

BELÉNYESI EMESE

Közigazgatási képzések, továbbképzések – oktatás-módszertani kérdések, lehetőségek¹

Az utóbbi két évtizedben az oktatásmódszertan kérdésköre egyre inkább a pedagógusok, andragógusok és más képzéssel foglalkozó szakemberek figyelmének fókuszába került. Mára igen sokszínűvé vált ez a paletta: a klasszikus és reformpedagógiai irányzatoktól a felnőttképzési módszereken át az e-learning alapú módszerekig szinte mindent megtalálunk a képzési piacon. Sőt, esetenként eltolódni látszik a hangsúly a tartalomtól a módszertan felé olyannyira, hogy ez utóbbi veszi át a vezető szerepet, mint például a projektoktatás vagy a tréningek esetében. A tapasztalati tanulás módszerei interaktív tanulási és fejlesztési folyamatok, amelyek során a résztvevők a tudást nem az oktatótól vagy a trénerrel kapják, hanem saját próbálkozásaik feldolgozásából jutnak új ismeretekhez.

A módszertani kérdések fontosságának növekedését jelzi a szakirodalmi források egyre nagyobb száma, a képzők képzése jellemző tanfolyamok, amelyek révén mára nemcsak jelentősen megújult az oktatás-módszertani kultúra és gyakorlat, hanem – visszaható folyamatként – a hazai neveléstudomány fejlődéséhez is hozzájárult. Az új módszerek teret nyertek a formális és informális, az iskolarendszerű és az iskolarendszeren kívüli képzésben, a közoktatásban, a szakképzésben, és lassan a felsőoktatásba is begyűrűznek.

De vajon mi a helyzet a hazai közigazgatási képzések, továbbképzések esetében? A fenti trend hatása itt is érvényesül, bár némi fáziskéséssel és tompítottabban. Nyilván a szektor zártabb jellege, konzervatívizmusa ellenállóbbá teszi az újdonságok gyors befogadásával szemben, de lehetnek más okai is a „megújulási féknek” (pl. jogi környezet, képzési célok, tartalmi kérdések, finanszírozás stb.), ami nem feltétlenül jelent hátrányt. Ugyanis ebben az esetben csakúgy, mint más, az üzleti és a civil szektorban már bevált módszer esetében, felmerül a közigazgatásban való alkalmazhatóság kérdése. A szektor komplexitása miatt különösen fontos a differenciálás és az adaptálás, hogy az új oktatási módszerek ne divatos öncéllá váljanak, hanem hatékony eszközként szolgálják a képzés, továbbképzés célját.

Lássuk, mitől függ a közigazgatási képzések, továbbképzések esetében választott oktatásmódszertan! Számos befolyásoló tényező van, amelyeket – felmerülő kérdésként – érdemes sorra vennünk. Ezután – mint alternatív lehetőséget – egy tanítás- és tanulásfejlesztési folyamatmodell hazai közigazgatási adaptációját vizsgáljuk meg. Mindenekelőtt azonban a hazai közigazgatási képzések, továbbképzések értelmezési keretét érdemes tisztázni.

Értelmezési keret

A hazai közszolgálati szakirodalomban a szerzők² a közigazgatási képzés, továbbképzés témáját általában együttesen tárgyalják, mint a közszolgálat egyik alrendszerét. Az iskolarendszerű oktatást tekintik *képzésnek*, míg a munkába állást követően, tanfolyami jelleggel folyó, tipikusan rövidebb időtartamú és gya-

¹ Ez a tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem 4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005. számú TÁMOP program *Hatékony állam, szakértő közigazgatás, regionális fejlesztések a versenyképes társadalomért* alprojekt keretén belül, Az állam kapacitása – szakértők, hivatalnokok, politikusok műhelyben készült.

² BERÉNYI Sándor: *A közigazgatás személyzeti rendszere – közszolgálat.*, Budapest, ELTE Államigazgatási Jogi Tanácsok, 1992. LŐRINCZ Lajos: *A közigazgatás személyi állománya*, Lőrincz 2005/a; GAJDUSCHEK György: *Képzés, továbbképzés a magyar közigazgatásban*, Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet, Kézirat, 2006.

korlatorientált oktatást nevezik *továbbképzésnek*. Emellett azonban érdemes megvizsgálni a közigazgatási képzések, továbbképzések értelmezési keretét a *fogalomhasználat* és a *jogi szemlélet* dichotómiájában.

A *fogalomhasználat* tekintetében – a Felnttöktatási és -képzési lexikon szerint – a *képzés* a gondolkodási és cselekvési műveletek, jártasságok, készségek kialakítását, képességek kifejlesztését jelenti, tágabb értelemben viszont meghatározott életpályára, szakmára, tevékenységi területre vonatkozó elméleti és gyakorlati felkészítést jelent; a *továbbképzés* pedig a meglévő képzettséget kiegészítő vagy magasabb szintre emelő képzés.³ Egyes nyelvterületeken (például német) a *felnttöktatás* szinonimájaként alkalmazzák, ami azon terület, amelyben a nevelés döntően ismeretnyújtáson és -elsajátításon keresztül valósul meg. További felosztás szerint a felnttöktatás *felnttöktépzésre* (a nevelés, oktatás dominánsan a személyiség képességeinek, jártasságainak formálására koncentrálódik) és *felnttnevelésre* (a felntt személyiségi sajátosságainak, tulajdonságainak, jellemének, erkölcsének céltudatos alakítása áll a nevelési tevékenység középpontjában) tagolódik.⁴ Ez az értelmezés felveti a kérdést, hogy a közigazgatási képzés, továbbképzés felnttöktépzésnek tekinthető-e.

A *felnttöktépzés* a felnttökték céltudatos és tervszerű fejlesztésére irányuló tevékenységének azt a komplexumát foglalja magában, amelyben meghatározott kompetenciák ki-művelése kap hangsúlyt.⁵ Szűkített értelemben felnttöktépzésnek a felnttökték – rendszerint hivatalosan elismert végzettséget is kínáló – szakmai kiképzését, továbbképzését és átképzését nevezik.

A *felnttökték szakmai képzésének* két formája az iskolarendszerű felnttöktépzés, ahol a szakképzés az iskolai szakképzésben alkal-

mazott képzési programok alapján történik, és az iskolarendszeren kívüli, ahol a képzési programot a képző szervezet állítja össze.⁶ Ezen értelmezés szerint tehát a *közigazgatási továbbképzés iskolarendszeren kívüli szakmai képzésnek* minősülhet.

Ami a *jogi szemléletet* illeti, a közigazgatási képzés az 1993. évi LXXVI. törvény a *szakképzésről* és a 2005. évi CXXXIX. törvény a *felsőoktatásról* hatálya alá tartozik, a továbbképzést pedig a 1992. évi XXIII. törvény a *köztisztviselők jogállásáról*, valamint a *közigazgatási és az ügykezelő alapvizsgáról* szóló 51/1993. (III. 31.) Korm. rendelet, a *közigazgatási szakvizsgáról* szóló 35/1998. (II. 27.) Korm. rendelet, a *köztisztviselők továbbképzéséről* és a *közigazgatási vezetőképzéséről* szóló 199/1998. (XII. 4.) Korm. rendelet szabályozza. Ezenkívül, a 2001. évi CI. törvény a *felnttöktépzésről* megemlíti és *belső képzésnek* minősíti a külön jogszabályok alapján végzett köztisztviselői továbbképzést. Ebből következik, hogy a közigazgatási továbbképzést nem lehet egyszerűen a felnttöktépzések kategóriájába sorolni, és az is tény, hogy e szektor fogalomhasználatában részben különbözik a pedagógiában és az andragógiában megszokottól, érdemes tehát *külön kategóriaként* kezelni a témakört.

Szükséges még megvizsgálni a *képzés és továbbképzés viszonyát* a közigazgatásban. Egymással szoros kapcsolatban álló fogalmak, nehéz meghúzni a határvonalat a két értelmezés között. A *képzés* alatt azt a folyamatot kell érteni, amely révén a közszolgálatban elhelyezkedőt alkalmassá teszik azon feladat ellátására, amelyre alkalmazták. A képzés iskolarendszerű oktatás, az ebben való részvétellel általában a közszolgálatba lépés előtt kerül sor. Ez a magyar közigazgatásban a szakképző intézményben szerzett bizonyítványt vagy a felsőfokú tanintézetben történő oklevélszerzést jelenti.⁷ A to-

³ *Felnttöktatási és -képzési Lexikon*, szerk. BENEDEK András, CSOMA Gyula, HARANGI László, Budapest, Magyar Pedagógiai Társaság, OKI Kiadó–Szaktudás Kiadó Ház, 2002, 285., 546. p.

⁴ Uo., 172. p.

⁵ Uo., 163. p.

⁶ Uo., 163. p.

⁷ LŐRINCZ Lajos: *Közigazgatási szakemberképzési modellek = A Magyar Közszolgálat, Közigazgatási Szakemberképzés a XX. században*, Budapest, Államigazgatási Főiskola, 1995.

vábbképzés a már megszerzett ismeretekre épül. Elmélyíti, kiegészíti vagy felfrissíti azt, és célra irányult ismeretet ad, azaz nem törekszik az oktatóanyag összes vonatkozását megadni.⁸ A továbbképzés a munkába állást követően, tanfolyami jelleggel folyó, rövidebb időtartamú és gyakorlatorientált oktatás.⁹

A közigazgatásban az iskolarendszerű (nem feltétlenül közigazgatási) képzésben való részvételnek fő szabályként meg kell előznie a pályára való belépést. Ez a szempont tehát már a kiválasztásnál érvényesül. Kivételnek tekinthető, ha az iskolarendszerű képzésben való részvétel már a munkába állás után történik a felsőoktatásban esti vagy levelező tagozaton, vagy esetleg szakképzés formájában.

Az iskolarendszerű képzést követi a továbbképzés, amely azonban már a köztisztviselői státushoz kapcsolódik, így kifejezetten a köztisztviselői karrier része lehet. Egyes továbbképzések vizsgával végződnek, és a megfelelő vizsgaeredmény előfeltétele a besorolásban való előrelépésnek vagy a vezetővé válásnak (például a közigazgatási szakvizsga). Mindamelllett a továbbképzést a képzésekkel összevetve, előbbi gyakorlatiasabb, kevésbé elméletorientált és általában közvetlenül kapcsolódik az adott munka-, illetve feladatkörhöz.¹⁰

A képzés tartalma szerint elsősorban az *általános közigazgatási*, valamint a *speciális* tudástartalmakat átadó képzéseket különítik el a már említett szerzők. A továbbképzések különféle típusai között – a hazai szakirodalomban a jogi szemléletet követve – mindenképp az a kötelező és a nem kötelező típust szokás elkülöníteni. Képzés és továbbképzés között jelentős különbség lehet nemcsak a tartalomban, hanem a módszerekben is. A kép-

zés esetében jelenleg elsősorban az ismeretátadás (és ellenőrzés) a cél, míg a továbbképzés nemcsak tudásátadásra, hanem készségfejlesztésre, és esetlegesen attitűdváltozásra is szolgál.¹¹ Előbbi esetében előadó-központú ismeretátadó frontális módszerekkel találkozunk, míg utóbbi gyakran résztvevő-központú interaktív módszerekkel történik.

A jelen tanulmányban *képzés* alatt tehát az *iskolarendszerű képzés* értendő, amire főszabályként a közszolgálatba lépés előtt kerül sor. Ez a hazai viszonyok esetében lényegében a szakképzést vagy a felsőfokú oktatásban (alapszakon, mesterszakon) történő diplomaszerezést és a szakirányú továbbképzést jelenti. A *továbbképzés* fogalmi eleme pedig az, hogy a közszolgálat tartama alatt kerül rá sor, és *nem iskolarendszerű képzést* jelent. Ez utóbbi tekintetében a közigazgatási továbbképzések országos rendszerének a dominanciája jellemző, az elszórtan megjelenő „training shopping” mellett (1. sz. táblázat).

A fenti általános értelmezési keretből kiindulva és szem előtt tartva, hogy mindezek egymással összefüggnek, a továbbiakban a képzés és a továbbképzés *oktatás-módszertani kérései* együtt, de a különbségek hangsúlyozásával kerülnek tárgyalásra.

Oktatás-módszertani kérdések

Általánosságban véve, mind a képzések, mind a továbbképzések során alkalmazott oktatásmódszertan esetében a tervezés során felmerül öt nagy kérdés: *kinek, ki, mit, miért, hogyan*, illetve nem elhanyagolható egy hatodik kérdés sem: *miből?*¹² Az ezekre adott válaszok a közigazgatás esetében részben jogforrásokban és egyéb dokumentumokban rögzítettek, részben a szervező, illetve a megrendelő intézmény hatáskörébe tartoznak. Főként a továbbképzések orszá-

⁸ LŐRINCZ Lajos: *A köztisztviselők képzése, továbbképzése = A közigazgatás alapintézményei*, Budapest, HVG-ORAC, 2007.

⁹ GAJDUSCHEK György: *Képzés, továbbképzés a magyar közigazgatásban = Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*, Budapest, KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 2008.

¹⁰ Uo., 3. p.

¹¹ Uo., 5. p.

¹² KRAJČINÉ SZOKOLY Mária: *Felnőttképzési módszertár*, Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, 2004, 90. p.

1. sz. táblázat. A hazai közigazgatási képzések, továbbképzések típusai

Közigazgatási képzések	Szakképzés	Középfokú szakképzés (pl. Hatósági és közigazgatási ügyintéző, elágazások pl. Migrációs ügyintéző II.)
		Felsőfokú szakképzés (pl. Migrációs ügyintéző I.)
	Felsőoktatás	Alapképzés (pl. Igazgatásszervező BA)
		Mesterképzés (pl. Közigazgatási MA)
Szakirányú továbbképzés (pl. Közmenedzsment szak)		
Közigazgatási továbbképzések	Vizsgával záruló továbbképzések	Közigazgatási alapvizsga felkészítő tanfolyam
		Ügykezelői alapvizsga felkészítő tanfolyam
		Közigazgatási szakvizsga felkészítő tanfolyam
	Vizsgarendszeren kívüli továbbképzések	Szakmai továbbképzések (pl. Közigazgatási eljárások)
		Készségfejlesztő tréningek (pl. Ügyfélkezelés a közigazgatásban)
		Vezetőképzés (pl. Vezetési stílus)

gos rendszere szabályozott, de a képzések esetében is találunk olyan kötöttségeket, amelyekre figyelemmel kell lennünk a kérdések vizsgálata során.

Kinek?

A képzendő *célcsoport*, azaz a potenciális résztvevők körét elsősorban két nagy csoportba sorolhatjuk: a közszolgálati jogviszony előtt és alatt állók körébe. Az első csoport esetében a közigazgatási pályára való felkészítés történik, vagyis képzésről beszélünk, amelynek alanya lehet bárki, aki a beiskolázás feltételeinek megfelel. A második csoport esetében a pályán való megmaradás, előrelépés (előresorolás) feltételének teljesítése zajlik, vagyis továbbképzésről beszélünk. Ez utóbbi esetben a képzettségük alapján generalista és specialista szakemberként,¹³ illetve a munkahelyükön betöltött pozíció alapján vezetőként és ügyintézőként csoportosíthatjuk őket. Meghatározó ténye-

ző még a képzésen részt vevők létszáma is. A közigazgatási képzések, továbbképzések esetében az előadásokon általában nagy létszámú célcsoporttal találkozunk, ami determinálja a frontális előadó-központú módszereket, míg a kisebb létszámú szemináriumok, tanfolyamok esetében helyet kaphatnak az interaktív résztvevő-központú módszerek.

Ki?

Az *oktatók* gyakorta a közigazgatási szakemberek köréből kerülnek ki, és közülük csak kevesen rendelkeznek pedagógiai vagy andragógiai képzettséggel. A képzések „hivatásos” oktatói is többnyire tapasztalati tanulás útján sajátítják el ezt a fajta tudást, szerencsés esetben természetes ké-

13 GAJDUSCHEK György: *A közigazgatás személyi állománya*, Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet, 1993, 16–18. p.

pességgel is rendelkeznek, de ezek fejlesztéséhez intézményesített formában ritkán kapnak szakmai támogatást. Nem kötelesek továbbképzéseken részt venni, szakmai és módszertani tudásuk megújítása saját igényességük és lehetőségeik korlátai által determinálva valósul meg. Ezenkívül, a felsőoktatásban kétféle elvárásnak is meg kell felelniük: oktatónak és kutatónak kell lenniük egy személyben. Ez nagy kihívás elé állít mindenkit, hiszen nehéz egyszerre mindkét szerepnek magas szinten megfelelni. A továbbképzések esetében valamivel árnyaltabb a helyzet: az országos rendszerben közreműködő oktatóknak az elmúlt években többször is lehetőségük volt oktatás-módszertani tanfolyamokon való részvételre, illetve egyes programokat (például a készségfejlesztő tréningeket) módszertanilag képzett, szektoron kívüli oktatók tartottak.

Miért?

A képzési *cél* tekintetében az oktatási szakma ma már a tudás helyett a kompetenciák fejlesztésére törekszik. Az oktatás kompetenciaalapú megközelítésének lényege, hogy az elsajátított tudást nem tekinti önértéknek, azaz a képzés akkor éri el a célját, ha az átadott tudást a résztvevő használni is képes. Ehhez alapvetően három dolog szükséges: maga a tudás, készség a tudás alkalmazására és megfelelő viszonyulás, attitűd. Ez utóbbi két szempontból is fontos összetevője a kompetenciának. Egyrészt motivációs tényező: meghatározza, hogy a megszerzett ismereteket és készségeket a feladatmegoldás szolgálatába állítja-e vagy sem az illető, másrészt iránytű: meghatározza, hogy a megszerzett ismereteket és készségeket milyen cél megvalósítása érdekében használja fel.¹⁴

A képzések, továbbképzések célja a közigazgatási pályára, illetve valamely konkrét munkakör magasabb szintű művelésére

való felkészítés. Más szakmákoz viszonyítva azonban a közigazgatás esetében sokkal bonyolultabb a helyzet, hiszen nem egy szakmáról van szó, hanem a szakmák sokaságára épülő tevékenységrendszeréről. A sajátosságok között meghatározó, hogy a közigazgatás egyrészt közhatalom birtokában végzett tevékenység, másrészt közszolgáltatás. Ami a tudást illeti, a képzés során főként az általános igazgatási ismeretek megszerzésére, míg a továbbképzéseken a szakágazati ismeretek mélyítésére van lehetőség. A készségek terén egységes követelmény a vezetőkkel és ügyintézőkkel szemben, hogy képesek legyenek összehangolni és alkalmazni a kettős, közhatalmi és közszolgáltatói szerepet, ennek elsajátítása inkább a továbbképzéseken, illetve főként a gyakorlatban történik. Végül az attitűd esetében egyfelől a közszolgálati hivatástudat, a szakma iránti elkötelezettség kialakítása, fenntartása, másfelől a feladatok elvégzéséhez való hozzáállás fejlesztése (például kreatív, végrehajtói problémamegoldás) lehet a képzések, továbbképzések célja. (Természetesen az általában elvárt szolgálati szellemiség mellett más-más viszonyulás segíti a köztisztviselőket munkakörük sikeres betöltésében.) A vezetők esetében a fentiekén kívül még a vezetési ismeretek és készségek elsajátítása is követelmény.

Felmerül még a közszolgálati karrier és a képzések, továbbképzések közötti összefüggés kérdésköre. A pályára kerülést megelőzően, a közigazgatásban betölthető munkakörök esetében a *köztisztviselők képesítési előírásairól* szóló 9/1995 (II. 3.) Korm. rendelet szabályozza az elvárt képzés szintjét és tartalmát. A pályára kerülés után az előző fejezetben említett jogforrások rendelkeznek a vizsgarendszeren belüli, illetve azon kívüli továbbképzési kötelezettségről és jogosultságról. Valójában jelenleg a köztisztviselői életpálya során nincs szoros összefüggés a szakmai karrier és a továbbképzés között, kivéve a vezetői karrier esetében a közigazgatási szakvizsga követelményét,

¹⁴ CZIBOLY Ádám, VARGA Attila: *Tudás, készség, attitűd*, Budapest, HVG Extra, 2011/1, 56. p.

amit ebben az értelemben karriervizsgának is tekinthetünk.

Mit?

A képzési *tartalom* az, amire az ismeretátadás irányul. Ez a közigazgatás általános és speciális szakmai elemeinek tudományos meghatározását jelenti valamennyi ágazat alkotmányos és igazgatási tartalma alapján. Talán éppen ezen a téren van ma a legtöbb bizonytalanság: a képzések és továbbképzések nincsenek külön-külön és egymással összehangolva, sok az átfedés, hiányzik a horizontális tartalmi koordináció. Például a felsőfokú közigazgatási képzésben ugyanaz a tudástartalom több tantárgy esetében is megjelenik, persze más-más aspektusban, ami a hallgató számára zavaró lehet. A továbbképzésben a közigazgatási szakvizsga tananyaga részben megismétli az alapvizsgáét, és mindkettő felkészítő tanfolyama néhány nap alatt igyekszik (szűkítve) átadni több felsőoktatási szemeszter tananyagát. Ráadásul közigazgatási szakvizsgára olyanok is kötelezettek, akik már egyszer tanulták a (bővített) ismeretanyagot és vizsgát is tettek belőle az igazgatásszervező BA és/vagy közigazgatási MA képzés során. Természetesen ezek a problémák megoldhatók, például a képzési és kimeneti követelmények (KKK) felülvizsgálata, és a redundáns tartalmak kiszűrése vagy egy közös közigazgatási tudástár létrehozásával, amiből az adott ismeretanyag rész szükség szerint kiválasztható.

Hogyan?

A képzési *módszer* főszabályként a tartalomhoz illeszkedik, de más tényezők (például cél, célcsoport, időtartam stb.) függvényében is alakulhat. Az oktatás módszertani jellemzőit tekintve általában véve *új tanítási paradigmáról* beszélhetünk. A tanításról való gondolkodásnak, a tanítás megszervezésének korábban kialakult modellje a társadalmi, gazdasági és kulturális változások hatására napjainkban egy másik modellel váltódik fel. Egy olyan modellel, amely tanításközpontúság helyett tanulásközpontú, tanárcentrikus helyett tanulócentrikus, is-

meretközpontúság helyett készségeket, kompetenciákat előtérbe helyező, memorizálás, recitálás helyett alkotó, nyitott gondolkodást alkalmazó. Ebben a modellben a drillel (jelentése: többszöri ismétlődő gyakorlás) szemben a problémamegoldó képesség, a kreativitás fejlesztése, az elméleti alapú megközelítéssel szemben a gyakorlatorientáltság a hangsúlyos.¹⁵

Korábban a közigazgatásban a képzés befejezése után, általában önfejlődés (non formális tanulás) útján vált szakemberré a köztisztviselő. Később kialakult a közigazgatási továbbképzések országos rendszere, ami a szakmai tartalom megújítását intézményesített keretek között biztosította, de az oktatás-módszertani fejlesztés egy ideig még váratott magára. A jól bevált klasszikus előadó-központú módszerek (például az előadás) ugyan beváltak, és nagy felelősség ezen változtatni, de eljött a reform ideje. Azonban figyelni kell arra, hogy az új résztvevő-központú módszerek (például a távoktatás) önmagukban nem hoznak minőségi változást, mert a tudásátadás alacsony fokú lehet személyes támogatás (például tutorálás) nélkül.

A közigazgatási képzésekből, továbbképzésekből tehát egy ideig hiányoztak az interaktív résztvevő-központú módszerek, viszont az új típusú kompetenciák kialakítását a hagyományos módszerek nem támogatják eléggé. Ma már megnyílt az út az újítások előtt, de a tartalom és egyéb más tényezők mellett nem hagyható figyelmen kívül a szektor sajátosságaihoz történő adaptáció szükségessége sem.

Miből?

Az oktatás-módszertani tervezés során nem elhanyagolható szempont a *pénzügyi forrás* kérdése. A közigazgatás tekintetében jellemző, hogy mind a képzések, mind a to-

¹⁵ KÁLMÁN Anikó: *A felnőttoktatás- és képzésben alkalmazható kompetencia elvű módszerekről és azok alkalmazhatóságáról, Előadás*, Budapest, V. Országos Neveléstudományi Konferencia, 2005.

2. sz. táblázat. A hazai közigazgatási képzések, továbbképzések oktatás-módszertani kérdései

Kérdések	Közigazgatási képzések	Közigazgatási továbbképzések
Kinek?	Bárki	Köztisztviselők
Ki?	Egyetemi oktatók	Egyetemi oktatók és közigazgatási szakemberek
Miért?	Közigazgatási pályára lépéshez szükséges kompetenciák megszerzése	Közigazgatási pályán maradás, előresorolás, a sikeres munkavégzéshez szükséges kompetenciák megszerzése
Mit?	Általános és speciális közigazgatási (főként) elméleti és gyakorlati tartalmak	Általános és speciális közigazgatási elméleti és (főként) gyakorlati tartalmak
Hogyan?	Előadó-központú módszerek (elsősorban)	Előadó-központú és résztvevő-központú módszerek
Miből?	Állami (normatív) támogatás, hallgatói költségtérítés	Minisztériumi célleírányzat, pályázati források, résztvevői hozzájárulás

vábbképzések esetében ennek több összetevője is van: állami támogatás (például normatíva, célleírányzat), pályázati források, költségtérítés vagy a résztvevői saját hozzájárulás befizetéséből származó bevétel stb., valamint, hogy annak mértéke a mindenkori gazdasági helyzet által erősen determinált. Általános alapszabály a „fedezeti pont” meghatározása, hogy a képzés költségvetése a bevételekből biztosítva legyen. Így például a kalkuláció alapján meghatározásra kerül az a minimális létszám, ami alatt egy csoportos képzés, továbbképzés nem rentábilis, emellett egyre népszerűbbek az olyan költségkímélő módszerek is, mint a távoktatás. Ez utóbbi különös jelentőséget kap akkor, amikor a csökkenő költségvetési források hatékony felhasználásáról van szó.

A fentiekben vizsgált oktatás-módszertani kérdéseket összegezve (2. sz. táblázat) látható, hogy egymással összefüggenek és megoldásuk komplex feladat. Különösen igaz ez a közigazgatás esetében: például a közeljövő-

ben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozása, és a közszolgálati pályák – rendszet, honvédelem, közigazgatás – átjárhatóságának kérdése új kihívások elé állítja az oktatással foglalkozó szakembereket nemcsak tartalmi, hanem módszertani szempontból is. Elég, ha csupán a három szektor szervezeti kultúrájának eltéréseire gondolunk, máris beláthatjuk az egyetemi képzéseken belüli differenciálás szükségességét.

A következőkben számba vesszünk néhány oktatás-módszertani lehetőséget, amelyek – szándékuk szerint – együttgondolkodásra inspirálnak, és olyan variánsokat térképeznek fel, amelyek közelebb vihetnek a későbbi jó gyakorlathoz.

Oktatás-módszertani lehetőségek

Az előző fejezetben felvetett kérdések végiggondolása mellett felmerül még, hogy vajon melyik oktatási módszer mennyire kelti

fel és köti le a képzések, továbbképzések hallgatóinak, résztvevőinek figyelmét, azaz kit hogyan lehet „jól tanítani”? A válasz elsősorban egyszerűnek tűnik: személyiség- és helyzetfüggő. De vajon hogyan lehet ezt figyelembe véve az oktatási módszereket differenciálni?

Az egyik modell, ami a kérdés megválaszolásához rendelkezésünkre áll, Hersey–Blanchard menedzsmentelmélete,¹⁶ ami Blake–Mouton-féle „vezetési rácsként” ismert – a vezetési stílus vizsgálatára és tipizálására alkalmas eszközként elterjedt – vezetési modellt dinamizálta. Eszerint, ha egy csoport megalakulásától a sikerek eléréséig szabályszerű fejlődési folyamaton megy át, akkor a csoport egyik tagjának, a formális vezetőnek a fejlődési folyamat különböző szakaszaiban a tipikus helyzeteknek megfelelően kell változtatnia stílusát. Más szóval kombinálta a csoportfejlődési modellt a „vezetési ráccsal”, ami nemcsak az általános menedzsmentre, hanem az oktatásra is adaptálható.

A Blake–Mouton-féle „vezetési rács” lényege: ha az emberek együtt vannak, és valamilyen feladaton dolgoznak, három dologgal foglalkozhatnak: önmagukkal, egymással, a feladattal. Pontosabban: ha az „önös” irányultságtól eltekintünk, és egy 9 fokú skálán mérhetőnek tekintjük, hogy valaki mennyire törődik a feladattal és az emberekkel, akkor a jellegzetes „szélső” esetek: (1; 1) csekély mértékű törődés a feladattal és az emberekkel; ennek épp az ellentéte a (9; 9) és középutas az (5; 5). A (9; 1) inkább a feladattal törődik, mint az emberekkel, és fordítva az (1; 9) inkább az emberekkel törődik, mint a feladattal.¹⁷

Ha az emberekkel való törődést „társas-érzelmi támogatásra”, a feladattal való törődést „instrukcióra és visszajelzésre” konkretizáljuk, akkor a tanár–tanuló, illetve a tanítás–tanulás esetére lefordítva mindezt a következőket találjuk:

– (9; 1) a tanár maximális ismeretet, utasítást és visszajelzést ad, de nagyon kevés társas-érzelmi támogatást, figyelmet, törődést;

– (9; 9) a tanár sok tartalmi instrukciót és visszajelzést ad, ugyanakkor maximálisan támogatja, segíti társas-érzelmi szempontból is a tanulót: odafigyel rá, érdeklődve hallgatja, együtt érez vele, biztatja, bátorítja;

– (1; 9) a tanár maximálisan támogat, és csak minimálisan oktat;

– (1; 1) a tanár minimálisan oktat, minimálisan támogat.

A fenti tanítási stílusok önmagukban nem értelmezhetők, csakis egy többlépcsős folyamat egy-egy fázisaként:¹⁸

– Új feladattal találkozva az ember „*lelkes kezdő*”, azaz mindenre kész, de csak kevésre képes. Mire van szüksége? Csak kevés támogatásra, de maximális ismeretre, utasításra és visszajelzésre.

– Aztán a sikertelen próbálkozások, kudarcok hatására ki előbb, ki utóbb „*kedvesgett kezdő*” lesz. Mire van szüksége? Továbbra is maximális oktatásra, de ugyanakkor maximális támogatásra is, hogy ne adja fel, folytassa, vagy próbálja meg még egyszer.

– A kitartás végül meghozza a gyümölcsöt, a tanuló egyre többet tud, már egyre kevesebbet akar tanulni, azaz „*vonakodó tanuló*”, aki már csaknem szakértő, de még nincs kellő tapasztalata, biztonsága, önbizalma az új területen. Mire van szüksége? Még mindig maximális támogatásra, de már egyre kevesebb okításra.

– Végül teljesen elengedheti a tanár a kezét, minden tekintetben önállóvá, „*szakértővé*” válik, legfeljebb minimális instrukcióra és támogatásra van szüksége.

Aztán új feladat esetében kezdődik minden előlről, ezért egyfajta *tanulási ciklussal* állunk szemben. A tanulási ciklus mindegyik fázisában tehát más és más tanítási stílusra van szüksége a tanulónak. Nyilvánvaló, hogy mindegyik tanítási stílus jó valamire, ha a „tanítási ciklus” megfelelő szakaszában alkalmazzák.

¹⁶ PAUL HERSEY: *A helyzetorientált vezető / Vezetés eltérő helyzetekben*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, McMillan & Baneth, 1997.

¹⁷ BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996, 193. p.

¹⁸ KÁLMÁN Anikó: *Az oktatásról az önálló tanulásig*, Budapest, BMGE Kiadó, 2009, 180. p.

3. sz. táblázat. Tanulói, tanári szerepek és tanítási módszerek csoportosítása az önirányítás fokozatai alapján

Fokozat	Tanuló	Tanár	Példák tanítási módszerekre
1.	önállótan	szakértő	információt nyújtó előadás, az egyéni nehézségek és ellenállás leküzdése, edzés, gyakoroltatás
2.	érdeklődő	készítő	ösztönző előadás, irányított vita, célkitűzési és tanulási stratégiák
3.	bekapcsolódó	elősegítő	a tanár által kezdeményezett és elősegített megbeszélés, csoportos projektmunka
4.	önirányított	konzultáns	szakmai gyakorlat, dolgozat, önálló munka vagy önirányított tanulócsoport

(Forrás: Kálmán Anikó)

A módszertanilag jól képzett tanár képes mind a négy tanítási stílusra, és mivel egy csoportot alkot a tanulóval, tanulókkal – a helyzettől függően –, a kellő időben a megfelelő stílust alkalmazza. Nem valószínű azonban, hogy egy nagyobb csoportban minden tanuló azonos fázisban van, ezért a „helyzetorientált vezetés” oktatásra vetített modellje inkább a coach vagy a tutor módszere, mint a tantermi oktatóé.

A fentiek értelmében figyelembe kell venni, hogy egyfelől az eltérő tanítási módszerek csak akkor hatékonyak, ha megfelelően alkalmazzák azokat, másfelől nehézségek merülhetnek fel, ha eltérés van az oktató tanítási stílusa és a tanuló tanulási stílusa között. Emellett különböző egyéneknek különböző kompetenciákat kell elsajátítaniuk, fejleszteniük, és – bizonyos fokig – az oktatóknak alkalmazkodniuk kell ehhez, módszereiket a tanulók igényeihez (is) igazítva. Következésképpen célszerű a tanulók önirányításának fejlődését segíteni a tanulásban, azaz „önirányított tanulókat” képezni, azonban a hagyományos tanítási módszerekkel gyakran éppen az önállóságot fejlesztik.¹⁹

Lássuk, mit jelent az önirányítás a tanulásban! Három jelentése is van:

1. „autonómia” mint a személyiség minősége;
2. „autodidaktika” mint az intézményesített kereteken kívüli tanulás;
3. „tanulói kontroll” mint a szokásos tanítás alapvető figyelembevételé.

E fogalmakon belül az „önirányított tanulás” a tanulónak az oktatási szituáción belüli szabadságát jelöli. Az *önirányítási képesség* helyzetfüggő: vagyis, lehet valaki önirányított egy tantárgyban, és támaszra szoruló egy másikban. Az önirányítás tehát egyfelől egyéni képesség, amely fokozatosan fejlődik, másfelől helyzetreakció.

A hatékony tanulás szempontjából fontos a *tanulói, tanári szerepek és a tanítási módszerek* rendszerezése az önirányítás fokozatai alapján (3. sz. táblázat).

A közigazgatási képzések, továbbképzések résztvevői egészen a közelmúltig „önállótan” tanulók, a közreműködő oktatók pedig a már említett közigazgatási szakemberek, azaz „szakértők” voltak.

Előbbi hátterében, a hagyományokon túl, vélhetően a közigazgatásra jellemző hierarchikus szervezeti struktúra, és az ebből fakadó hatalmi jellegű szervezeti kultúra áll.

¹⁹ Uo., 142–145. p.

Ezt támasztja alá a jogszabály²⁰ is, amely kimondja, hogy a köztisztviselő köteles vezetőjének utasítását végrehajtani (szabálysértés és bűncselekmény kivételével). Emellett az ügyintézőknek általában a munkájában nincs önálló döntési és kiadmányozási jogkörük, így direkt módon felelősségük sem, mindez a vezetőkre hárul.

Utóbbi háttérben pedig az állhat, hogy az oktatók főként a tapasztalt köztisztviselők köréből kerülnek ki, akik rendszerint elismert szakemberek, viszont többségükben semmiféle pedagógiai/andragógiai előképzettséggel nem rendelkeznek. Ezenkívül, a formális közigazgatási továbbképzéseken gyakran a vezető beosztású köztisztviselők képeznek, következésképpen a közigazgatási szervezetekre jellemző szigorú alá-fölérendeltségi viszony áttételesen a továbbképzésekben is megjelenhet. Emellett maga a továbbképzési rendszer is felülről vezérelt, célját és tartalmát tekintve a mindenkori kormányzati elképzeléseket szolgálja.

A fentiek tehát hatással vannak a közigazgatási képzések, továbbképzések oktatásmódszertanára is, a tudástranszfer zömében még ma is előadó-központú, frontális módszerrel történik: a „szakértő” tanítók előadást tartanak az „önállótnak” tanulóknak, és legfeljebb az előadás végén kerülhet sor konzultációra. Ily módon a képzéseken „önállótnak” tanulóként működő köztisztviselők munkahelyükre visszatérve feltehetően hasonló attitűdöt tanúsítanak majd.

De hogyan tanítsuk az önálló tanulást? Talán a legalkalmasabb módja ennek a *fokozatos önirányítású tanulási modell*, amelynek alapjául Gerald Grow cikke²¹ szolgált. Az SSDL (Staged Self-Directed Learning) négyfokozatú modell szerint: a tanulók fokozatosan erősödő önirányítási folyamatot járnak be, amit a tanár elősegíthet, vagy éppen

hátráltathat. A megfelelő tanítás igazodik a tanuló önirányítási folyamatban elért szintjéhez és elősegíti a tanuló ilyen irányú fejlődését.

A közigazgatási képzések, továbbképzések tekintetében a fokozatos önirányítású tanulási modell a következőképpen adaptálható:

1. fokozat: alacsony mértékben önirányított tanulók

Ahogy az előzőekben láthattuk, korábban és jelenleg is a közigazgatási képzési, továbbképzési programok többségében a hagyományos előadó-központú módszer alapján oktatták/oktatják a köztisztviselőket, ezt lehet tehát kiindulási állapotnak tekinteni. Például a szakképzés és a felsőoktatási képzés vagy a közigazgatási alapvizsga és szakvizsga-felkészítők, valamint a továbbképzések központi programjai is többnyire frontális oktatási módszerekkel történtek/történnek.

Ez nem feltétlenül jelent problémát, hiszen vannak olyan oktatási célok, amelyek éppen ebben a formában érhetőek el. Ilyen például az elméleti ismeretek vagy a hivatástudat átadása, ez utóbbi kialakítása ráadásul érzelmi energiákat is igényel. Érdekességképpen az USA-ban a tágabb és a szűkebb közösség szolgálata, a „serving the public” eszméje az emberek gondolkodásában általában, de a közszolgálatban különösen sajátos érzelmi színezetet kap.²² A közszolgálati elhivatottság mélyítése, a nemzet ügye iránti elkötelezettség erősítése a hazai közigazgatás rendszerének működését is javítaná.

Ennek az attitűdnek a kialakítására alkalmas lehet az előadás műfaja, ahol nagyon fontos az oktató hitelessége. Sokan csak a karizmatikus személyeket tartják alkalmasnak erre a feladatra, és hiányolják teljes körű jelenlétüket a képzésből. Azonban nem szabad elfelejtenünk, ahogyan a vezetők között

²⁰ Az 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.

²¹ Gerald GROW: *Teaching Learners to be Self-Directed*, Adult Education Quarterly, Vol. 41, No. 3, 1991, 125–149. p.

²² DOBOS Ágota: *Közszolgálati Akadémia az Amerikai Egyesült Államokban = Pro Publico Bono*. Budapest, BCE Közigazgatástudományi Kar, 2011/1, 112. p.

sem mindenki „leader típus”, ugyanúgy az oktatók között is sok a „menedzser típus”, és mindegyik típusnak megvan a maga helye és szerepe.²³ Nyilván az előbbieket a frontális, az utóbbiak az interaktív módszerek terén érzik otthonosabban magukat, így valószínűleg hatékonyabban művelik azokat. A lényeg azonban, hogy a képzők pontosan ismerjék, és kellő tudatossággal használják saját oktatói kompetenciáikat.

2. fokozat: mérsékelten önirányított tanulók

A klasszikusnak számító oktatási módszerek mellett, az utóbbi években a közigazgatási képzések szemináriumain egyre több résztvevő-központú módszerelem jelenik meg. Ilyenek az elméleti modellek gyakorlatban (például szimuláció keretében) történő kipróbálása „laboratóriumi” körülmények között. Ezenkívül, ugyanitt szigetszerűen megjelentek más gyakorlati módszerelemek (pl. jogesetek feldolgozása) is. A továbbképzések tekintetében a központi képzések és az egyéb képzések között olyan programok is vannak, amelyek a mérsékelten önálló tanulókra építenek: a frontális előadásblokkokat különböző gyakorlatok, esettanulmányok követik, amelyek az elméleti ismeretek gyakorlatba transzferálását segítik. Ezek a tanulói aktivitást is igénylő módszerek – a résztvevői visszajelzések alapján – ígéretesek és fejlesztendők, de a „jó képzés” kontextus- és problémafüggő (nem létezik „one best way”). Ezért törekedni kell egyfajta sokszínűsége, a választás lehetőségének a biztosítására.²⁴

Ebben a fokozatban ismeretátadás mellett, saját élményű tanulás révén, a készségek fejlesztésére is van lehetőség. Az oktatónak bővítenie kell módszertani repertoárját, és ez részéről nemcsak szakmai felkészültséget, hanem többnyire külön előkészítő munkát és

oktatási segédleteket is igényel, ami viszont emeli a képzés, továbbképzés költségeit.

3. fokozat: közepes mértékben önirányított tanulók

Az utóbbi időben a közigazgatási képzések körében szigetszerűen megjelent a projekt-oktatás módszere, illetve az elektronikus oktatásszervező rendszerek (például Moodle) használata, ami egyfelől önszervező tanulói közösségeket teremt, másfelől rendszeres évközi aktivitásra, tanulásra ösztönöz. Ez utóbbi még nem azonos az e-learninggel, nem jelent önálló tanulást, viszont hatékonyan támogatja mind az előadó-központú, mind a résztvevő-központú módszereket.

A közigazgatási továbbképzések rendszerében pedig a kétszintű vezetőképzés (vezetővé képzés és vezetői továbbképzés) modulári felépítésű, kompetenciaalapú képzési struktúra, ami a tréning-módszerre épül. A központi és egyéb programok között is számos résztvevő-központú készségfejlesztő tréning (például ügyfélszolgálati továbbképzés) szerepel, amelyek alkalmával lehetőség nyílik a mérsékelten önirányított tanulói magatartás gyakorlására. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy ez a fajta viselkedési forma a köztisztviselők egy részétől még távol áll: ők idegenkednek az önálló célkitűzésektől éppúgy, mint az önálló feladatmegoldástól, és gyakorlatilag azt várják el a képzésektől és az oktatótól, hogy „mondja meg mit és hogyan kell elvégezni, azt majd végrehajtják”. Nyilvánvaló, hogy ebben a tanulói attitűdben szerepe van a korábban már említett közigazgatási szervezeti kultúra sajátosságainak is.

A fenti csoportos képzések esetében az oktató inkább facilitálja, mintsem irányítja a tanulás folyamatát, és a résztvevőkkel közösen hoznak döntéseket. Ez jelentősen különbözik az előző két fokozat tanítási stílusától és figyelembe kell venni azt is, hogy más típusú személyiséget, de legalábbis magatartást feltételez. Itt fokozottan érvényes oktatói oldalról az időszükséglet problémája: az oktatásszervező rendszer használata,

²³ KOTTER, John: *A változások irányítása*, Budapest, Kosuth Kiadó, 1999.

²⁴ HAJNAL György: *A ROP 3.1.1. képzési programok hatásértékelése*, ROP záró konferencia, 2008. május 21.

moderálása akár napi többórnyi elfoglaltságot is jelenthet minden egyes tanulócsoporthoz esetében.

4. fokozat: nagymértékben önirányított tanulók

A közigazgatási képzések esetében felmerülő, az oktatásmódszertan forradalmasításáról szóló elképzelések között szerepel az olyan módszerek, mint az e-learning beiktatása a hagyományos oktatási keretek közé, ami tulajdonképpen blended learninget (kevert képzést) jelent. A képzési piacon már kaphatók azok az e-tananyagok is, amelyek segítségével valamilyen konkrét munkatevékenységet lehet szimulálni (például az Aleas Group szimulációs oktatóprogramja: *Változásmenedzsment a közigazgatásban*). Ezek akár a tanórákon, akár azon kívül önálló feladatként is elvégezhetőek, és nagyon életszerűek, tanulságosak,

ám jelenleg megvásárlásukhoz pénzügyi forrás nem áll rendelkezésre. Meg kell említenünk még a szakmai gyakorlatot, valamint az esetenkénti kisebb önálló kutatási feladatokat is, amelyek eredményei beépülnek egy-egy nagyobb egyetemi kutatásba, illetve később a tananyagfejlesztésbe.

A közigazgatási továbbképzések között is találunk tutorálással támogatott idegen nyelvi és szakmai e-kurzusokat is, amelyek tanulói oldalról idő- és költséghatékonyak. A három nyelvi képzés (angol, német, francia) a nagymértékben önálló tanulóakra épít. E képzések kizárólag elektronikusan, az interneten keresztül folynak. Mindhárom nyelv tanulását interaktív számítógépes program és tutorok támogatják, akik virtuális kapcsolatot tartanak fenn a tanulókkal. A résztvevők számára a feladatokat nemcsak maga a szoftver generálja, hanem a tutorok is kitűznek célo-

4. sz. táblázat. A fokozatos önirányítású tanulási modellt adaptálása a közigazgatási továbbképzésekben

Fokozat	Közigazgatási képzések	Közigazgatási továbbképzések
1. Alacsony mértékben önirányított tanulók	Előadások a közigazgatási szakképzés, a közigazgatási alapképzés és mesterképzés keretében	Közigazgatási alap- és szakvizsgára, ügykezelői vizsgára felkészítő tanfolyamok
2. Mérsékelten önirányított tanulók	Szemináriumok a közigazgatási alapképzés és mesterképzés keretében Konzultációk a szakirányú továbbképzés keretében	Központi szakmai továbbképzések Egyéb (minősített) szakmai továbbképzések
3. Közepes mértékben önirányított tanulók	Projektoktatás és elektronikus oktatószervező rendszerek (például Moodle) használata a közigazgatási alapképzés és mesterképzés keretében	Központi vezetőképzés Központi szervezet- és készségfejlesztő továbbképzések Központi informatikai továbbképzések
4. Nagymértékben önirányított tanulók	Szakmai gyakorlat és önálló kutatási feladatok a közigazgatási alapképzés és mesterképzés keretében	Központi idegen nyelvi e-továbbképzések Központi e-kurzusok

kat, amelyek elérésben – igény szerint – segíti a tanulókat, akik a fórumrendszeren keresztül egymással is kapcsolatba léphetnek.

Azonban az e-learninghez szükséges eszközök és a programok – akár készen vásároljuk, akár magunk fejlesztjük – felvetik a többletköltség problémáját, igaz, általában egyszeri beruházást jelentenek. Ezenkívül, biztosítani kell az e-tutorok képzését, a használathoz szükséges technikai feltételeket és a bármikor elérhető helpdesk szolgáltatást. Az e-oktatásmódszertan kiszámítható kereteket kínál, ugyanakkor elgépíesítheti az oktatást, és kérdés, hogy mennyire hatékony? Mennyire helyettesíti a technika, a virtuális csoport a személyes kontaktust, az „élő tudást”, és milyen mértékben jöhet létre így a szinergia-hatás? Érdeemes lenne felméréseket készíteni a tanulási eredmények és a költséghatékonyság összefüggései tekintetében, és ezek tanulságait a későbbiekben a módszerválasztásba beépíteni.

Összefoglalva a fentieket, a *fokozatos önirányítási tanulási modell* adaptálása a közigazgatási képzések, továbbképzések mód-

szerit illetően jelenleg a következő képet mutatja (4. számú táblázat).

Ahogy az előzőekből kiderül, a hazai közigazgatási képzések, továbbképzések terén jelenleg az első fokozat dominanciája mellett, ma már a többi fokozat is megtalálható. A fejlődés iránya nyilvánvaló: *az alacsony mértékben önirányított tanulóktól a nagymértékben önirányított tanulók felé* történik, a négy fokozat együttes jelenléte közben. De vajon hogyan alakul a fejlődés iránya, és a jövőben, megfordulhat-e a trend? Mindez több tényező együttes függvénye, azonban valószínűsíthető, hogy a későbbiekben is mind a négy fokozat fellelhető lesz, csak a mostanihoz képest eltérő részarányt mutatva.

Összegzés

Láthattuk, hogy a közigazgatási képzések, továbbképzések tekintetében ma már többféle módszert alkalmaznak. Felmerül azonban a kérdés: mitől sikeres egy képzés és mitől sikeres egy oktató?

5. sz. táblázat. Az önirányítási fokozatok és a tanítási módszerek, stílusok egymáshoz kapcsolása

	1. Szakértő	2. Készítő	3. Elősegítő	4. Konzultáns
1. Alacsony mértékben önirányított tanulók	harmónia	csaknem harmónia	diszharmónia	súlyos diszharmónia
2. Mérsékelt önirányított tanulók	csaknem harmónia	harmónia	csaknem harmónia	diszharmónia
3. Közepes mértékben önirányított tanulók	diszharmónia	csaknem harmónia	harmónia	csaknem harmónia
4. Nagymértékben önirányított tanulók	súlyos diszharmónia	diszharmónia	csaknem harmónia	harmónia

(Forrás: Kálmán Anikó)

A képzés sikerének szempontjából kulcskérdés az önirányítási fokozatok és a tanítási stílusok egymáshoz kapcsolása, azaz a „jó tanítás” (5. sz. táblázat).²⁵

Ami az egyik tanuló számára „jó tanítás”, lehet, hogy a másik számára nem az, illetve még ugyanazon tanuló számára sem ugyanaz a „jó tanítás” az eltérő tanulási fokozatokban. A „jó tanítás” egyfelől igazodik a tanuló önirányítási fokozatához, másfelől felvértezi a tanulót az önirányítás magasabb fokozatának eléréséhez szükséges eszközökkel. A „jó tanítás” tehát szituációfüggő, és elősegíti a tanuló hosszú távú fejlődését.

Ami az oktatókat illeti, figyelembe kell venni, hogy többnyire szakemberekből lett oktatók működnek közre a közigazgatási képzésekben, továbbképzésében, ami a szakmai tudás szempontjából előnyös, de módszertani szempontból kevésbé. Ezért indokolt az *oktatásmódszertan kultúrájának fejlesztése*. Esetükben azonban nem a hagyományos keretek megújítása, hanem új módszertani keretek létrehozása a feladat, amely hozzásegíti őket a jobb teljesítményhez. Ennek érdekében célszerű kidolgozni olyan *felnötképzési szakmai-módszertani tananyagot és képzési programokat*, amelyeket a közigazgatási képzési, továbbképzési programokban oktató szakemberek folyamatosan igénybe vehetnek.

Az SSDL modellben alapvető irányvonal a tanítás tanulóhoz való igazítása, és az önállót-

lantól az önirányított tanulási fokozatba való juttatás. A tanulók segítségét szolgáló nyilvánvaló cél pedig a tudás, a készségek és motiváció megszerzése, valamint az autonóm részvétel a tanulási folyamatban és később a munkában is. A hazai közigazgatási képzésekben, továbbképzésekben a közelmúltig harmónia mutatkozott: az „önállótlan” tanulókat „szakértők” tanították, a külső környezetből fakadó változási kényszerek azonban úgy a tanulóra, mint az őket tanítóokra hatnak.

A közigazgatási képzések esetében megoldandó probléma például a differenciálás kérdése: az azonos csoportban résztvevők közötti tanulási fokozatbeli különbség kezelése. Az SSDL modell sem kínál megoldást erre és csakúgy, mint a Hersey–Blanchard-modell esetében, nagy eltéréseknél a közös módszerre alapozott csoportos tanítás helyett az egyéni tutorálás, coaching javasolható, amennyiben erre lehetőség van.

A közigazgatási továbbképzések esetében például a köztisztviselők részéről egyre inkább jelentkezik az igény a legalább mérsékelt önirányított tanulásra. Felmerül a kérdés, hogy a jelenleg oktató szakértői gárda képes-e a következő fokozatokhoz szükséges váltásra, vagy szektoron kívülről, más szereplőket (pl. pedagógusokat) kell bevonni a köztisztviselők oktatásába? Mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai, a teljesség igénye nélkül álljon itt egy példa (6. sz. táblázat).

6. sz. táblázat. Megoldások a közigazgatási továbbképzésben jelentkező új típusú tanulási igényekre

Megoldások	Előnyök	Hátrányok
A szektor közigazgatási szakértőinek oktatás-módszertani felkészítése	Ismerik a közigazgatási szektor sajátosságait, beépítik a képzésbe	A hagyományos oktatási módszerekkel nehezen szakítanak
Pedagógusok, andragógusok bevonása a közigazgatási továbbképzésekbe	Ismerik és rugalmasan alkalmazzák a modern oktatási módszereket	Nem ismerik a közigazgatási szektor sajátosságait

²⁵ KÁLMÁN Anikó: *Az oktatásról az önálló tanuláshoz*, Budapest, BMGE Kiadó, 2009, 142. p.

A közigazgatási képzések körében az oktatói sikerhez, az oktatás-módszertani kultúra fejlesztésén túl, a tanítási és a kutatói szerep szétválasztása is hozzájárulhat. Az oktatás teljes embert kíván: a tartalom és a módszertár bővülése miatt a felkészülés egyre több időt vesz igénybe, és persze szükség van a regenerálódásra is. Gyakran előfordul, hogy a kutatási projektek egybeesnek az oktatási csúcsidőszakkal, ilyenkor szerepkonfliktusba kerülhet az oktató (aki egyben kutató is), aminek mindkét feladategyüttes kárát látja. Arról nem is szólva, hogy a két szerep együttes művelése

nagyon komplex – sokak szerint két különböző típusú – személyiséget kíván.

A közigazgatási továbbképzések körében viszont a (közigazgatási) szakmaiság és az oktatás-módszertani tudás prioritásának dilemmája merül fel. Nyilván a képzés céljának, tartalmának, módszerének stb. függvényében ez változik, mégis beláthatjuk, hogy a képzés és az oktató sikerének érdekében mindkét tudástípusra szükség van. Ennek fejlesztése egyfelől folyamatos egyéni erőfeszítést igényel, másfelől oktatás-módszertani továbbképzésekkel hatékonyan támogatható.

Közigazgatási képzések, továbbképzések – oktatás-módszertani kérdések, lehetőségek

A tanulmány az oktatás-módszertani kérdések szerepét, jelentőségét vizsgálja egy speciális szektoron, a közszolgálaton belül. Először a közigazgatási képzések értelmezési kerete kerül tisztázásra, majd az oktatás-módszertani kérdések közigazgatásra vonatkozó elemzése következik, végül az oktatás-módszertani lehetőségek szektorra történő adaptációja kerül bemutatásra. Az összegzés az oktatás-módszertani kultúra fejlesztésére vonatkozó javaslatokat tartalmazza a közigazgatási képzések tekintetében.

A közigazgatási képzések körében az oktatói sikerhez az oktatás-módszertani kultúra fejlesztésén túl, a tanítási és a kutatói szerep szétválasztása is hozzájárulhat. Az oktatói munka teljes embert kíván: a tartalmi és az alkalmazott módszertár bővülése miatt a felkészülés egyre több időt vesz igénybe, és persze szükség van a regenerálódásra is. Gyakran előfordul, hogy a kutatási projektek egybeesnek az oktatási csúcsidőszakkal, ilyenkor szerepkonfliktusba kerülhet az oktató (aki egyben kutató is), aminek mindkét feladategyüttes kárát lát(hat)ja. Arról nem is szólva, hogy a két szerepegyüttes művelése nagyon komplex – sokak szerint két különböző típusú – személyiséget kíván.

A közigazgatási továbbképzések körében felmerül még a szakmai és az oktatás-módszertani tudás prioritásának dilemmája is. Nyilván a képzés céljának függvényében ez változik, mégis beláthatjuk, hogy a képzés és az oktató sikerének érdekében mindkét tudástípusra szükség van. Ennek fejlesztése egyfelől folyamatos egyéni erőfeszítést igényel, másfelől oktatás-módszertani továbbképzésekkel hatékonyan támogatható.