesz igénybe. A tréning során olyan tudatállapotot kell kialakítani, amely alkalmas az új ismeretek, készségek befogadására. E nyitottság része, hogy el kell engedni a munkahelyi gondokat, amelyek foglalkoztatják a résztvevőket. A folyamat elején – szükség esetén – a jégtörő gyakorlatok kapcsán teret kell engedni a „ventillációnak”, azaz ki kell tudni szellőztetni a fejüket. Igénylik, hogy valaki meghallgassa mindazokat a témához kapcsolódó szervezeti problémákat, amelyeket máshol nem mondhatnak el. Ezt a fázist nem szabad túlzásba vinni, mert könnyen elszabadulhatnak az indulatok, de a tréner hitelességét, a bizalmat megalapozza, ha képes empátikusan meghallgatni ezeket, tud valami megnyugtatót mondani, például a felvetett problémákat időről időre anonim módon összegezve javaslat formájában felterjeszti a szervezet döntéshozói felé. Ez a felszínre kerülő érzelmi feszültség adja meg az alapját annak a csoportdinamikának, amelyre a tanulási folyamat során építeni lehet. A lényeg, hogy minden résztvevő érzelmekkel és gondolatokkal vonódik be a közös munkába, senki sem marad kívülálló, mindenki véleménye számít, mindenkit demokratikusan meghallgatnak. Nem kell mindenben egyetérteni, sőt, helye van az ellenvéleménynek is. Ki kell alakítani a párbeszéd kultúráját a vitával szemben. A tréner moderálja, mederben tartja a kommunikációt, megszólítja a csendeseket, szabályozza a hangosak megnyilvánulásait, azaz összefoglalja, témára vonatkoztatja és lezárja az elburjánzó gondolatsorokat, anekdotákat. Ha leül a dinamika, izgalmas gyakorlatokkal, vitaindító témákkal felpörget, ha túl nagy a hév, összegez, racionális síkra hoz, értelmez,

lenyugtat. Ideális esetben a bevezető szakasz végére mindenki „átesik a tűzkeresztségen”, megszólal, megnyilvánul, szerepel.

Ezt követik az olyan feladatok, amelyek játékos formában hoznak tanulságot, előhosszák a szabad gyermeki ént, amely nyitott szívvel képes befogadni az új tanulságokat a képzés során. A gyakorlatok stimulusokként, impulzusokként lehetőséget teremtenek helyzetek átélésére és tudatos szintre hozására, megbeszélésére. Olyan helyzetek ezek, amelyek során a hétköznapi élet valamely paraméterét mesterségesen megváltoztatjuk, ezáltal tudatosodik annak a tényezőnek a szerepe. Például, ha úgy kell megoldani egy feladatot, hogy közben nem lehet beszélni, akkor világossá válik a verbalitás fontossága, ám egyben nő az érzékenység az alternatív kommunikációs lehetőségek irányába is. A játék során elkerülhetetlen a frusztráció, a kudarc, ám ezeket az élményeket is be lehet, be kell forgatni a dinamikába és a tanulságok levonásába. Ugyancsak fontos, hogy minden esetben a munkahelyi kontextusra is vissza kell kötni a tanultakat. Mihez hasonlít ez a szervezeti viszonyokra vetítve, hogyan lehet elkerülni a való életben ezeket a buktatókat, mit lehet tenni a hatékonyság érdekében? Minden tréningblokk egy-egy fontos üzenet köré kell hogy épüljön. A gyakorlatok és a tréneri szerep moderációs aspektusának célja, hogy ezeket az üzeneteket átadja, megértesse, és gyakorlatban használhatóvá tegye. A tréning csak akkor éri el a célját, ha az üzenetek célba érnek, ha tudatos szintre emelkednek, ha záráskor tanulságként meg lehet őket fogalmazni, mielőtt mindenki visszamegy a feladatkörébe dolgozni. Nem minden üzenet vezet azonban azonnali viselkedésváltozáshoz. Van, hogy tudati szinten megszületik a megértés, de érzelmi szinten több idő kell annak beépítéséhez. Ilyenkor úgy működik a tréning, mint a kiskertben a magok ültetése. Az üzenet bekerül a talajba, kap egy kis megerősítést (vizet és fényt), de kicsírázni, szárba szökni csak később fog, a hétköznapiak során. Sok esetben évekkal később jönnek vissza munkatársak és mondják, hogy hajdan történt vagy elhangzott valami egy tréningen, és annak hosszabb távon lettek mélyreható eredményei.

A tematikában megtervezett feladatokra sok esetben nem marad idő a nap során, de ez nem baj. Alapszabály, hogy nem mi vagyunk a feladatokért, hanem azok vannak értünk. A lényeg a beszélgetés, amelyet elindítanak. Ha már kevés feladat is bőséges élményanyagot és véleményt képes a felszínre hozni, a foglalkozás elérte a célját. A résztvevők nem a trénerrel tanulnak, hanem a tréner által egymástól. A tréner a kereteket adja, a folyamatokat szabályozza. Az egyes feladatok olyanok, mint az üres poharak: önmagukban nem érnek sokat, tele kell őket tölteni tudással – és ez a résztvevők dolga. A tréner nem elmondja a témához kapcsolódó elméleti ismereteket, hanem olyan kérdéseket tesz fel, ami által – a feladatok átélt élményanyagához kötve – ráébreszti a résztvevőket, hogy mi a fontos tudnivaló, hogyan működik a jelenség. A tréner elméleti felkészültsége ennek ellenére kardinális jelentőségű. Hiányában maradhat pusztá játszadozás a tréning, hiszen ha nem tereli a megbeszélést a megfelelő tanulságok irányába, akkor végül nem áll össze az ismeretek köre értelmes egésszé. Ugyancsak meddő, ha a tréner mindent elmond, és nem enged teret – például az idő rövidsége miatt – a csoport immanens tudásának, hogy felszínre törjön. Sokkal jobban megjegyzik a résztvevők a saját maguk által kimunkált igazságokat, mint a trénerrel készen kapottakat. A résztvevői hozzászólások mennyisége kulcsfontosságú. Kezdetben csak a legbátrabbak mernek megszólalni, majd az általuk elmondottakra tudnak rákapcsolódni az óvatosabb résztvevők, de akár egyetértenek, akár nem a korábban elhangzottakkal, igényük keletkezik arra, hogy ők is elmondhassák, ami

eszkübe jutott. A folyamat olyan, mint a pattogatott kukorica a mikrohullámú sütőben. A trénernek az elején türelmesen kell várni a megnyilvánulásokat, nem szabad feladnia, túl aktívvá válnia, bírnia kell a csendet, ha kínos is. Amikor aztán beindulnak a hozzászólások, termékeny szakasza következik a megbeszélésnek. Ha viszont már kezdik ismételtetni a már elhangzottakat, nem jönnek új, eredeti gondolatok, érdemes véget vetni a megbeszélésnek és új témába kezdeni, mert unalmassá válik, elvész a dinamika (az analógiára vonatkoztatva: megég a kukorica). Jó arány- és ütemérzék szükséges a folyamat szabályozásához.

Mindezekből látható, hogy a tréneri szerepkör bizonyos szempontból sokkal nagyobb felkészültséget igényel, mint az előadói. A trénernek észlelnie és kezelnie kell minden résztvevő reakcióit, amihez magas szintű érzelmi intelligenciára van szükség. Érzékenynek kell lenni a nonverbális jelzésekre, rezdülésekre, észre kell venni, ha valaki lemaradt, nem érti vagy nem ért egyet. A kezeletlen kétkedőket menet közben könnyű elveszíteni. A „kognitív válasz” elmélet értelmében¹⁵ nem arra emlékszünk, ami elhangzott, hanem arra, amilyen gondolatot az kiváltott belőlünk. Ha az ellenvéleményre nem kapunk megnyugtató választ, csak annyi fog megmaradni, hogy a trénernek nem volt igaza, és mi tudtuk jobban. Ha viszont a tréner veszi a fáradságot és vállalja a kockázatot, hogy feltárja a kétkedő résztvevő gondolatmenetét, kognitív sémáit, hiedelmeit, és megkeresi benne azt a pontot, ami hiányzik az új gondolat megértéséhez, akkor segíthet abban, hogy helyre kerüljenek az ismeretek, és valami új szempontot sikerüljön beépítenie a kevésbé nyitott résztvevőnek. Ehhez mély empátia, tapintat, tisztelet kell, hogy a meggyőzés során valóban létrejöjjön a résztvevőben a ráébredés, és ne csak kényszerű igazodás történjen részéről a konfliktus elkerülése érdekében.

A tréning során a résztvevők lelki egészségéért a tréner a felelős. A tanulás érdekében ki lehet tenni a résztvevőt „keményebb” helyzeteknek, de csak a teherbírása erejéig. Az énképet kell egy kicsit feszegetni, de nem lehet durván szembesíteni, hiszen nyilvános helyzetről van szó. A folyamat elején a működési szabályok megbeszélése során mindig elhangzik, hogy tiszteletben tartjuk egymás érzéseit, véleményét, nem bántunk meg senkit, csoporttitokként kezeljük az elhangzottakat. Ez a trénerre különösen vonatkozik. A tréner a csoport vezetője, ám ezt szelíd eszközökkel kell elérnie, sosem a domináns és nem együttműködő tagok rovására, velük konkurálva és őket letörve. Sokkal eredményesebb az ilyen csoporttagokkal a közös nevezőt megkeresni, és ezek mentén megerősíteni a kapcsolódási pontokat, tiszteletben tartva a presztízsigényüket, meghagyva informális vezetői szerepüket. Az ilyen módon pozitív, támogató szerepbe emelt csoporttagok rengeteget tudnak adni a csoportnak, hiszen tekintélyük a tanulás szolgálatába áll, mintát adnak arra, hogy lehet véleményt változtatni, mert az nem a gyengeség jele, hanem éppen hogy a fejlődésre való képessége, az erő.

A tréner tehát a személyiségével dolgozik. A tréner mint a csoport vezetője csak akkor lehet eredményes, ha önazonos, hiteles. Hibázhat. De tudnia kell elismerni ezt. Önreflexívnek vagy akár önkritikusnak kell tudnia lenni. Hiszen ezt várja a tréningben részt vevőktől is. Nemcsak tanít, hanem példát is mutat. Valamilyen mértékben transzparenssé kell válnia, fel kell tárnia a saját személyes véleményét, élettörténetét, gyarlóságát, hibáit, erőfeszítéseit, eredményeit. Ettől lesz hiteles, így mutatja meg, hogy ő is ember,

¹⁵ PETTY-CACIOPPO 1981.

így csökkenti a görcsöt a résztvevőkben, hogy ők vajon képesek lesznek-e majd fejlődni. A megközelíthetetlen, elérhetetlen, omnipotens tréner képe egyenesen destruktív. A trénernek kell élen járnia azokban a kérdésekben, amelyeket tanít. Ha önismereti vakfoltjai vannak, könnyen belesodródik és belemerevedik konfliktusokba; ha nincs önbizalma, egy-egy provokáció kapcsán megsértődhet, ami ebben a szakmában megengedhetetlen, mert erősen korlátozza további nyitott önfeltárás és visszajelzés lehetőségeit csoporton belül. Hiába papol egy tréner és sorolja az asszertív kommunikáció szabályait, ha aztán gyakorlati szituációkban alámegy a helyzetnek, vagy pedig agresszívan letorkolja valaki ellenvéleményét. A trénernek nemcsak a szavai, hanem a tettei is a résztvevők fejlesztését szolgálják, hiszen a személyes példa erősebb, mint a kimondott szavak, az utánzáson alapuló tanulás erősebb, mint a hallott ismeretek beépítése, a példaképpel való azonosulás pedig még ennél is mélyrehatóbb változásokat képes előidézni.¹⁶

Ugyancsak alapfeltétel a lelkesedés. „Égni kell, ha gyűjtani akarsz.” Csak olyan terméket tudsz hitelesen értékesíteni, amiben hiszel, amit te is használsz, amiről tudod, hogy értékes és jó, ami megéri az árát. Mert a résztvevőknek árát kell fizetniük a tanulás során. El kell engedniük azokat a biztonságot adó megoldási módjaikat, amelyeket eddigi életük során elsajátítottak, amelyekbe kapaszkodhatnak. Ahhoz, hogy ezt megtegyék, tudniuk kell, hogy amit kapnak, jobb. Látniuk kell egy sikeres embert, aki ezeket alkalmazva boldogul az életben. És ezt a sikert nem lehet megjátszani, előadni, valamilyen szinten karizmatikusnak is kell lenni. A trénernek valóban – és a szó szoros értelmében – boldogulnia kell azzal a szociáliskompetencia-csomaggal, viselkedési eszközkészlettel, tudáskincssel, amellyel házal. Ezt a sikert és elégedettséget kell hogy sugározza a fellépése, megjelenése, testi-lelki fittsége, harmóniája. Nem státuszszimbólumokról van szó, hanem személyes stílusról. Ez lehet hivatalos, komoly, tudományos vagy közvetlen, szabados, humoros, a lényeg, hogy belülről fakadó, ne pedig felvett legyen.

A kreativitás, problémamegoldás ugyancsak nélkülözhetetlen tréneri erény. Sok esetben nem ideálisak a feltételek, nem áll rendelkezésre minden feltétel, ahogy az életben sem. Tudni kell abból főzni, ami van. Ha például épp nincs tábla a teremben, nem állhat meg az élet, az ajtóra is fel lehet fogatni a flipchart papírt. Az ilyen megoldások üzenete a csoport számára, hogy nincs kifogás. Minden megoldható, csak akarni kell. A siker nem a tárgyi feltételrendszer függvénye, ki lehet lépni a megszokott megoldások köréből. A tréneri szerepkör egyfajta rugalmasságot igényel, ami megnyilvánul a keretek szabályozása során is. A tréner felelőssége, hogy a tréning mederben maradjon, de vannak helyzetek, amikor tudni kell eltérni a tervezettől. A keretek biztonságot adnak, de korlátokat is jelentenek. Van, hogy beindul egy ígéretes, nem várt folyamat, aminek teret kell engedni, de ez azzal jár, hogy el kell térni a tervektől. Van egy tanulság, ami körvonalazódott ugyan, de nem teljesen vált érthetővé, ezért kell még egy gyakorlat, ami megerősíti azt, és nem volt tervben. Különösen akkor nehéz jól (a tagok számára észrevétlenül) menedzselni egy ilyen helyzetet, ha két tréner együttműködésével valósul meg a tréning. Ilyenkor a ko-trénernek majdhogynem szavak nélkül kell tudnia érteni, mit fog kihozni a helyzetből a társa. Ez nem lehetetlen, ha ugyanazok a szakmai sémák állnak a rendelkezésükre, mindketten értik a folyamatot, és ugyanarra a következtetésre jutnak. A két tréner ilyenkor kvázi „szavalókórusban” tud együttműködni. Az egyik feldobja a labdát, a másik lecsapja. Az egyik figyel a feladat levezetésére, a másik

¹⁶ RANSCHBURG 2014.

a résztvevők reakcióira. Ketten együtt, rugalmasan igazodva a helyzethez új szintre tudják emelni a képzést, hiszen összhangjuk önmagában is példa a csoportnak az együttműködésre.

Összefoglalva: a tréning mint képzési módszer sokkal kevésbé szapora, mint az előadás, de sokkal mélyrehatóbb attitűd- és viselkedésváltozást képes előidézni. Különösen a fiatal munkavállalók szocializációjának támogatása során van ennek jelentősége, de a vezetőképzés is olyan szerepváltást támogat, amelynek óriási jelentősége van a szervezet jövője szempontjából, így megéri energiát fektetni az akciótanuláson, kooperativitáson alapuló kompetenciafejlesztésbe.

Nem betenni, hanem kivenni, avagy szemléletváltás az angol nyelv oktatásában

Az angol nyelv mára univerzális kommunikációs kapocs lett a nemzetek között. Bolygónk 8 milliárd lakója közül 360 millió beszéli anyanyelvként, és további egymilliárd ember második nyelvként használja, elterjedt és meghatározó a szerepe a tudományban, technológiában, művészetben, szórakoztatóiparban.¹⁷

Munkahelyi kontextusban azért nélkülözhetetlen az angol nyelv ismerete, mert a partnerszolgálatokkal való kapcsolattartás, az EU-munkacsoportokban való aktív részvétel, a beszerzett speciális eszközökhöz kapcsolódó oktatások, a felhasználói útmutatók jellemzően angol nyelvűek. A szervezeten belüli nyelvvoktatás előnye, hogy célirányosan, testreszabottan készít fel a nyelvhasználatra, figyelembe veszi a szakmai közeget, annak egyedi terminológiáját, élethelyzeteit, tipikus idegen nyelvi kihívásait, illetve szervezeten belül – a titkosság és konspiráció kritériumára tekintettel – azért lehet a munkáról is beszélni.

Az alfejezet címe magyarázatot igényel. A tanulási folyamatnak három fontos szakasza van. Az első a kódolás, ezt követi a tárolás, majd végül az előhívás.¹⁸ A hagyományos nyelvvoktatás az első kettőre helyezi a hangsúlyt, és a harmadik szakasz jellemzően a számonkérés során jelenik meg, noha a nyelv gyakorlati felhasználásának szintjén éppen az előhívás kerül fókuszba, így ezt is külön gyakorolni kell. Olyan ez, mint amikor egy hosszú útra készülődvén az utazó igyekszik mindenre gondolni, teljeskörűen bepakolni, gondosan hajtogatva, tömörítve, semmit sem kifelejtve, maximalista hozzáállással elvégezni a feladatot. Amikor aztán az utazás során szükség van valamire, akkor hiába keresi, túrja fel a bőröndöt, nem tudja, hol keresse a szükséges tárgyat, így tulajdonképpen feleslegesen dolgozott, mert mire megtalálja, már késő. Így van ez a nyelvi tudással is. Gondosan tanuljuk a nyelvet, bevessük, majd részletekben megtanuljuk előhívni (témazáró dolgozat, szódolgozat, felelés), de amikor hirtelen alkalmazni kellene egy élethelyzetben, nem tudjuk, hirtelen hova nyúlunk. Mert nem csak pakolni, „betenni” kell, hanem azt is gyakorolni kell, hogyan lehet előhívni, azaz „kivenni” a tudást. A nyelvtanfolyamok

¹⁷ LYONS 2021.

¹⁸ MELTON 1963.

ezt a mozzanatot is célul tűzhetik ki, hiszen ez sem ér kevesebbet, mint a bevésés, sőt, nélküle nem is lehet teljes a tanítás.

A szervezeten belüli angol nyelvi képzések terén 20 évvel ezelőtt még jellemző volt, hogy kezdő szinttől kellett felépíteni a nyelvtudást, ezért munkaidőben 400-500 óras nyelvtanfolyamok indultak, heti kétszer fél napra kivonva a résztvevőket munkafeladataikból. Előzetes nyelvismeret hiányában a jellemzően fiatalfelnőtt-korú résztvevőknek nehéz volt bármihez is kötni a nyelvtani szerkezeteket, szavakat, így komoly erőfeszítést igényelt részükről a nyelvtanulás, amely kereskedelmi forgalomban kapható kurzuskönyvek felhasználásán alapult, a bevésést támogatta. A tanfolyam zárásaként kötelezettség volt a nyelvvizsga megszerzése, a további nyelvhasználatot azonban nem támogatta a szervezet.

Mára megváltoztak a körülmények, a lehetőségek és a felhasználói igények is. Nőtt az általános leterheltség, kevesebb lehetőség van tartósan kimaradni a munkafolyamatokból, emellett a fiatalabb generációk jellemzően kevésbé hosszabb távon gondolkodnak, instant megoldásokat keresnek a tartós energiabefektetés helyett.¹⁹ Ugyancsak jellemző, hogy az iskolarendszert elhagyó fiatal munkatársak már eleve használható nyelvtudással rendelkeznek, így nem a tudásfelépítés, hanem a szinten tartás, a szaknyelvi jelleg és a nyelv gyakorlati alkalmazása került előtérbe.

Eközben a nyelvvizsga helyett a gyakorlati helyzetekben használható tudás lett a fontos. Korábban a nyelvvizsga révén bizonyos szempontból mérhetővé vált a tudásgyarapodás, és elszámoltathatóvá tette a résztvevőket; a munkáltatótól megkapott támogatások fejében tanulmányi szerződés megkötésével, visszafizetési kötelezettség mellett kellett vállalniuk a sikeres nyelvvizsgát. Ez egyrészt görcsös, stresszes felkészülést eredményezett, másrészt pedig a megszerzett tudás életszerűségét rontotta. A nyelvvizsga-felkészítés ugyanis egy egyetemi vizsgára való felkészítéshez hasonlít, ahol tételeket kell kidolgozni és megtanulni, feladattípusokat kell begyakorolni a siker érdekében, de az már nem szempont, hogy egy gyakorlati élethelyzetben milyen lesz a spontán beszédprodukción. Érdekes tapasztalat, hogy a nyelvvizsga-kötelezettség mellőzése nem rontotta a tanfolyamok sikerét. A résztvevők oldottabban tanulhattak és kvázi „mellékhatásként” minden esetben ugyanúgy le tudták tenni a nyelvvizsgát, hiszen használható nyelvtudásra tettek szert a hosszú tanfolyamok alatt.

A hosszú tanfolyamokon azonban a szűk oktatói keresztmetszet miatt csak kevesek jutottak hozzá a belső nyelvi képzéshez, meg kellett várni, míg kifutnak a csoportok, így évekig tolódkhatott a beiskolázás, noha a szükség a nyelvtudásra folyamatosan fennállt. Az elmúlt 10 évben kialakított új tanfolyam típusainknak köszönhetően kéthetes és háromnapos szuperintenzív szinten tartó angol nyelvi kurzusokon, illetve egyéni és páros felkészítéseken rotálva már a korábbi létszámok többszöröse jut nyelvi képzéshez. A szinten tartás alapfeltétele persze az, hogy legyen egy előzetes tudásszint, így minden kurzus első lépése a szintfelmérés, azaz egy standardizált feladatsor önálló kitöltése, valamint egy szóbeli elbeszélgetés a nyelvtanárokkal. E felmérések eredményei alapján osztjuk be a tanuló csoportokat, amelyek ideális esetben hatfősök. Ez egyrészt a tantermeink kapacitásához igazodik, másrészt ekkora létszám mellett biztosítható csak, hogy minden résztvevő aktívan bevonható legyen a kommunikációba. A nyelv tanárok a csoportok összeállítása során a tudásszint mellett odafigyelnek

¹⁹ BELÉNYESI et al. 2018.

a szakterületek keveredésére, a résztvevők személyiségjegyeire, nemi összetételére is, hiszen a csoportdinamika is része a tanulási folyamatnak. Ha például túl sok introvertált, egyoldalú érdeklődésű, hasonló szemléletű vagy azonos nemű tag van a csoportban, az csökkentheti a beszélgetés változatosságát, gördülékenységét. A hatfős létszám lehetőséget ad a kiscsoportos és a páros feladatok végrehajtására is, helyet kapnak az egymásra odafigyelést, ráhangolódást segítő érzékenyítő gyakorlatok is, de vannak versengést elősegítő, dinamikát fokozó helyzetek is, amelyeket szükség szerint lehet adagolni. A cél, hogy a csoportdinamika optimális szinten maradjon, ne legyen se túl csekély, se túl intenzív, azaz fenn lehessen tartani a csoport optimális működését, a kommunikáció életszerűségét és folytonosságát.

Az eddigiekből látható, hogy az angolnyelv-tanár ebben a szerepkörben kvázi tréneri szemlélettel vezeti a csoportot. Nem egy esetben magyar nyelvű tréninggyakorlatokat dolgoztunk át angol nyelvre, hiszen a cél mindkét esetben ugyanaz: gyakorlati feladatok helyzetin keresztül kommunikálni és közösen tanulni.

A nyelvtanár szerepe eközben átalakult. Már nem az a cél, hogy a nyelvtani szerkezeteket elmagyarázza, megmondja, melyik szó mit jelent, dolgozatokat írasson és javítson, és pláne nem az, hogy a beszéd közben felmerülő helytelenségeket menet közben kijavítsa, amivel csak a gátlásokat erősítené. Sokkal inkább az, hogy stimulusokat adjon, alkalmat teremtsen a beszélgetésre vagy akár vitára, amelyekbe a résztvevők önként és kényszer nélkül be akarnak vonódni, pusztán azért, mert érdekes a téma, és artikulálni akarják a véleményüket, be akarnak szállni a beszélgetésbe. Mert így működik a nyelv, erre való. Így lesz életszerű az oktatás is. Eközben a tanár feladata, hogy olyan feladathelyzeteket teremtsen, amelyek játékos formában bevonják a résztvevőket, illetve kérdéseket dobnak be, kérdésre biztatják a résztvevőket, hogy egymást szólítsák meg, ne a tanáron legyen a figyelem fókusza. Olyan feladatok is vannak, amelyek az elakadások kezelésére tanítanak, például egy elfelejtett szót körülírni, hogy aztán folyhasson tovább a beszélgetés, ne kelljen kiszólni a helyzetből, a tanár segítségét kérve, hiszen erre nincs lehetőség a való életben sem. Több esetben csodálkoznak rá akár alacsonyabb nyelvi szinten álló csoportok tagjai is utólag, hogy észre sem vették, de három napig megállás nélkül, folyamatosan angol nyelven beszélgettek. És közben rengeteget fejlődnek, hiszen nem az számít, hogy a mondatszerkezet döccent-e, vagy a megfelelő szót, a megfelelő igeidőt alkalmazták-e, hanem az, hogy el tudták-e mondani, amit akartak, és a többiek megértették-e, tudtak-e kapcsolódni hozzá. Ennek a megtapasztalása az, ami katartikus erejű, és igazi paradigmaváltást hoz a nyelvhasználat terén.

Ez persze nem jelenti azt, hogy teljesen elmaradnak a tanári magyarázatok. Egy-egy nyelvtani szerkezet, igeidő, témakörhöz tartozó szókinccs ugyanúgy tárgya az oktatásnak, de már nem ez az elsődleges, illetve ezeket nem feltétlenül kell a tanfolyam hasznos idejéből elvenni.

A kurzusok közötti időszak is a tanulási folyamat része, de ahhoz, hogy a tanár felügyelete és jelenléte nélkül is folyamatos legyen a tanulás, motivációt kell teremteni. Az egyik ilyen motiváció, hogy a következő jelenléti tanfolyamokon a „házi feladatként” feladott anyagok ismerete, alkalmazása szükséges ahhoz, hogy a résztvevő be tudjon kapcsolódni, és ne csak a fejét kapkodja, hogy a többiek miről beszélnek. Emellett persze az anyagok felépítése is azt támogatja, hogy a tanulás önjutalmazó jelleget öltson a sikert jelző vizuális és hangeffektek alkalmazásával, ahogy teszik azt a népszerű internetes oldalak is.

Érdekességek, aktualitások, videómegosztókról kiválasztott tartalmak, kvízalkalmazások színesítik a kínálatot, számtalan gamifikált megoldás (például Wordwall, Kahoot, Quizlet). Több olyan felület áll a résztvevők rendelkezésére, ahol a tanár folyamatosan tananyagokat, hasznos linkeket, kvizeket oszt meg, ösztönözve az önálló felkészülést (például Redmenta, Classroom, Teams). A résztvevők az alkalmazások chatfelületén motiválják egymást és adnak visszajelzést a tanárnak, általuk fellelt hasznos tartalmakat, például közösségi videómegosztó portálok professzionális és szórakoztató tartalmait ajánlhatják egymásnak. Azaz azt teszik, amit az új generációk maguktól is szoktak: „nyomkodnak” és élvezik. A nyelvtanulás ilyen formában nem kényszer, hanem hobbi, amit lehet folytatni, ha van öt szabad perc, amit egyébként üresjáratban töltenének a szabadidejükben.

Az oktatásnak alkalmazkodnia kell a valós felhasználói igényekhez és kihasználni a technika adta lehetőségeket. Az interneten elérhető szolgáltatások fejlődésének köszönhetően az is átalakul, mire van valójában szüksége egy átlagos felhasználónak, munkatársnak, nyelvet tanulónak. Az online fordító alkalmazások, mesterségesintelligencia-szolgáltatások mára lehetővé teszik, hogy a levelezés során például kevésbé mély nyelvtudással is megértse egymást két különböző országban élő, más nyelvet beszélő együttműködő szakember, így ki lehet váltani az idő- és energiaigényes nyelvtanítás egy részét olyan készségek kialakítása révén, amelyek már inkább a digitáliskompetencia-fejlesztés körébe tartoznak. Tehát már nem feltétlenül kell mindent mélységében megtanulni a boldoguláshoz. Célirányosan lehet koncentrálni azoknak a nyelvi kompetenciáknak a fejlesztésére, amelyek közvetlen emberi interakciókhoz kapcsolódnak és egyelőre nehezen támogathatók instant technikai megoldásokkal, illetve a kommunikáció kapcsolati szintjének biztosításához nélkülözhetetlenek, mint például a beszédértés és beszédképesség. A nyelv eszköz a kapcsolódáshoz, így ezt a funkcióját kell erősíteni, hiszen ezt nem fogja tudni kiváltani gépesített megoldás.

Kritikaként merülhet fel, hogy ez a fajta, adott csoport igényeihez igazodó „kézműves” képzési tartalomfejlesztés rengeteg energiát igényel, amire a leterhelt tanároknak nincs idejük. Sokkal egyszerűbb készen kapott kurzuskönyvek, munkafüzetek jól felépített feladatsorai mentén megoldani az oktatási feladatokat. A válasz erre az, hogy a mai technikai lehetőségek mellett már csak a tanár digitális kompetenciájának hiányosságai szabnak gátat a tartalomfejlesztésnek. Temérdek anyag érhető el ingyenes formában az interneten, felhasználóbarát felületek támogatják a tanári munkát, a tananyagmegosztást, és már bárki számára elérhető mesterségesintelligencia-szolgáltatás, ami „asszisztensként” segítheti a tanári munkát, állíthat össze megadott egyedi tananyagból tesztek, feladatsorokat, és ezeket automatizáltan javíthatják online kérdőívkezelő alkalmazások, felszabadítva az értékes oktatói kapacitást olyan feladatokra, amelyek kevésbé automatizálhatók. Ezzel átalakul a nyelvtanári szerepkör, feleslegessé válnak olyan régen alapértelmezett munkaköri feladatok, mint például a tesztjavítás, ehelyett azonban elvárásként fogalmazható meg a képzések színvonalának fejlesztése, az interaktivitás, a kommunikációcentrikusság előtérbe helyezése.

Elektronikus megoldások az oktatás szolgálatában

Már a szakirodalom áttekintése során is láthattuk, hogy a 2020. évben kibontakozó világjárványnak nem csak negatív hatásai voltak. Mivel az új munkatársak rendszerbe illesztése nem állhatott le, ám nem lehetett az oktatókat és a hallgatókat fizikailag egy térben elhelyezni, a pandémia kényszerű szociális deprivációja katalizátorként hatott az elektronikus megoldások terjedésére az oktatásban is. E megoldások egy része a hagyományos, élő előadóval folyó oktatások elektronikus közvetítésén, a másik ága pedig az automatizált megosztású elektronikus tananyagok létrehozásán alapszik.

Az előadások szervezése során mára természetessé vált, hogy chatalkalmazások segítségével egymástól távol lévő emberek is fejlesztő interakcióba kerülhetnek egymással, kihasználva, hogy a verbális mellett a nonverbális kommunikációs eszközök nagy része ugyanúgy érvényesülhet a képernyőn keresztül is, mint élőben. A pandémiás korlátozások idején még kisebb létszámú tréninget is tartottunk ily módon, kihasználva, hogy a csoportmunka-támogató alkalmazások révén a résztvevők párokra vagy kisebb csoportokra oszthatók voltak, imitálva a jelenléti tréningek tipikus megoldásait. Az oktató és a résztvevők megoszthatták egymással a képernyőiket, közösen dolgozva a feladatok megoldásain, majd prezentálhatták ezeket a csoport számára, miközben az üzenőfalon azonnali visszajelzéseket, szavazásokat lehetett lebonyolítani. A jelenléti tréningek természetesen sokkal gazdagabb interakciókat tesznek lehetővé, így a kényszerhelyzet elmúltával már nem szervezünk online tréningeket, de érdekes tapasztalat volt, hogy még így is lehetett 70-80% hatékonyságú tréninget tartani, a résztvevőket a virtuális térben is csapattá lehetett kovácsolni.

Az elektronikus közvetítésekkel a tudáshoz való hozzáférés lehetőségei kibővültek. Mára minden szakmai tanfolyami előadást alapértelmezetten közvetítünk a belső hálózaton, így szervezeten belül – a továbbképzési pontgyűjtő kötelezettségének teljesítése érdekében – bárki bekapcsolódhat a folyó előadásokba. Ezzel javult az esélyegyenlőség, amennyiben például a központban dolgozó angolnyelv-tanárok szolgáltatásai is elérhetővé váltak a más objektumokban szolgálatot teljesítő munkatársaink számára. A megyei kirendeltségeken dolgozó új munkatársaknak sem kell már például a szakmai tanfolyam ideje alatt hónapokra elszakadniuk a családjuktól, nem kell minden héten több száz kilométert utazniuk és szállást foglalni a részükre, hiszen távolról is nyomon követhetik az előadásokat, elérhetik az e-learning-anyagokat, teljesíthetik a vizsgákat. Jelentős összegeket, valamint utazási időkiesést lehet tehát megtakarítani az online megoldások révén, amelyek a pandémia elmúltával is népszerűek maradtak.

Az előadások elektronikus felületen történő közvetítése mellett az intranetes felületen közzétett tananyagok is hozzájárulnak a tudás széles körű hozzáférésehez. A korábban papíralapon zárt kör részére sokszorosított és kiosztott felkészülési segédletek, szakmai jegyzetek helyett mára természetessé vált, hogy belső elektronikus felületeken osztjuk meg ezeket az anyagokat, jelentős mennyiségű papírt megspórolva, a környezettudatosság jegyében.

A tananyagok pusztá megosztásán túl, a Moodle rendszer segítségével a tananyagokat kurzusokba rendezve, tudásellenőrző kérdéssorokkal támogatva, videóanyagokkal színesítve, elégedettségi kérdőívvel minőségbiztosítva kaphatják meg a hallgatók. A hosszú, összefüggő szövegből álló szakmai jegyzetek helyett a mai világban megszokott webes

tördeléssel, böngészhető formában, felbontva lehet az ismereteket átadni. Az írott anyagok mellett releváns témákban saját gyártású interjúk, podcastek is elérhetők, hiszen ezeket élvezetesebb feldolgozni, mint a hosszú, írott szövegeket.

Az írásbeli számonkérések ugyancsak erre a felületre kerültek át, így azokat – a vizsga tisztasága érdekében – vezetőjük ellenőrző jelenléte mellett saját szolgálati helyükön teljesíthetik. Előnye e megoldásnak, hogy – szemben a korábbi hosszadalmas kézi javítással – azonnali visszajelzést kapnak az eredményességről, a további tanfolyami szintekre bocsáthatóságról. A tesztsorok feladattípusai igen változatosak, a véletlenszerűsített feladat kiosztás révén pedig mindenki egyedi vizsgafeladatsorral szembesül.

Komplett tanfolyami szintek kerültek ezen a módon automatizálásra, így például a szervezetbe lépők önálló ismeretfeldolgozással, rugalmas időbeosztással készülhetnek fel a legalapvetőbbeket felölelő bevezető képzésük vizsgájára. Mivel ezt a képzést a felszerelést követően minél hamarabb kell elérhetővé tennünk mindenki számára, az elektronikus felületre való áthelyezés révén lényegesen leegyszerűsödött és személyre szabottá vált a folyamat, hiszen nem kell várni a szervezésre.

Az oktatásszervezők által összeállított Moodle kurzusok hasznos, könnyen módosítható eszközök, ám az automatizált ismeretátadás csúcsa a profi szakemberek által összeállított komplett e-learning-tananyagok világa. Ezek gondos előkészítést és nagy szakértelmet kívánnak. Az elméleti tananyagból képernyőkre bontott forgatókönyv készül, amely interaktív feladatokra bontja az egymásra épülő ismereteket, gazdagon illusztrál, bevon, gamifikált megoldásokkal versenyre ösztönöz, szórakoztat. Előnye, hogy a szolgálati feladatok mellett bármikor végezhető, menet közben megszakítható, majd rugalmasan folytatható. Nem igényel tantermet, oktatót, mégis tömegeknek biztosít akár rövid idő alatt is élvezetes, több érzékszervre ható, interaktív, gyakorlatias ismeretátadást. A Moodle rendszer részletesen naplózza a felhasználói tevékenységeket, így személyekre bontva vagy statisztikailag összesítve is kimutatás végezhető az eredményekről.

A szervezeti tanulástól a tanuló szervezetig

A személyzetfejlesztés és a szervezetfejlesztés kéz a kézben jár. Az egyik a szervezeti tanulás feltételeit teremti meg, a másik pedig a tanuló szervezetét. A tanuló szervezet a szervezeti kultúra sajátossága, a változó körülményekhez való alkalmazkodás képességét jelenti, a fejlődési potenciált, alkalmazkodó képességet szervezeti szinten.²⁰ Ennek ugyan része az, hogy a szervezeten belül döntési helyzetben lévők tanuljanak például korszerű menedzsmentismereteket, de a lényegi eleme mégiscsak az, hogy a szervezeten belüli emberi kapcsolatok lehetővé tegyék a közös célokért való önzetlen együttműködést, az egyéni érdekkörön túlmutató, bajtársias szemléletet. Ez nem áll távol a rendvédelmi szervek ethosától.

A közelmúltban lezárult *Felhatalmazás kultúrája* projekt a példája annak, hogy az oktatás és a szervezetfejlesztés milyen szorosan összekapcsolódik. E-learning-anyagok, tréningek és roadshow jellegű interaktív előadások, belső normamódosítások, valamint a belső hálózaton közzétett, szervezet vízióját és küldetését artikuláló főigazgatói interjú együttesen

²⁰ SENGE 1998.

teremtette meg az alapját annak, hogy a döntési szintek lejjebb szállhassanak a szervezeten belül, fejlődhessen a dolgozói felelősségvállalás, a „jó gazda” szemlélet, az innovációra való nyitottság. A szervezeti elemek szociometrikusan központi pozícióit betöltő munkatársainak részvételével megszervezett „véleményvezér”-tréningeken 10 csoportban több mint 100 fő mondhatta el őszintén a véleményét, hogy min változtatna szervezeti szinten. Javasataik közül mindazokat, amelyek reálisan megvalósíthatók voltak, a felső vezetés tudatosan menedzselte, aminek köszönhetően mára a gyakorlatba ültettünk számos újítást. Az egyik ilyen a „Főigazgató válaszol” fórum, ahol anonim módon lehet szervezeti szinten közérdeklődésre számot tartó kérdéseket feltenni, amelyeket a főigazgató belső webes közvetítéssel megválaszol. Ez a fórum közvetlen kapcsolatot jelent a munkatársak számára a felső vezetéssel, megérthetik a szervezeti szintű szempontokat, ezáltal javul a kommunikáció és az elégedettség. A vezetés számára a problémák közvetlen megértése, az állomány számára pedig a vezetői gondoskodás megtapasztalása segíti egy élhetőbb, szerethetőbb szervezet kialakítását.

Összegzés

A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok közös képzési és továbbképzési rendszere lehetőséget biztosít arra, hogy minden elektronikus vagy jelenléti, külső vagy belső tanfolyam, oktatás, konferencia részvételét elszámoljuk a pontgyűjtési kötelezettség keretein belül. Nagy kihívást jelent a képzési szakterületek számára a minőségi tartalomgyártás, illetve az egyre gyorsabban frissülő tudáskincs naprakész hozzáférhetővé tétele az állomány számára. Ha az elméleti tudás fejlesztésén túl akarunk mutatni, a mennyiségi követelmények mellett a minőségi kihívásoknak is meg kell felelnünk. Érdemi kompetenciafejlesztést csak gyakorlatias, életszerű, teljes személyiséget bevonó képzési formák alkalmazásával lehet elérni, ám ezek rendkívül erőforrás-igényesek. Idő, pénz, felkészült és elhivatott oktatói gárda, képzési infrastruktúra szükséges hozzájuk. Mára eljutottunk oda, hogy a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok képzésért felelős munkatársainak már nem kell bizonygatniuk a felső vezetés felé, hogy a képzés fontos és munkáltatóként áldozni kell rá, hiszen minden támogatást megkapnak ehhez. De ez önmagában nem elég. Az állományban is ki kell hogy alakuljon az igény a képzésben való önvezérelt részvételre, a fejlődésre. A képzési szakterület feladata nem elsősorban a képzésekre kötelezés, hanem az érdeklődést keltő képzés lehetőségeinek megteremtése. Nem a mindent tudás és ismeretátadás, hanem a szakterületeken dolgozó tapasztalt szakemberek oktatásmódszertani és képzésszervezési támogatása, hogy minél hatékonyabban oszthassák meg munkatársaikkal a tudásukat. Az oktatás poroszos, hierarchikus felfogása helyett a partneri, kooperatív modell gyakorlatba ültetése.

Ennek szellemében a jövőben cél lehet például az open book vizsgarendszer bevezetése. Ennek lényege, hogy a szakmai tanfolyam záró szóbeli vizsgáján nem tételkifejtés, azaz a szakmai jegyzetben foglalt elméleti ismeretek emlékezeti tárból való előidézése a feladat, hanem gyakorlati feladathelyzetek megoldása a források felhasználásával. A való életben ugyanis nincs szükség arra, hogy valaki fejből előadást tartson egy-egy elméleti témakörből. Az ilyen tudás gyorsan megfakul, hiszen felesleges. Sokkal inkább arra van szükség, hogy ezt a tudást alkalmazni tudja a gyakorlatban, hogy a megoldás kidolgozása során tudja,

hol kell utánanézni a lényeges ismereteknek. Tehát a vizsgán egy szakmai helyzetet kap, a megoldásához használhatja a tananyagot, hiszen az életben is van ideje szakmai tervet készíteni. Ehhez tudnia kell, hogy a tananyag, a jogi szabályozók mely részei relevánsak, meg kell tudnia indokolni, miért azt a megoldást javasolja. El kell tudnia magyarázni, miért úgy kombinálta az ismereteket, miért azt az eszközkészletet látja célravezetőnek a helyzet megoldásához. Előzetes felkészülés nélkül szűk időkorlátok között ez nem megy, tehát tanulni továbbra is nélkülözhetetlen a vizsgára, de nem egy üres lap felett ülve kell felidéznie az egyes szakterületek szolgáltatásait, eljárásait, hanem életre kell tudni kelteni a tanult ismereteket, ahogy a megrendelőkkel való együttműködés során is képesnek kell lenni a szolgáltatások komplex szemléletű alkalmazására. Ez a vizsgaelrendezés szakít a vizsgabizottság hatalmi pozíciójával, ugyanis nem vitathatatlan ismeretanyagot kell visszaadni, hanem szakmai véleményt kialakítani és érvekkel alátámasztani a grémium előtt, ami sokkal demokratikusabb, partneribb viszonyt feltételez a hagyományos szituációhoz képest.

Felhasznált irodalom

- ADAMIK Zsolt Leon et al. (2021): A pandémia okozta digitális átállás tapasztalatai a rendészettudományi oktatásban. *Rendvédelem*, 10(2), 185–221. Online: https://epa.oszk.hu/03300/03353/00018/pdf/EPA03353_rendvedelem_2021_2_185-221.pdf
- BARNUCZ Nóra – URICSKA Erna (2021): Kiterjesztett valóság és közösségi oldalak alkalmazása a nyelvoktatásban – különös tekintettel a rendészeti szaknyelvre. *Rendvédelem*, 10(2), 4–49. Online: <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.4.9>
- BELÉNYESI Emese et al. (2018): *Pedagógiai módszertani ismeretek a közszolgálati pályáorientációs képzés oktatói számára*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12735>
- FEKETE Márta – BAJNOK Andrea – HEGEDŰS Judit (2023): Akciókutatás a rendészeti felsőoktatásban: egy tantárgyfejlesztés reflexiója. *Neveléstudomány*, 11(2), 20–31. Online: <https://doi.org/10.21549/NTNY.41.2023.2.2>
- HAVASI Sándor (2021): Az egyéni tanulás, gyakorlás és alkalmazás irányítása és segítése digitális eszközökkel. *Rendvédelem*, 10(2), 49–76. Online: https://real.mtak.hu/127283/1/Rendvedelem_2021_2_.pdf
- Horváth Ferenc (2015): A pályaszocializáció pszichológiai kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 3(1), 82–114. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12944/10200>
- HORVÁTH Ferenc (2018): *A közszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. PhD-disszertáció. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/NKE.2018.021>
- HORVÁTH, Ferenc (2022): „From Top to Toe”: Choosing the Appropriate Training Method. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 10(3), 44–56. Online: <https://doi.org/10.32561/nsz.2022.3.4>
- KERTAI Bendegúz et al. (2021): Online tanítási – tanulási módszerek a rendészeti képzés gyakorlatába a COVID-19 járvány alatt. *Rendvédelem*, 10(2), 137–185. Online: https://epa.oszk.hu/03300/03353/00018/pdf/EPA03353_rendvedelem_2021_2_137-184.pdf

- LYONS, Dylan (2021): How Many People Speak English, And Where Is It? *Babbel*, 2021. március 10. Online: <https://www.babbel.com/en/magazine/how-many-people-speak-english-and-where-is-it-spoken>
- LYONS, Sean – KURON, Lisa (2014): Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157. Online: <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- MELTON, Arthur W. (1963): Implications of Short-Term Memory for a General Theory of Memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 2(1), 1–21. Online: [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(63\)80063-8](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(63)80063-8)
- MOLNÁR Katalin (2021): *4D. Diskurzus a digitális didaktikai diverzitásról*. Beszélgetőkönyv. Dunakeszi. Online: www.nyelviktoralas.hu/wp-content/uploads/2012/05/4D-Besz%C3%A9lget%C5%91k%C3%B6nyv.pdf
- PAKSI-PETRÓ Csilla – STRÉHLI Georgina (2021): Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban: Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 69(12), 2167–2187. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.12.7>
- PETTY, Richard E. – CACIOPPO, John T. (1981): *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. Dubuque: W.C. Brown Company Publishers.
- RANSCHBURG Jenő (2014): *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Budapest: Saxum.
- SENGE, Peter M. (1998): *Az ötödik alapelv*. Budapest: HVG.
- STRÉHLI Georgina (2022): *Új utakon a közszolgálati vezetőképzés – Az action learning módszerének alkalmazási lehetőségei a közigazgatásban és a rendvédelemben*. PhD-disszertáció. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/NKE.2023.017>