

Az instruálás mint képzésfejlesztési lehetőség

„...ha a jövőnek tervezel, oktasd a fiatalokat!”

Kínai bölcsesség

A közelmúltban a társadalom számos területén jelent meg a „mentorálás” kifejezés. E cselekvés célja az, hogy akár a munkahelyeken, akár a tanulásban a szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberek segítséget nyújtsanak azok számára, akik fiatal koruk vagy szakmai tapasztalatlanságuk miatt ezt igénylik.¹

A munkám során gyakran merül fel bennem a kérdés: „Mire elég az alapképzésünk?”. A válasz mindig az, hogy a néhány évvel ezelőtti négy héthez képest nagyon sokra. Ugyanakkor csupán annyit ér, amennyit mi magunk, képzésért felelős szakemberek – a megrendelő igényeinek megfelelően – „beleteszünk” a munkánkba. Amit átadunk a tanulóknak, azt elsajátítják, amit nem tanítottunk meg velük, azt a mindennapi munkavégzés során fogják gyakorlati tapasztalás útján magukba szívni. Itt azonban felmerül a következő kérdés: „Megfelelő-e ez a gyakorlat; biztos, hogy azt várjuk-e el az új felszerelőtől, amit a mindennapokban magára szed?” A válasz az, hogy „Nem!”. Nem biztos ugyanis, hogy a jogszabályoknak, a vezetői elvárásoknak megfelel az a munkavégzési forma, amit – egyébként el nem ítéltető módon – elles az új kolléga a „tapasztaltabb” társaitól. *Nem jó, ha a szokások kerülnek előtérbe a jogszabályokkal szemben.* Ezért tartom fontosnak, hogy a büntetés-végrehajtás is rendelkezzen egy, a mai világunkban már minden nagyvállalatot jellemző jól működő instruktori vagy mentori rendszerrel.

Aligha vitatható, hogy ma a „civil” oktatási rendszerben az egyik leggyakoribban használt fogalom pár a „mentor” és a „mentorálás”. A sikeres oktatási programok szinte mindegyike alkalmazza a mentorálást. Az egyetemi szakkollégiumok mentoring rendszerben működnek, az igazán jó pedagógusok egyben mentorai is a rájuk bízott diákoknak, és mentora az ügyvédjelöltnek az ügyvédi iroda tulajdonosa is. Ezek mellett számtalan olyan kapcsolati formát találhatunk, amely a mentoráláson alapszik. Kimondatlanul: minden betanítás és begyakoroltatás mentorálás, ha tetten érhető benne a személyesség, a „titkos” tudás megosztása és a mentor képes maga előtt tolni a tanítványát.²

A rendszer a nagyvállalatoknál működik legjobban. Nézzünk egy példát! Az X. Y. gyógyszeripari vállalatnak – ez a cikk nem a reklám helye – 27 országban van képvisellete, ezért jó mentori kapcsolatokat tudnak kialakítani. Előfordult már, hogy az egyik orosz kollégájuk egy lengyelt mentorált.³ A cégnél

¹ Mayer József – Vigh Sára: Módszerek és jó gyakorlatok: válogatás a mentorálás nemzetközi és hazai gyakorlatából. In: Szerepváltás: egy foglalkoztathatóságot növelő program tanulságai. (Szerk. Mayer József.) Budapest, OKI, 2008. 67-80. o.

² Vállalati mentorálás a gyakorlatban. – http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/vallalati_mentoralas_a_gyakorlatban/

³ Szilágyi Katalin: Sokat segít a mentor a karrierépítésben is. – www.hirpoltal.hu

e-learning keretében képzik a mentorokat, közülük a legjobbak egy adatbázisba kerülnek. (Az „e-learning” és a „vezetői adatbázis” mostanában a rendészet területén is ismerős fogalmak.) A mentornak és a mentee-nek először meg kell ismernie egymást, majd havonta vagy negyedévente találkoznak egy-két órára, és – mivel a mentor folyamatosan feladatokat ad – a találkozókra mindkettőjüknek készülni kell, a mentoring folyamatát pedig részletesen dokumentálják, illetve időnként értékelik a kapcsolatot.

A továbbiakban a „mentor” és a „mentorálás” fogalmak helyett a büntetés-végrehajtás gyakorlatában jobban elterjedt és megszokott „instruktor” és „instruálás” kifejezéseket használom.

Tulajdonképpen mi is az „instruálás”? A lexikonok szerint: tanítás, oktatás, irányítás, személyes segítségnyújtás. A személyesre helyezném itt a hangsúlyt, továbbá arra, hogy az „instruktor” szónak van egy plusz jelentésárnyalata a „mentor” szóhoz képest: *a szakmai tartalomért felelős személy*. Talán éppen ezért szerencsésebb a saját házunk táján az „instruktor” szó használata. Rögtön hozzászonom: meggyőződésem, hogy nem lehet bárkiből egynapos továbbképzésen instruktort faragni, és utána tőle várni a csodát. Azt is erősen hiszem, hogy az instruktori képességeknek csak egy része szerezhető meg tanulás útján, ugyanolyan fontosak a belső motivációs tényezők is. Ezért elkerülhetetlen fontosságú a vezetők szerepe a kiválasztás során.

Jelenlegi instruktori rendszerünkben – bár nem tudom, hogy szabad-e használnom ebben az esetben a „rendszer” szót, hiszen azt éppen a szabályozottság hiánya jellemzi – vannak helyi szintű intézkedések, de nincs egységes szempontrendszer. Vannak az instruktorokkal szemben megfogalmazott elvárások, de nincs egységes vezetői kontroll. Vannak pluszként jelentkező feladatok, de nincs a feladatkör külön díjazva. Azt pedig, akik e sorokat olvassák, mindannyian jól tudják, hogy az ellentételezés nélküli többletmunka mindig az első, ami a háttérbe szorul – pedig nem lenne szabad, hogy így legyen.

Egy kis nemzetközi kitekintést végezve vizsgáljuk meg az olasz büntetés-végrehajtás képzési rendszerét! A miénknél sokkal nagyobb olasz büntetés-végrehajtásban (kétszáz kisebb-nagyobb intézetük és jóval több mint hatvanezer fogvatartottjuk⁴ van) hét, a miénkhez⁵ hasonló iskola működik. Ott a brigaderosok (akiknek a mi rendszerünkben talán a zászlósok a megfelelői) azok, akik az instruktori feladatokat ellátják, szintén külön ellenszolgáltatás nélkül. Ők és a vezetőik a jövőbe vetett befektetésnek tudják be ezt a feladatot – milyen szép elgondolás is ez –, hiszen a saját majdani munkájukat könnyítik meg azzal, ha az új kollégáik az alapképzést követően minél jobb munkateljesítményt tudnak majd nyújtani. Természetesen azt sem szabad elhallgatni, hogy olasz kollégáink bértáblája sem egyezik meg a miénkkel...

A hazai rendőrségi gyakorlatot szabályozó 32/2005. (VI. 30.) BM-OM együttes rendelet – *a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendészeti szakközépiskolákra vonat-*

⁴ Az olaszországi börtönnépesség 2011-ben 67 615 főt tett ki. Forrás: Annual Penal Statistics - World Prison Population List, 1999-2011.

⁵ Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központja

kozó szabályokról – 18. §-ának 6. pontja⁶ kimondja, hogy: „A mentor egy tanulóval történő foglalkozás esetén a mindenkori köztisztviselői illetményalap 30%-át, két tanulóval történő egyidejű foglalkozás esetén az illetményalap 40%-át alapul véve – a ténylegesen ledolgozott munkaórák, valamint a külön jogszabályban meghatározott havi kötelező munkaóraszám hányadosának szorzatával számított – díjazásra jogosult. A ténylegesen ledolgozott munkaórák számát a rendőri szerv vezetője igazolja.”

Az 1-1/33/2009. (VII. 1.) országos parancsnoki intézkedés a büntetés-végrehajtási szakmai oktatás és vizsgáztatás rendszeréről csak nagy vonalakban érinti ezt a területet. Az intézkedés I/2/d. pontja így szól: „...A szakmai gyakorlatról a bv. szerv írásos értékelést köteles készíteni, melyet a gyakorlatot követően haladéktalanul meg kell küldeni a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központjára [továbbiakban Bv. OK] részére”, valamint a VIII/16. pont szerint: „... a szakmai gyakorlat végrehajtásáért és a képzésben résztvevő szakmai gyakorlati munkájának értékeléséért a bv. szerv vezetője felelős.” Ez a két pont inkább csak a képzéseink szakmai gyakorlatára vonatkozik, mégis jellemzően ez alapján kerülnek kijelölésre intézeteinkben az instruktorok.

Saját tapasztalataink sajnos azt mutatják, hogy ezt a területet – mondjuk ki bátran – az ellaposodás és talán a belefásultság jellemzi. Az instruktor-ként megbízott kollégák – tisztelet a kivételnek – teherként, újabb nyűgként fogják fel a feladatot. A gyakorlatról visszatérő tanulóink beszámoltatásakor viszonylag nagy számban találkozunk azzal a körülménnyel, hogy az intézetnél töltött idő alatt egy negatív kép alakul ki az illetőben a tanulásról az efféle vélemények hatására: „Tanulás? Minek az, az életben úgy sem azt kell csinálni, amit ott tanítanak”. Előfordult, hogy egyazon intézetben egyszerre gyakorlaton lévő öt tanuló egyoldalas értékelése betűről betűre megegyezett, csak az érdemjegyek voltak mások. Felmerülhet a kérdés, hogy ha az értékelés ugyanazt takarja, akkor miért más az érdemjegy; továbbá azt is nehezen tudom elképzelni, hogy öt, teljesen más személyiséggel rendelkező kollégának hogyan lehet szóról szóra ugyanolyan az értékelése. Illetve tudom, de éppen ezt a gyakorlatot kellene elkerülnünk, ezen a területen javítva lehetne a képzési rendszerünket jobbra tenni, továbbfejleszteni.

Megdöbbenve hallgatom a hallgatók beszámolóit közül azokat, miszerint a teljes próbaidőre (egy évre) volt kijelölve részére instruktor – mint azt utóbb megtudta –, de egyszer sem találkozott vele, mégis havi rendszerességgel készültek róla jellemzések. Ilyenkor működik a „rendszer”, készülnek a jellemzések, fagy a papír, telik a munkaidő, minden tökéletesen le van adminisztrálva, csak épp az eredményesség tekintetében vannak erős kételyeim. Szóval, úgy gondolom, mindenki látja és tudja, hogy valami nem kerek az instruálás háza táján.

Az összkep azért mégsem ennyire borús, találunk ezen a téren a felhők mögül előbújó napsugarakat is. Követendő példaként néhány bv. szervnél a vezetők intézkedésben szabályozták az instruktori feladatok végrehajtását. Vannak (főként kis) intézetek, ahol az instruktor az iskola után is aktívan részt vesz az instruált továbbfejlődésének az irányításában. Sőt, van olyan intézet,

⁶ Amelyet a 35/2009. (VIII. 31.) IRM-OKM együttes rendelet 6. § (3) bekezdése módosított.

ahol a képzést követően, két-három hónap múlva saját házi, ún. szolgálatba állítási vizsgán vesz részt a frissen felszerelt kolléga – az instruktora és közvetlen vezetői előtt számot adva tudásáról. Az is gyakorlat néhol, hogy az instruktorkor a próbaidő leteltét követően is az instruált rendelkezésére áll, ha annak bármilyen szakmai kérdése merülne fel.

Hogyan is kellene működnie, jól működnie az instruktori rendszernek? Először is meg kell fogalmazni az instruálás lényegét és feladatát. Az instruálást – visszautalva a szó jelentéseihez – leginkább segítségnyújtásnak kell felfogni, annak érdekében kifejtett tevékenységnek, hogy az instruált személy képes legyen a szervezeti szerepéről egy olyan adekvát képet kialakítani és azt a való életben megfelelően alkalmazni, hogy az ön maga és a szervezet is számára megelégedettséggel járjon. A cél pedig a beilleszkedés elősegítése, továbbá a megszerzett tudás és tapasztalat átadása kell, hogy legyen. Ebben a folyamatban mindkét félnek aktív szerepet kell vállalnia.

Ha tisztában vagyunk a tevékenység alapvető tartalmával és a célkitűzéssel, ki kell választanunk a megfelelő személyt. Elengedhetetlen, hogy az instruktorkor tanácsadó, nevelő, pártfogó attitűddel rendelkezzen. Jó problémamegoldó képesség kell, hogy jellemezze, de ne cselekedjen az instruált helyett! Fontos, hogy nagy szakmai tapasztalattal rendelkező kitűnő szakember legyen, aki elkötelezett a szakma és a szervezet iránt. Az instruktorkor, véleményem szerint – ha lehet –, ne legyen az instruált közvetlen előjárója, vezetője. Az alá-főlérendeltségi kapcsolatot egyfajta merevség jellemzi, az ilyen légkörben nem tud olyan fogadókészség megnyilvánulni az instruált részéről, ami szükséges a jó instruálási gyakorlathoz. Ha viszont az instruktorkor nem tölt be semmilyen vezető szerepet, hanem egy idősebb kolléga „jutalomként” kapta azt a feladatot, hogy instruálhat új belépőket, akkor megnehezíti a dolgát a döntési jogosítványok hiánya.

Az instruktorkor a munkáját mindig az instruált munkájának végzéséhez szükséges kompetenciák összegyűjtésével és felmérésével kezdi, és azokon a területeken, ahol fejlesztésre szorul a tanuló, ajánlhat képzéseket, feladatokat – ha van ehhez jogköre. Ha nincs, akkor minden esetben engedélyt kell kérnie előjárójától, ami nehezítheti az eredményes munkát.

Egy, a témához a pedagógia felől közelítő kézikönyv⁷ szerint az instruktorkortól elvárt legfontosabb tevékenységek: az instruált tanulmányi eredményének nyomon követése, a segítségnyújtás, kapcsolattartás a tanárokkal, a várható élethelyzetekre való felkészítés, a mindennapi feladatok ismertetése, a pályaaorientálás és esetlegesen a konfliktuskezelés.

Ezek alapján „Milyen is a jó instruktorkor?” – teheti fel magának a kérdést egy vezető. Mindenképpen olyan személy, akit a következő tulajdonságok jellemeznek:

- nagyon jó elemzőképessége van,
- elkötelezett,
- személyisége alapján elfogadó típus,

⁷ Mentorok könyve. (Szerk. Mayer József). Budapest, MFFPPTI, 2010.

- határozottan és gyorsan dönt,
- döntéseiért vállalja a felelősséget,
- képes spontánul és rugalmasan reagálni szokatlan helyzetekre,
- képes mások lelkesítésére, irányítására, támogatására,
- alkotó képzelőereje segíti a munkában.⁸

Látható, hogy sok az elvárás, de ez nem véletlen, hiszen az instruktor a tanárok mellett a másik főszereplő a tanulók fejlődési folyamatában, ahol az új felszerezők eredményes munkájának a támogatása a cél.

Ha tehát választani kell, célszerű olyan személyt választani, aki képes hatást gyakorolni az egyes emberekre, csoportokra, meghatározni bizonyos szabályokat, normákat, aki képes dönteni kritikus helyzetben, illetve egyfajta modellt és bátorítást tud adni az újaknak.

Kijelölt instruktor esetén nehéz megteremteni azt a szimpátiát, ami szükséges az eredményes tevékenységhez, de az instruktor „fejlesztésével” sok személyiségbeli különbözőség áthidalható. (Akár az is megtanítható egy extrovertált instruktornak, hogyan kell bánnia egy introvertált kollégával, hogy az ne szereljen le rögtön az első szolgálat után.)

Az instruktorok munkájának megkönnyítése és az egységes elvárások megfogalmazása érdekében célszerű egy instruktori képzést beiktatni a rendszerbe. Az OKJ-s képzéseink során ez már bevett gyakorlat. Az itt megszerzett tapasztalataink és a hallgatók visszacsatolása szerint azt mondhatjuk, hogy egy 8-16 órás képzéssel megfelelő szakmai irányt lehet mutatni a leendő instruktorok számára.

Amennyiben a kiválasztás, megbízás, felkészítés megtörtént, következhet a konkrét munka. Az a célszerű, hogy a folyamat kereteit az instruktor és az instruált közösen alakítja ki (természetesen a megfelelő irányítás mellett). Néhány – nem kőbe vésett – példa, hogy mire is gondolok konkrétan:

- Segíthet a folyamatban egy ütemterv elkészítése, amely tartalmazza a rendelkezésre álló időkeret feladatok szerinti beosztását.
- Azoknak a feladatoknak a tematikus tervezése, amelyekkel biztosan találkozni fog az új kolléga az instruálás időszakában (pl. biztonsági felügyelő esetében: körszállítás, eligazítás stb.).
- Meg kell határozni és be kell mutatni azokat a dokumentumokat, amelyeket az együttműködés során a feleknek ki kell tölteniük, meg kell ismerniük.
- A fejlődés figyelemmel kísérése érdekében indokolt egy napló vezetése – a gyakorlati naplót a tanuló már alaphelyzetben is viszi magával a BvOK-ból.

Összességében tehát elmondható, hogy az instruálás önmagában ritkán lehet csodaszer. Minden esetben azt látni kell, hogy a jó esetben bekövetkező siker egy szakmailag jól összeállított „csapat” (vezető, tanár, instruktor, instruált) produktuma, amelyben az egyik fontos szerep az instruktoré.

⁸ Mayer József – Vigh Sára: Módszerek és jó gyakorlatok: válogatás a mentorálás nemzetközi és hazai gyakorlatából. In: Szerepváltás: egy foglalkoztathatóságot növelő program tanulságai. (Szerk. Mayer József.) Budapest, OKI, 2008. 67-80. o.

Ahhoz, hogy a folyamat valóban elérhesse célját és az instruálás ténylegesen hatékony képzésfejlesztési lehetőséggé váljon, szükség lenne egy átfogó közös intézkedésre vagy egy részletesen kidolgozott módszertani útmutatóra. Nélkülözhetetlen a megalapozott és átgondolt kiválasztás az instruktorok tekintetében, valamint a folyamatos vezetői kontroll, ami nem engedi szakmailag ellaposodni a rendszert. Mindenekfelett azonban még több elhivatottságra és lelkesedésre van szükség a munkánk és a fiatalok iránt, hiszen ők jelentik a jövőt!

Felhasznált irodalom

Annual Penal Statistics – World Prison Population List, 1999-2011.

Mayer József – Vígh Sára: Módszerek és jó gyakorlatok: válogatás a mentorálás nemzetközi és hazai gyakorlatából. In: Szerepváltás: egy foglalkoztathatóságot növelő program tanulságai. (Szerk. Mayer József.) Budapest, OKI, 2008. 67-80. o.

Mentorok könyve. (Szerk. Mayer József). Budapest, MFFPPTI, 2010.

Szilágyi Katalin: Sokat segít a mentor a karrierépítésben is. – www.hirpoltal.hu

Vállalati mentorálás a gyakorlatban. – www.piacessprofit.hu

32/2005. (VI. 30.) BM-OM együttes rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendészeti szakközépiskolákra vonatkozó szabályokról

1-1/33/2009. (VII. 1.) országos parancsnoki intézkedés a büntetés-végrehajtási szakmai oktatás és vizsgáztatás rendszeréről