

A változó szakképzés vezetői felkészítésének pszichológiai aspektusai

Mészáros Attila
Széchenyi István Egyetem, Győr

Bevezetés

Az oktatás egyik célja az emberi viselkedés formálása. A társadalmak az egész világon oktatási rendszereket hoznak létre az állampolgáraik fejlesztése érdekében. Az oktatásban a kívánt viselkedésmódok némelyike élesen meghatározott, például az olvasás és matematika (Hungerford–Volk 1990). Az oktatás történetében még soha nem ismerték fel jobban a szakmai fejlődés fontosságát. Minden modernizációs kísérlet az iskolák megreformálására, átalakítására hangsúlyozza a szakmai fejlődést mint elsődleges eszközt a szükséges változások megvalósításában.

Folyamatosan kérdések merülnek fel az oktatók szakmai fejlesztési formáinak eredményességével kapcsolatban az oktatásban. Ezek a kérdések egyre nagyobb igényt támasztanak a kimutatható eredmények iránt. A jogalkotók, a politikai döntéshozók, iskolai vezetők mind azt akarják tudni, hogy a szakmai fejlesztési programok valóban eredményeznek-e valamit. Ha mégis, milyen bizonyíték van arra, hogy hatékonyak?

E kérdések megválaszolására a képzések szervezői, finanszírozói egyre komolyabban odafigyelnek. Kezdenek rendszeresebben információkat gyűjteni a szakmai fejlesztési tevékenység eredményeiről. Ezek az adatok már nem korlátozódnak a tanárok hozzáállásának és gyakorlati felkészültségének mérésében. Egyre inkább figyelembe veszik a tanulói visszajelzéseket az új bevezetett intézkedésekről (Guskey–Sparks 1991).

De talán még ennél is fontosabb, hogy a szakmai továbbképzések fejlesztőinek komolyabban kell venni az iskolákban megvalósult oktatás kutatását. Ebbe beletartozik egy iskolai légkör kutatása is, mivel a különféle szervezeti jellemzők és struktúrák különösen nagyban befolyásolják, megkönnyítik az oktatók folyamatos szakmai növekedését.

1. Szükség van az emberi erőforrás fejlesztésére az iskolákban is?

A szervezet összes erőforrása közül az emberi erőforrás az egyik legfontosabb. Valójában vitathatatlanul a legfontosabb. Ennek az erőforrásnak a fejlesztése szükséges a szervezet növekedéséhez. Megállapítható, hogy a szervezetek más alapvető erőforrásaival ellentétben a humán erőforrás motivációja komolyan képes arra, hogy segítse a szervezet megfelelő irányú növekedését.

Az oktatók fejlesztése több mint egy kognitív szintű továbbképzésen való részvétel. A fejlesztésnek tartalmazni kell a pedagógusok képességeinek azonosítását, ápolását, irányítását és felhasználását egy iskola komplex céljai elérésének érdekében. Ezért fontos, hogy egy iskola vagy egy fenntartó koordinálásában megjelenjen egy humánerőforrás-fejlesztést támogató funkció, ami képes megteremteni a megfelelő légkört, amely az oktatókat segíti a fejlődésükben.

A mai világban egy munkahely humánerőforrás-funkciója jóval meghaladja a jelenléti működésben megvalósult történéseket. Ez az iskolai környezetre fokozottan igaz. Egy oktató munkájának csak egy kisebb része maga az oktatási tevékenység megvalósítása. A munkaerőpiacon lévő szervezet emberi erőforrásokat menedzselő osztálya a dolgozóit segíti megfelelő alkalmazotti képzéssel, karrierfejlesztési programok kidolgozásával, hogy

motiváltak maradjanak a gyorsan változó környezetben. Az oktatási rendszerben is szükség van valamiféle támogatásra, hogy az oktatók felkészítése holisztikus módon megvalósuljon.

1.1. Akadályok az oktatók előtt – Az online oktatási környezet átalakulása

Kétféle akadály áll ma az oktatók előtt az iskolában. Vagy nincs eléggé kitéve a digitális technológiai környezetnek, vagy túlságosan kitéve a technológiának. Abban az esetben, ha nem volt elég kitévősége az online technológiának (nem használta rendszeresen az LMS platformokat), akkor a mai virtualizálódott oktatásban hátrányt szenved. A technológiai hátrány mellett megjelenik még a frusztráltság mint pszichés gát a tanulási-tanítási folyamatban. Ehhez kapcsolódik a másik akadály is. Az oktatási környezet kiszámíthatatlansága miatt nincs mód, hogy akár egy félév távlatában az oktatók előre tudjanak tervezni. Különösen igaz ez a jelenléti környezetet igénylő vagy a csoportos megoldású tanulási folyamatokra. A szakképzésben az informatikai megoldások használata mellett a technológiák rendkívül gyors avulásából származó folyamatos tanulás az oktató számára jelentős leterheltséget ad.

A 2010-ig tartó évek gazdasági recessziójának egyik legnagyobb eredménye a munkára való felkészültséggel és az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos tanfolyamok bevezetése az iskolákban és középiskolákban országshatere. Az ezredfordulón és az azt követő időben a generációk a közösségi médiában nőttek fel és a szöveges üzenetküldésben szocializálódtak, így általában hiányoznak a szükséges interperszonális készségek, amelyekre szükségük van ahhoz, hogy a valós idejű munkavégzésben és a társadalmi környezetben való kapcsolattartás során kiválóan szerepeljenek. Így az iskolának nemcsak az online munkahelyekre, hanem a személyes jelenléti igénylő állásokra is fel kell készíteni a diákokat. Ezért nagyon fontos a folyamatos figyelem az oktatók számára, hogy jobban érezzék magukat a modern oktatási és az új technológiai környezetben.

2. Az emberi erőforrás fejlesztésének jelenlegi kontextusa és megközelítései

Az iskolákban a humán erőforrás-fejlesztés megközelítései magukban foglalnak számos kulcsdimenziót. A tanári hatékonyság és szervezeti működés mellett a XXI. században már össze kell egyeztetni és összekapcsolni azokat a megközelítésekkel, amelyek hangsúlyozzák az emberi erőforrások szerepét a fejlesztési folyamat inputjaiként is. Tehát a pedagógus nem lehet egy passzív szereplő a fejlesztési folyamatban.

Az iskolai környezetben tehát az alábbi elveknek kell érvényesülni (Guskey–Sparks 1991):

- Az emberi erőforrás fejlesztése összetett és sokrétű koncepció. Ez folyamatosan változó folyamat. A prioritások ennek megfelelő meghatározása érdekében érzékenységet igényel a változó igények iránt.
- Az emberi erőforrás fejlesztése egyszerre eszköz és cél. Meg kell tartani az egyensúlyt a kettő között. Ha választani kell e két szempont között, akkor azt inkább célnak, nem pedig eszköznek kell tekinteni, mivel végső soron az oktatói elégedettség és az életminőség a fontos.
- Az oktatók fejlesztése mellett más fejlesztési tevékenység (tervek, programok, képzési, képzőhelyi új struktúrák, mechanizmusok létrehozása) integrálása, elfogadása is fontos cél.
- Az oktatók és a képzési rendszer erőforrás-fejlesztése a gazdasági fejlődés kulcsa is azért, hogy lehetővé teszi az tanítási-tanulási folyamat hatékonyabbá válását.
- Az oktatási piac is globális községgé válik a technológia, a mobilitás és a kommunikáció terén. Az egyre növekvő globalizáció és az információs technológia jelentősége az oktatás számára új lehetőségeket, mások számára pedig

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

kihívásokat tárt fel ahhoz, hogy megbirkózzanak a változó világgal, és versenyezzenek a nyílt oktatási piacon.

2.1. Az oktatók motiválása és fejlesztése

A pedagógusok oktatási képességeit fejleszteni kell modern oktatási segédanyagok, nem jelenléti képzési formák, új tantermi formák és a tanulás irányításának atipikus formáinak felhasználásával. Ezért egyre nagyobb szükség van arra, hogy az oktatási intézmények folyamatos és hatékony képzések révén foglalkozzanak az oktatók fejlesztésével. A képzés mellett szükségessé válik olyan teljesítményértékelési rendszerek fejlesztése, amelyek az elszámoltathatóság növelésével együtt fejlesztési komponenssel is bírnak.

2.1.1. Tanítási módszerek

A leggyakoribb tanítási stratégiák alkalmazásának hatását az 1. táblázat mutatja be.

Oktatási módszer	Domináns terület					
	Kognitív		Affektív		Pszychomotoros	
	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
Előadás	•••					
Demonstráció	••				••	
Csoportos tanulás		••			•	
Megbeszélés		••		••		
Vita		••		••		
Kérdés-felelet		•••				
Video bemutató		••	••		••	
Laboratóriumi munka		••	•		•••	
Játékok/kvíz		••	••			
Brainstorming		••				
Terepgyakorlat		•		•	•	
Szerepjáték		•		••		
Szimuláció		•		•	••	
Esettanulmány		••				
Projektfeladat		••	••		••	
Bemutatók		••	••			
Páros munka		••		••		•

1. táblázat: A tanítási stratégiák alkalmazása a három területen

Forrás: Sequeira (2012)

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

A tanulásnál megjelenő, befolyással bíró jelenségek:

- Különböző tanulási körülmények között különböző típusú tanulási eredmények jönnek létre. Nem lehet pontosan standardizálni.
- Az egyéni különbségek miatt a tanulók különböző tanulási stílusokat fejlesztenek ki.
- Különbség van a tanulás ütemében – önálló, tanári és csoportos.
- Számos erőforrás áll a tanár rendelkezésére, vagy kifejleszthető és/vagy beszerezhető. Emellett különféle kényszerek mellett kell tanítaniuk. Például: osztály létszáma, rendelkezésre álló idő, rendelkezésre álló források, tanulói háttér, a tanulás helye.
- A diákok több tényező miatt különböznek osztályonként és intézményenként. Például: intelligencia, temperamentum, képességek, szociális, kulturális háttér, kommunikációs készségek, attitűdök, motiváció, érdekek, értékek, tanulási stílusok.

3. Az iskolai vezetőképzés empirikus kutatása

2020 nyarán Magyarországon a 40 Szakképzési Centrumhoz tartozó iskolák vezetőképzése történt meg. A törvényi szabályozás teljesen megváltozott ebben az oktatási környezetben (12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet; 2019. évi LXXX. törvény). Így az itt dolgozó vezetőknek és oktatóknak számos rendelkezést és előírást, módszertani eljárást kellett újra megismerni. Ennek a gondolatnak az eredményeként volt ez a képzés megszervezve. A vezetőképzés céljai a következők voltak:

- A szakképzési vezetők megismerik a szakképzés átalakítás utáni felépítését.
- A szakképzési vezetők megismerik az új oktatói tevékenységek, funkciók átalakulásának formáit egy kompetenciaalapú, kimeneti követelmények által vezérelt oktatásban.
- A szakképzési vezetők személyes és intézményi feladattervet tudnak készíteni a megváltozott oktatói, tananyagtartalmi, formai és szervezeti változásokra (intézményre operacionalizált checklista készítése).
- A szakképzési vezetők olyan változásmenedzsment ismereteket szereznek, amelyek segítségével képesek lesznek megtervezni a saját intézményükben a várható ellenállások kezelési formáit.

A képzés konkrét célja a KKK-ból és PTT-ből levezethető, projektalapú szakmai program elkészítésének menedzselésének megismerése, a szakképzésben dolgozó vezetők motivációs-menedzsment kompetenciáinak rendszerszintű fejlesztése, a szervezetfejlesztési és vezetői hatékonyság növelése, a változással járó stressz csökkentési módszereinek megismerése. Közvetett cél, hogy a vezetők közötti együttműködés erősödjön, tudatosuljon, a vezetői tudásmegosztás megvalósuljon.

A vezetőképzés időtartama 2 nap volt. A résztvevők száma képzésenként 13–25 fő között volt. A képzés külső helyszínen történt meg. A képzés egyszerre volt a 2020/2021-es tanévre való felkészítés és a szervezeti működési mechanizmusok vezetői oldalának a fejlesztése, valamint a centrumvezetők számára egy külön időszámban egy szervezeti kultúrára és működésre való kitekintés.

3.1. Vezetőképzés előtti vizsgálat

A képzés előtt minden résztvevő egy online DISC tesztet töltött ki. A DISC személyiségteszt sokat elárul kitöltőjének temperamentumáról. Segítségével megtudható, az illető mennyire introvertált vagy épp extrovertált, kapcsolat- vagy inkább feladatorientált. Főként a nagyvállalatoknál alkalmazott tesztnek az online formáját kapták meg a résztvevők. A DISC

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

személyiségprofil tulajdonképpen egy személyre szabott jellemzés a kérdésekre adott válaszok alapján. A teszt négy személyiségprofiljának kialakítása lényegében egy pszichológiai koordinátarendszernek megfelelően történik. E képzeletbeli koordinátarendszer egyik tengelyét az introvertált-extrovertált, másik tengelyét pedig a feladatorientált-kapcsolatorientált egyenes alkotja. A DISC tesztben nincs helyes vagy helytelen válasz, rossz vagy jó minősítés. Ugyanakkor a teszt kitöltője is jobban megismerhette saját erősségeit, és azokról a területekről is képet alkothatott, ahol fejlesztheti a személyiségét (<https://promanconsulting.hu/disc-teszt/>). Néhány olyan terület, ahol hasznos lehet a DISC teszt alkalmazása a vezetőképésben:

- mások és saját maguk jobb megismerése,
- külső és belső kommunikáció fejlesztése, személyre szabott kommunikációs stratégiák megalkotása,
- a csapatmunka hatékonyságának növelése,
- vezetői szerepek újra pozicionálása.

Minden vezető személyenként egy 25 oldalas önjellemzést kapott.

3.2. A kétnapos jelenléte alapú vezetőképés

A képzés a nyári szünetben, az iskolakezdés előtt zajlott, csoportonként két képzővel és egy szakképzési szakértővel. A csoportokban mindig egy centrumhoz tartozó iskolaigazgatók voltak. Kisebb centrumok egy csoportba lettek összevonva. Képzési helyszínek:

- Sümeg,
- Székesfehérvár,
- Penészlek,
- Ráckeve,
- Kerekegyháza,
- Budapest.

Párhuzamosan 1–5 csoport futott egyszerre. A képzés témaköreit a 2. táblázat mutatja be.

Témakör	Vezetői-oktatói témák
1. témakör	Intézményi és egyéni változások azonosítása (Elisabeth Kübler-Ross változásgörbe)
	Intézményi ellenállás kezelésének megtervezése, vezetői motivációs lehetőségek Változások a szakképzésben (új elvek, szabályok a szakképzésben)
2. témakör	Tanulói aktivitáson alapuló módszertani rendszer (F-R rendszer)
	Szakképzés szabályozása, eredményalapú szabályozás
3. témakör	Projektpedagógia szemléletű módszertan alkalmazhatósága a képzésben
	KKK descriptorok értelmezése. Képesség-tudás-attitűd-felelősség-autonómia – szakmai követelmények rendszere
4. témakör	Herzberg-féle kettős motivációs elmélet Hersey-Blanchard szituatív vezetési modell
	Nem iskolarendszerben dolgozó oktatók, duális képzés, új oktatásszervezés Minőségirányítási rendszer a szakképzésben, EQAVET+, oktatói értékelés
5. témakör	KKK-ból tanulói aktivitásra épülő projektig – KOMPLEX PROJEKT
	Tananyagtervezés menedzselése. KKK-ból, programtervből szakmai program

2. táblázat: A képzés felépítése
Forrás: saját szerkesztés (2020)

A felépítésből látszik, hogy a vezetőképzési területek integrálva lettek az iskolaigazgatói konkrét feladatokba, így egy-egy témakörnél a résztvevők a saját működésük mellett rátekinthettek, hogy ez a vezetői módszer miként és hol segíti a saját iskolájuk munkáját. Mely módszerek alkalmazása mellett lehet hatékonyabban menedzselni az új tanévet.

Mivel az igazgatók oktatók is, így az oktatási területekkel is foglalkozott a képzés. Minden témakörben saját élményű gyakorlatokkal sajátították el a korszerű menedzselési és oktatási technikákat.

3.3 A képzés értékelése

A vezetőképzés végén 7 kérdésből álló kérdőívvel vizsgáltuk a képzés hatékonyságát. A kérdésekre 5 fokozatú Likert-skálán tudtak válaszolni a résztvevők (N=253).

Kérdés N=253	Visszajelzés átlaga (1-5)
A képzés elérte az elején felvázolt célokat?	4,88
Milyen volt a képzés színvonala?	4,95
Milyen volt a képzés időbeosztása?	4,59
Milyennek tartotta a gyakorlatokat?	4,77
Használni tudja-e a megszerzett információkat a munkájában?	4,98
Hogyan ítéli meg a segédanyagokat?	4,86
Hogyan ítéli meg a képzés körülményeit?	4,97

3. táblázat: Visszajelző lap eredményei
Forrás: saját szerkesztés (2020)

Ezen kívül még megkérdeztük, hogy mennyire tudtak aktívan részt venni a képzésben (0–100% között). Az eredmény 91,67% (8,33 szórás) lett. A visszajelző lapokon lehetőség volt a vezetőknek szöveges értékelést adni. A leggyakoribbak a következők voltak:

- igazgatóhelyettesi szinten is szükség volna ilyen képzésre,
- szükség volna rendszeresen vezetőképzésre, ahol szakmai tartalom is van,
- előbb lett volna rá szükség,
- az oktatók számára is kellene ilyen képzés.

A vezetőképzéssel kapcsolatos több kritika ellenére visszajelzésként érkezett, hogy fontos, mert azok a vezetők/tanárok, akik jobban felkészültek a vezetésre, magabiztosabbak és sikeresebbek az iskolában a tanár munkatársakkal és a diákokkal, mint azok, akik alig vagy egyáltalán nem érdeklődnek a képzések iránt. Számos kutatás bizonyítja azt is, hogy azok a továbbképzések, amelyben a módszertani és HR-fejlesztési területek integráltan jelennek meg, olyan eredményeket hoznak, hogy a résztvevők a képzés után hatékonyabbak, és nagyobb valószínűséggel maradnak a tanításban. Az integrált képzés komolyan hozzájárulhat a vezetők és tanárok képességeinek fejlesztéséhez, valamint az oktatásban nyitottabb, rugalmasabb légkört alakíthatnak ki az osztályteremben (Hammond 2000).

Összegzés

Ezek a képzések és eljárások nem újkeletűek, de fontosak, mert az oktatásban nagyon kevés helyen jelent meg a professzionális menedzsment képzések rendszere. Valójában alkalmazásuk nyilvánvaló, ha megoldást akarunk találni az iskolarendszerben megjelenő kihívásokra, valamint tudomásul vesszük, hogy számos nagy tapasztalattal rendelkező

résztevő van a képzésen, aki elkötelezett a szakmai fejlődés folyamata iránt. Bármennyire magától értetődőnek tűnik, manapság ritkán találunk olyan szakmai fejlesztési programot, amelyet a bemutatott irányelvek alapos figyelembevételével terveznek és valósítanak meg. Még ritkábban találunk olyan szakmai fejlesztési programokat, amelyek ezen iránymutatások végrehajtását a saját élményű tanulására gyakorolt hatás szempontjából értékelik.

Ezekből az irányelvekből az látszik, hogy a szakmai képzésen elért motiváltság, hasznosságérzet a siker kulcsa, amely az iskolában majd a diákok tanulásának javulását jelentheti. A siker nem annyira az új ismeretek felfedezésében, hanem abban rejlik, hogy az oktató a rendelkezésére álló tudást, módszertani ismereteit professzionálisan, tudatosan és okosan használja fel. Ugyanez igaz a vezetőkre is. A megismert menedzsmentkultúrát integrálni tudják a saját munkahelyükön. Azt látják a beosztott oktatók, hogy az igazgató rendszerben gondolkodik, így ők is a rendszer hasznos tagjai lehetnek. Ehhez lehet igazodni.

Egy oktató attól lesz motivált, hogy szakmai fejlesztését a karrierciklusa szerves részeként tekinti, hogy értelmet és megbecsülést talál a munkájában, vagy látja az oktatásirányítás erőfeszítéseit, hogy a szakemberek lépést tarthassanak a szakterületük fejlődésével. A képzéseken egyértelművé kell válni a menedzsment számára, hogy az oktatók érdemi fejlesztéséhez világos elképzelésekre van szükségük céljainkról, az iskola jövőképéről, és alaposan meg kell érteniük azt a folyamatot, amellyel ezeket a célokat elérhetjük. Manapság sokak fejében világos elképzelés létezik arról, hogy mi lenne az ideális a szakmai fejlődésben.

Az iskolákat tanulási közösségnek kell tekinteni, ahol a tanárok és a diákok folyamatosan részt vesznek a kutatásban és interakciókban. Így tud kialakulni az a közös oktatási környezet, ahol az oktató és a diák is motivált maradhat. Ennek a szemléletnek a megvalósítása, pontos folyamata iskolánként, régióként eltérő. Ennek oka, hogy a folyamat erősen kontextualizált. Nincs „egy helyes válasz” vagy „egy legjobb módszer”. Inkább számos módszer létezik, amelyek mindegyike alkalmazkodik az adott összefüggések összetett és dinamikus jellemzőihez, az adott iskolához. A siker tehát abban rejlik, hogy a vezetők megtalálják a saját iskolájuk megoldásait, amelyeket aztán gondosan, ésszerűen és átgondoltan lehet alkalmazni. Tehát a példát ők szolgáltatják!

Igaz, hogy az itt bemutatott elképzelések nagyon optimista perspektívát kínálnak az oktatás szakmai fejlődésében rejlő lehetőségekről. Illusztrálják, hogy bár az oktatásban a változás folyamata nehéz és összetett, mégis hogyan lehet ezt a folyamatot megkönnyíteni a konkrét kontextusokhoz pragmatikusan adaptálni, hogy biztosítsuk a folyamatos szakmai fejlődést és a jobb szakmai gyakorlatot mind az oktatóknál, mind a tanulóknál. Ez elengedhetetlen a hazai oktatás javításához.

A tanulás egyszerre folyamat és termék. Miután megértettük a tanulás folyamatát, rátérhetünk a kívánt tanulási tapasztalatok tervezésére, előkészítésére és biztosítására!

Irodalom

- 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor> (letöltve: 2020.12.02.)
2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> (letöltve: 2020.12.02.)
- Sequeira, A.H. 2012. *Human Resource Development and Higher Education*. SSRN Electronic Journal Strategic Planning in Educational Institutions of Higher Learning.
https://www.researchgate.net/publication/256018232_Human_Resource_Development_and_Higher_Education
- Guskey, T.R. –Sparks, D. 1991. What to Consider When Evaluating Staff Development.
Educational Leadership 49(3): 73–76.

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”,
nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

Hammond, L. D. 2000. How Teacher Education Matters. *Journal of Teacher Education* 51(3): 166–173.

Hungerford, H. R.–Volk. T. L. 1990. Changing Learner Behavior Through Environmental Education. *The Journal of Environmental Education* 21(3): 8–21.

Mire jó a DISC teszt? A DISC modell személyiségtípusai. <https://promanconsulting.hu/disc-teszt/> (letöltve: 2020. 11. 30.)