



A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben

Possibilities for competence development in law enforcement

Absztrakt

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy a magyar rendészetben zajló kompetenciafejlesztés irányait, lehetőségeit, jó gyakorlatait megvizsgáljuk. Az utóbbi évtizedekben a rendészetben és ezzel párhuzamosan a rendészeti képzésben egyértelműen megjelent a kompetenciaalapú gondolkodás. Tudományos kutatásra alapulva meghatározásra kerültek a rendészeti vezetői kompetenciák (Malét-Szabó, 2013), és erre épülve kidolgozásra került az új rendészeti vezető kiválasztási eljárás, valamint ehhez kapcsolódóan megújult a rendészeti vezetőképzés. A kompetenciafejlesztés másik fő állomása, melyet tanulmányunkban ki szeretnénk emelni, az egységes közszolgálati alapkompentenciák meghatározása (Malét-Szabó et al., 2018), illetve ehhez kapcsolódóan a rendészeti irányítói- és tehetségkompetencia-profilok megalkotása volt. Jól látható, hogy egy komplex kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer került kidolgozásra a rendvédelem vonatkozásában, mely alapul szolgált a Kétfélepcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszernek (továbbiakban: KLIR). A bevezetésre került új alkalmassági rendszerben¹ fontos elem lett egyrészt a KOMP rendszer által támogatott kompetenciavizsgálat, másrészt pedig az egyéni kompetenciafejlesztési terv. Mindezek pedig óhatatlanul szükségessé teszik a képzési, továbbképzési rendszerünk kompetenciaalapúságának további erősítését.

Kulcsszavak: rendészeti képzés, rendészeti alapkompentencia, kompetenciafejlesztés, innováció, tréning

¹ 45/2020. BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szervezetnél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról.

Abstract

This paper endeavours to examine the trends, possibilities and good practices in competence development in Hungarian law enforcement. In the past decades, competence-based approaches have appeared in law enforcement and, parallel with it, in law enforcement training. Leadership competences in law enforcement have been identified (Malét-Szabó, 2013), and, based on these, a new procedure for leader selection in law enforcement has been created along with the renewal of leader-training. The other major area of competence development, this paper aims to highlight, is the identification of basic competences (Malét-Szabó et al., 2018) as well as the formation of leadership competency profiles and talent competency profiles. A complex competency system has been developed, serving as a basis for the Two-Level Integrated Aptitude Testing System (KLIR). Two important elements of the recently introduced new aptitude system (see Ministry of Interior Decree No. 45/2020 BM) are a competency test supported by the KOMP system, and an individual competence development plan. These inevitably require the continued improvement of the competence-based nature of our training and training system.

Keywords: law enforcement training, law enforcement basic competences, competence development, innovation, training

Az innováció értelmezése az oktatásban

A rendészeti képzésben nem ismeretlen fogalom a kompetenciaalapúság, a gyakorlatiasság, a tréningszerű oktatás (Molnár & Amberg, 2004; Molnár & Krémer, 2010; Fekete, 2019a; Fekete, 2019b; Hegedűs & Fekete, 2018; Csaba et al., 2020; Borszéki, 2021). 2002 óta a rendészeti vezetővé képző tanfolyamok kompetenciaalapú, moduláris képzések, míg a rendészeti szakközépiskolákban (a jelenlegi rendvédelmi technikumok jogelőd intézményeiben) a 2008/2009-es tanévtől kezdve szintén az alap-, személyes, társas és szakmai kompetenciákra alapozó moduláris képzés zajlik, ahol az egyéni fejlesztés egyre hangsúlyosabban jelenik meg. Ennek alapján elmondható, hogy nem érte váratlanul a rendészeti képzést a kompetenciafejlesztés iránti igény erősödése – az eddigi jó gyakorlatokra alapozva egy újabb innovációra, az együttműködés megerősítésére lesz lehetőség.

A kompetenciaalapú képzés egy más típusú pedagógiai paradigmában való gondolkodást vár el: a tanítás- és tartalomközpontúság helyett tanulás- és tanulói (hallgatói/résztvevői) központúság kerül előtérbe, ez pedig magával hozza az oktatói szerep átalakulását is (Vass, 2010), valamint ezzel együtt az oktatási

innovációkat is. Pedagógiai szempontból innováció alatt egy célirányos, szak-szerű, intenzív fejlesztési tevékenységet érthetünk (Gáspár, 2002), melynek eredményeképpen – ideális esetben – a tanulási eredmények és az oktatási ellátás minősége növekedik. Azt azonban mindannyian tudjuk, hogy ez egy hosszú folyamat, melynek jól látható szakaszai vannak.

Fullan (2001) szerint az innováció első szakasza a bevezetés, majd ezt követi az implementáció, végül a harmadik szakasz nem egyéb, mint a megújított gyakorlat fenntartása, folytatása, mindennapi alkalmazása, és ezzel párhuzamosan a továbbfejlesztése. Ahhoz, hogy egy innovációs folyamat jól működjön alapvető feltétel a partnerség kialakítása, fenntartása, azaz olyan részt vevőkre van szükség, akik kipróbálják, fejlesztik, alkalmazzák azokat, és folyamatosan kapcsolatban vannak egymással, azaz hálózatként képesek működni. Az innováció nem egyéb, mint „*a használhatóság, hasznosság, vagyis a változtatás, átalakítás elfogadása, terjedése, beépülése*” (Rádi, 2017).

Az oktatás területét tekintve az innovációs tevékenység egyben egyfajta kockázatvállalás is, hiszen megtöri a megszokott gyakorlatot, ezáltal sérülékennyé teszi az addigi folyamatot, az addig jól/vagy rosszul bevált szemléletmódot felváltja akár egy új gondolkodási keret, egy új paradigma, és ahhoz kapcsolódóan a módszertani kultúránkra is hatást gyakorol. Azonban az természetesen nem mindegy, hogy az oktatási feladatokat végzők ezt a megújulást kényszerként, elbizonytalanodásként, vagy inkább szakmai felfrissülésként, kihívásként élik meg. Ahhoz, hogy az innovációk, módszertani megújulások hosszantartók legyenek, alapvetően fontos az oktatói, tréneri, kiképzői feladatot ellátók folyamatos támogatása.

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy egyáltalán mi tekinthető oktatási innovációnak? Az OECD (2014) által alkalmazott indikátorok szerint az oktatási ágazaton belül a számunkra fontos szempontokat emeljük ki az alábbiakban (Hálás & Horváth, 2020):

- innováció a tanítás stílusában,
- innováció a tanítási gyakorlatban,
- tanulászervezési innováció,
- innováció a tankönyvek alkalmazásában,
- innováció az alkalmazott értékelési módszerekben,
- innováció az IKT eszközök használatában,
- innováció az oktatók közötti együttműködésben.

E fenti indikátorokat érdemes átgondolni akkor, amikor innovációkról, jó gyakorlatokról beszélünk, illetve egy fejlesztési folyamatban ezekre a tényezőkre érdemes reflektálni.

Horváth László (2017) innovációs esettanulmányokat elemezve kiemelte, hogy az innováció nem feltétlenül tudatos, egymástól függetlenül is feltűnhetnek, valamint magának az innovációknak a jellegére, terjedésére hatást gyakorolnak az egyéni, csoportos és szervezeti szintű, valamint környezeti változók. Mindez természetesen a rendészeti képzésben zajló innovációk esetében is megfigyelhető.

Képzési innovációk a rendészetben

A rendészeti képzés módszertani megújulása folyamatos: jól látható, hogy a rendvédelmi szerveknél megerősödtek a kompetenciákra reflektáló, új módszertani elemeket is magában foglaló képzési rendszert támogató törekvések. Nagyon fontosnak tartjuk, hogy a rendészeti képzésben zajló innovációkat szisztematikusan elemezzük, rámutassunk a makro-, mezo- és mikroszinten zajló folyamatokra. Jelen írásunkban három olyan törekvést szeretnénk bemutatni, melyek esetében úgy gondoljuk jól láthatók az oktatási innovációk jellemzői. Mindhárom képzési megújítás háttérében nagyon erőteljesen megjelenik a progresszív tanulási modellhez való kapcsolódás, melynek jellemzőit az 1. számú táblázatban foglalta össze Komenzi Bertalan (Papp-Danka, 2013):

1. számú táblázat: *A hagyományos és a progresszív tanulás összehasonlítása*

Tradicionális tanulás	Progresszív tanulás
Tények, szabályok, kész megoldások megtanulása	Készségek, kompetenciák, jártasságok, attitűdök elsajátítása
A tananyag, a tanár és az iskola a tudásforrás	Változatos, különböző forrásokból szerzett tudáselemek
Tanári instrukciók által vezérelt tanulás	Önálló, önszabályozó tanulási forma
Osztályteremben történik a tanulás	Változatos tanulási szintek: könyvtár, virtuális terek, online közösségi felületek stb.
Zárt, egycsatornás tanulási környezet	Nyitott, többcsatornás, multi- és hipermédiás tanulási környezet

Forrás: Papp-Danka, 2013.

A progresszív tanulás legideálisabb szinterei a tréningek, a tréningyszerű foglalkozások, melyek tartása nem egyszerű feladat, hiszen mélyebb pszichológiai, pedagógiai ismereteket és jártasságot, speciális módszertani kiképzettséget igényelnek a csoportok vezetőjétől, akivel szemben kiemelten fontos igényként fogalmazódnak meg olyan elvárások, mint a magas színvonalú kommunikációs képesség, az önismeret, a gyors felismerési és reagálási képesség, valamint a problémafelismerő és -megoldó képesség. A tréningeken, tréningyszerű foglalkozásokon rendszerint különböző tanulási utakkal találkozhatunk,

ezek segítségével igen nagy segítséget nyújthatnak az egyéni kompetenciaprofilok, amennyiben rendelkezésre állnak ilyenek.

Mi az, ami miatt mi képzési innovációként tekintünk az alábbiakban bemutatott rendészeti tréningekre? Egyrészt mindegyik képzés egy kutatási eredmények alapján kidolgozott kompetenciarendszeren alapul, másrészt a képzés tanulásszervezési és oktatásmódszertani alapja a tréning módszertanát alkalmazza, harmadrészt pedig mindegyik egy tapasztalt trénerből álló munkacsoport közös munkájának eredményeként került kidolgozásra.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” elnevezésű projekt (továbbiakban: Projekt) kiválasztási munkacsoportjának legfontosabb feladata egy, a közszolgálat egésze vonatkozásában egységes alapokon nyugvó, kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer alapjainak a lételete volt. Ennek érdekében e Projekt keretében a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetével együttműködésben megvalósított tudományos kutatás eredményeként 2018-ban sor került a közszolgálatba belépő állománnyal szembeni elvárásként megfogalmazható egységes közszolgálati alapkompenciák kidolgozására, majd 2019–2020 között a rendvédelmi szervek szakmai és vezetői tehetségeit azonosítani képes, valamint az irányítói beosztás betöltésének feltételeként szereplő kompetenciák meghatározására, továbbá a kompetenciák mérésére alkalmas vizsgálati módszertanok kialakítására is (Malét-Szabó et al., 2021).

Kompetenciafejlesztő tréningek a rendvédelmi szervek irányítói beosztást betöltő kollégái számára

A rendvédelmi szervek irányítói beosztást betöltő kollégái a rendszeten belül olyan feladatokat látnak el, amelyek a beosztotti, illetve a vezetői beosztási kategóriák között helyezkednek el (például csoportvezető, szolgálatirányító parancsnok, alosztályvezető-helyettes), saját, beosztotti feladataik mellett napi szinten más emberek munkáját irányítják, felügyelik, de nem töltenek be vezetői besorolású szolgálati beosztást. A vezetői életpályamodell első lépcsőfokaként értelmezhető ez a beosztási kategória, amely esetében az irányítói-vezetői tehetségek kiválasztásra kerülhetnek, és továbbléphetnek az egyéni vezetői karrierúton a rendészeti továbbképzési rendszerben. A 2/2013. (I. 30.) BM rendelet – a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról – határozza meg azt a továbbképzési rendszert, illetve annak menetét, mellyel összhangban kidolgozásra kerültek az irányítói tréningek.

Az irányítói továbbképzési program a szükséges irányítói kompetenciák fejlesztését célozza, mely esetében egy 3x3 napos, tematikailag egymásra épülő tréningorozatot követően specifikus irányítói továbbképzéseket is tartalmaz. A Projekt keretében tudományos kutatás eredményeként meghatározott irányítói kompetenciákat a 2. számú táblázatban foglaltuk össze, a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet alapján.

2. számú táblázat: Az irányító kompetenciák rendszere

Egyéni irányítói kompetenciák	
Kompetencia	Viselkedéses jegyek
I. Szabálykövetés, fegyelmezetttség	<ul style="list-style-type: none"> • Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat. • Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.
II. Helyzetfelismerés	<ul style="list-style-type: none"> • A helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri. • A változó körülményekhez alkalmazkodik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
III. Problémamegoldás, kreativitás	<ul style="list-style-type: none"> • A felmerülő problémákat helyesen azonosítja. • Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat. • Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik. • Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra. • Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelentől. • Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat. • Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak. • Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében. • Észreveszi az adott helyzetben rejlő továbblépési lehetőségeket.
IV. Rendszerszemlélet (csak a tiszti besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztások esetén)	<ul style="list-style-type: none"> • Előrelátó. • Képes a stratégiai gondolkodásra. • Képes a rendszerben való gondolkodásra. • Projektszemlélet jellemzi.
V. Döntés, felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> • A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza. • A döntéshez szükséges információkat összegyűjti. • Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat. • A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, azokat a megfelelő helyre továbbítja. • Felismeri és felvállalja az adott helyzet vagy döntés által meghatározott és megkövetelt felelősséget. • Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.
VI. Pszichés terhelhetőség	<ul style="list-style-type: none"> • Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét. • A stresszt hatékonyan kezeli. • Uralkodik az indulatain.
Társas irányítói kompetenciák	
VII. Érzelmi intelligencia	<ul style="list-style-type: none"> • A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. • Munkatársaival empatikus és toleráns. • Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.
VIII. Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> • Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban. • Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. • Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni. • Extrovertált, kommunikatív, proaktív: ötleteit kommunikálja.

IX. Konfliktuskezelés, együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> • Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül. • Hatékonyan kezeli a konfliktusokat. • Alapvetően kerül a konfliktust, de ha a helyzet megkívánja, felvállalja azt. • Motivált az együttműködésre, szereti a csapatmunkát. • Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.
Specifikus irányítói kompetenciák	
X. Irányítás, motiválás	<ul style="list-style-type: none"> • Általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz. • Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé. • Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sortrendet. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. • Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni. • Fellépése határozott és magabiztos.
XI. Szervezőkészség	<ul style="list-style-type: none"> • Összegyűjti a megfelelő információkat és adatokat, és szükség esetén a megfelelő helyre továbbítja. • Megtervezi és megszervezi a munkát, kijelöli a feladatok, részfeladatok végrehajtóit. • Felügyeli a végrehajtás folyamatát. • Visszajelzést ad a feladatvégzésről. • Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sortrendet. • Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni.
XII. Példamutatás, következetesség	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat. • Következetes. • Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.

Forrás: 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet.

A fentebb felsorolt irányítói kompetenciákat figyelembe véve az irányítói tréningek témáit az alábbiakban határozza meg a 2/2013. (I. 30.) BM rendelet.

- I. tréning: reális önismeret, pszichés terhelhetőség és hatékony stresszkezelés (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő egy éven belül köteles elvégezni).
- II. tréning: hatékony problémamegoldás, konfliktuskezelés és döntési képesség (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő három éven belül köteles elvégezni).
- III. tréning: a teljesítmény hatékony menedzselése, mások motiválása, értékelése, hatékony feladatelosztás (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő négy éven belül köteles elvégezni).

Az irányítói tréningek módszertani kidolgozására is a KÖFOP-2.1.5. Projekt keretében, pályázat útján kiválasztott rendvédelmi trénerek együttes

munkájának eredményeként került sor. Az irányítóknak szóló tréningmódszertanok, forgatókönyvek, dokumentációk kidolgozása mellett, azok alkalmazhatóságának a vizsgálatára is sor került, úgynevezett pilot tréningek keretében. A pilot tréningek során az egyes tréningmodulok kidolgozói egyenként 12 fős csoportoknak tartottak modulonként háromnapos tréningeket. Ezáltal lehetőség volt a kompetenciafejlesztő tréningmódszertanoknak a pilot tréningek tapasztalataira épülő pontosítására, valamint a szükséges módosítások elvégzésére.

Az innovatív képzési szemlélet a rendvédelmi trénerek állományának bővítését, képzését is érintette. Az irányítóknak szóló tréningmódszertan jövőbeni gyakorlati alkalmazására 2020-ban összesen 50 rendvédelmi tréner is felkészítésre került egy kétnapos képzés keretében.

A módszertani anyagok a későbbi képzésben részt vevő rendvédelmi trénerek, szakemberek számára íródtak segédletként és minőségbiztosítási szabályzóként, melyek a program levezetéséhez és megvalósításához, a hagyományos tanítási-tanulási tevékenységektől eltérő „jó gyakorlatokat”, és a belügyi állomány irányítói kompetenciáinak fejlesztési lehetőségeit tartalmazzák. Magukba foglalnak előadás-jellegű blokkokat, csoportos megbeszéléseket, szituációs gyakorlatokat, tesztek, oktatófilmeket, illetve esettanulmányokat is, építve az action-learning, kvíz-learning, játékelmélet vagy a kerettörténet (Storyline) módszerére. A módszertani anyagok kidolgozása kapcsán lényeges kritérium volt egy olyan feladatbázis összeállítása, amelynek elemeivel valószínűsíthetően az állománytagok nem találkoznak életpályájuk során (például a rendészeti vezetővé, illetve mestervezetővé képző tanfolyamok során), továbbá a gyakorlatias fókusz, igazodva a tényleges munkavégzés tartalmához. Mind a heterogén csoportok (különböző belügyi szervektől érkező csoporttagok vegyesen), mind a homogén csoportok (azonos belügyi szervtől érkező csoporttagok) igényeit kielégítik az összeállított módszertani anyagok. A kézikönyvek tartalmazzák az adott gyakorlati feladatok pontos instrukciói és lépései mellett azok célját, a fejleszteni kívánt kompetenciákat, idő- és eszközigényt, illetve a trénereknek szóló információk mellett a megbeszélés szempontjait, javasolt kérdéseket, valamint a tréningblokkhoz tartozó mellékleteket és elméleti anyagokat, forrásokat is.

A rendészeti irányítói tréningek gyakorlati alkalmazása kapcsán innovatív aspektusként jelent meg a pilot tréningek során a tréningen részt vevők irányítói kompetenciaprofiljának közvetlen felhasználása az egyéni, illetve a csoportos fejlesztési tervek kidolgozásához, melyre az Irányítói Kompetencia Vizsgálat, vagyis az IKV teszt komplex módszertanának alkalmazása adott lehetőséget (Malét, Balázs, Kurucz & Münnich, 2021). Ezek az egyéni kompetenciaprofilok a pilot tréningek során mindenkivel egyénileg, négy szemközti helyzetben kerültek megbeszélésre és értelmezésre.

Tehetségmenedzsment a rendészetben

A rendvédelemben folyó kompetenciafejlesztési törekvéseken belül fontos kiemelni az újonnan kidolgozandó rendészeti tehetségmenedzsment-rendszerhez kapcsolódó tehetségtréningeket is. Az új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program (továbbiakban: RTMP) célja hatékonyan hozzájárulni a rendvédelmi szerveknél a fiatal, tehetséges, jellemzően új generációs munkavállalók megtartásához azáltal, hogy fejlődési lehetőséget biztosít a gyors előmenetelre vágyó Y és Z generáció számára. Így – reményeink szerint – a program a jövőben a rendvédelmi szervek állománymegtartó erejének egyik lehetséges pilléréként is megjelenik majd.

Az RTMP célcsoportjába azok a rendvédelmi hivatásos állománytagok tartoznak, akik hosszú távon elköteleződtek a rendészeti szervezetek felé, a szakmai és/vagy a vezetői tehetségkompetenciákban tehetségesek és valószínűsíthető – bár nem kizárólagosan –, hogy szakmai vagy vezetői karrierút áll előttük a szervezetben. Az RTMP kiemelt célja, hogy a résztvevők olyan kompetenciákat sajátítsanak el és tudatosítsanak a képzés során, amelyek elengedhetetlenek a tehetségük érvényesüléséhez. A program a kiválasztott tehetségek kompetenciáinak a belügyi szerveknél történő hasznosításához, saját karrierjük tudatos irányításához kíván hozzájárulni.

Az RTMP program részeként három háromnapos tréningműszertani anyag került kidolgozásra, s pályázati úton kiválasztott, tapasztalt, többek között az irányítói kompetenciafejlesztő tréningek kidolgozását is végző rendvédelmi trénerek által történt. A képzési program középpontjában az érzelmi intelligencia fejlesztése áll, melynek a közszolgálatban alkalmazott kompetenciakövetelményéhez Oláh (2005) értelmezése közelít leginkább, mely szerint *„az érzelmi életünk feletti uralmat és a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeink együttese”*.

A program alapja az önismeret, mely önmagunk és mások ismeretét, valamint az ezekre épülő személyes kompetenciákat jelenti: éntudatosság, önszabályozás, motiváció, önmenedzselési készségek. Mindezt a másokkal való interakciók során alkalmazott működési mechanizmusok azonosítása követi: a résztvevők gyakorlatot szereznek a különböző társas készségek – kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés, problémamegoldás, együttműködés – terén. Elérendő cél, hogy a képzés végére képesek legyenek egyéni céljaik meghatározására, életvezetési készségeik feltérképezésére, és továbbfejlesztésére.

A képzés befejezésével a fenti kompetenciák fejlesztése természetesen nem zárulhat le. A résztvevők egy olyan alapozó programot kapnak, melyet követően elindulnak a mélyebb önismerethez vezető útjukon, és a megszerzett

kompetenciák birtokában képessé válnak a programban tervezett módon saját fejlesztési tervük kidolgozásához.

Bár a részt vevők már a program kezdetén a tehetségkompetenciák (lásd 3. számú táblázat) magas szintjével rendelkeznek, fejlődésük ütemét jellemzően az egyéni motivációjuk és igény szintjük határozza meg. Mindebben támogató segítséget nyújt az egymásra épülő modulokból álló módszertan, és a kiscsoportos – 8-12 fős létszámú – tréningek formájában megvalósuló, élményszintű, gyakorlatorientált képzés.

3. számú táblázat: *A rendészeti területen azonosított szakmai és vezetői tehetség kompetenciák*

	Szakmai tehetségkompetenciák	Vezetői tehetségkompetenciák
1.	Döntési képesség	Döntési képesség
2.	Együtműködés	Irányítói és befolyásoló képesség
3.	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia
4.	Felelősségvállalás	Felelősségvállalás
5.	Határozottság, magabiztosság	Határozottság, magabiztosság
6.	Hatékony munkavégzés	Hatékony munkavégzés
7.	Kommunikációs képesség	Kommunikációs képesség
8.	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés
9.	Önállóság	Önállóság
10.	Problémamegoldó készség	Problémamegoldó készség
11.	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség
12.	Szabálykövetés, fegyelmezetttség	Szabálykövetés, fegyelmezetttség
13.	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség
14.	Szervezőkészség, lényeglátás	Szervezőkészség, lényeglátás
15.	Kreativitás	Kreativitás
16.	Intellektuális képességek	Intellektuális képességek
17.		Vezetői jellemzők

Forrás: Münnich, Olajos & Péter-Szarka, 2018.

A Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkársága által, a Projekt keretében 2020-ban meghirdetésre került pilot Rendészeti Tehetségmenedzsment-Programba 69 fő nyújtotta be jelentkezési anyagát, és vett részt pilot rendészeti tehetség kiválasztási eljáráson. Az RTMP pilot programra jelentkezők kiválasztása kétlépcsős folyamaton keresztül történt, melynek első lépéseként komplex kompetenciafelmérésen vettek részt a kollégák. Ezt követően egy három tagú bizottság előtt tartottak egy 15 perces prezentációt a jelöltek a saját szakmai fejlődésükről és céljaikról. A bizottság tagjai többek között a szakmai

tudatosságot, az elkötelezettséget, a rendszerszemléletet, a komplexitásra való törekvést figyelték meg és értékelték a jelöltekénél. A kompetenciaprofil, valamint a szóbeli meghallgatás eredményeinek komplex kiértékelése alapján kerültek kiválasztásra a kollégák a rendészet különböző szakterületeiről, összesen 38 fő.

A tehetségkiválasztási eljárást követően 2020 szeptemberében indult el a pilot program. Ekkor még jelenléti képzésben került megtartásra az első képzési modul, melynek fókuszában az önismeret fejlesztése állt. Fontos feladat volt ennek során, hogy megválaszolásra kerüljenek az RTMP programmal kapcsolatosan felmerülő kérdések, hogy közvetlen visszajelzést kapjanak a tehetséges kollégák a kompetenciamérési eredményeikről, valamint hogy támogassuk őket az egyéni tehetségfejlesztési tervük elkészítésében. A háromnapos képzés során kiemelt figyelmet kaptak az önismereti gyakorlatok mellett az együttműködést fejlesztő feladatok. A trénerek számára kihívást jelentett a differenciálás, hiszen a részt vevők között voltak olyan kollégák, akik tapasztalt, gyakorlott „tréningre járók” voltak, míg többen ez alkalommal vettek részt először ilyen típusú foglalkozáson. Ez a sokszínűség a beosztások, a rendészeti szerveknél eltöltött idő alapján is megfigyelhető volt, így ebből adódóan az egymástól való tanulás, tapasztalatszerzés kiemelt szerepet kapott a tréning során. Tapasztalataink szerint a tréning egyik legfőbb hozadéka a részt vevők számára a személyes visszajelzés volt. A trénerek minden részt vevőnek 30 perces időtartamban egyénre szabott visszacsatolást adtak a kompetenciaprofiljukról, valamint közösen meghatározták az egyéni fejlesztési terveik főbb területeit. Az első tréninget követően lehetőséget adtunk a tehetségeknek arra, hogy igény szerint további konzultáción vegyenek részt a trénerükkel az egyéni fejlesztési terveik pontosítása érdekében. A kollégák visszajelzése szerint ez a folyamatos támogatás nagy segítséget jelentett számukra, hiszen így valóban folyamatként tudták értelmezni a tehetségmenedzsment-programban való részvételüket. Emellett érdemes megemlíteni, hogy a csoporttagok a közösségi felületek segítségével folyamatosan tartották a kapcsolatot, ezzel is továbbsegítve egymás fejlődését.

2021. január-február hónapban került sor a rendészeti tehetségmenedzsment-program második körös pilot tréningjeinek a megtartására. Kiemelendő, hogy az eredetileg tervezett módszertan jelenléti tréning vezetésére készült, így további felkészülést és átdolgozást igényelt a második körös tréningek esetében mindennek – a COVID-19 pandémia okozta – online térbe történő átültetése. Komoly szakmai dilemmaként jelent meg, hogy az első modulban kialakult csoportok a második képzési modulban együtt maradjanak vagy inkább új csoportokat hozzunk létre. Végül az online térbe történő áthelyezés oldotta meg ezt a kérdést azzal, hogy a kollégákra bíztuk a döntést: egy online alkalmazásban meghirdetett, különböző időpontokra jelentkezve alakultak ki az újabb csoportok.

Mindezt figyelembe véve a második körös online tehetségtréningek az önmenedzselés, valamint a kreativitás és innováció modulok web-es körülményekhez és lehetőségekhez adaptálható elemeire épültek. Az online program összeállítása során a fő gyakorlattípusok megjelenítésére és kipróbálására helyeződött a hangsúly a teljesség – a teljes feladatrepertoár megjelenítésének – igénye nélkül. Az alábbi fő programelemek szerepeltek a megtartott második körös pilot tréningek programjában.

- Ismerkedés, tájékozódás, korábbi tapasztalatok feltérképezése.
- Kérdések és válaszok az RTMP és a jelenlegi képzés vonatkozásában.
- Önfelkészítés és önmenedzselés.
- Érzelmileg intelligencia, rugalmas gondolkodás.
- A kreativitás faktorai.
- A kreativitás gátjai.
- A kreatív személyiség jellemzői.
- A kreativitás és az intelligencia szerepe a problémamegoldásban.
- Személyes jövőkép, célkitűzések.
- Asszertivitás.
- Belső erőforrások.
- Személyes értékek.
- Belső szabadság.
- A tanultak integrálása.
- Zárás és visszajelzés.

A kidolgozott módszertant szem előtt tartva a képzést vezető trénerrel kapcsolatban alapvető követelmény, hogy tapasztalt rendvédelmi tréner legyen – kettős vezetés esetén legalább egyikük –, mivel a szervezeti kultúra átfogó ismerete elengedhetetlen a képzés hatékonyságának és a célok elérésének szempontjából.

Megjegyzendő, hogy az RTMP program egyik alapvető eleme az egyéni fejlesztési terv elkészítése, valamint az annak megvalósítását támogató egyéni mentorálási tevékenység. Az egyéni fejlesztési tervben – a gyakorlati tapasztalatok színesítése mellett – kiemelten hangsúlyos elemként szerepelnek a három kötelező tehetségtréning elvégzését követő különféle további képzések, továbbképzések is, mely egyértelműen jelzi, hogy az RTMP a lifelong learning alapelveit képviseli, ezzel is támogatva a rendvédelmi szervek kompetenciafejlesztési törekvéseinek innovatív szemléletét.

Zárszó

A tréningek pozitív pszichológiai szemléletű fejlesztő hatása az oktatás terén is érvényesül. Reinhardt vizsgálódásában (Reinhardt, 2009) is egyértelműen igazolást nyert, hogy az öröm, az érdeklődés, az elégedettség és a szeretet mind pozitív légkör kialakítására képes jelenségek, melyek az oktatásban részt vevők hatékonyságát és fejlődését szolgálja.

A pozitív légkör felnőttoktatásban való relevanciájához nem fér kétség. A kompetenciák fejlesztése során a pozitív pszichológiai ajánlások egyértelműen támogatóan járulnak hozzá a képzési célok eléréséhez. A pozitív pszichológia és a tehetséggondozás kapcsolatát elemezve szintén megállapítható, hogy a szemlélet keretrendszere nagymértékben segíti a képességek kibontakozását (Péter-Szarka, 2015).

A kompetenciák egymással való kölcsönös kapcsolata biztosítja, hogy egy-egy kompetencia fejlődése más területen is pozitív változást eredményezhet. A kompetenciák pozitív pszichológiai szemléletben megvalósuló fejlesztése olyan attitűdöt jelent, mely támogatja a rugalmas változások elősegítéséhez, és a személyes erősségek mobilizálásához szükséges pszichés erőforrások felszínre kerülését. Ez a szemléletmód a rendészeti állomány képzésével kapcsolatos tréneri és módszertani eszköztár bővítésére is kiválóan alkalmas.

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy néhány jó gyakorlatra felhívjuk a figyelmet. Vizsgálódásunk során egyértelművé vált számunkra, hogy a rendészetben belül számos képzési innovációval találkozhatunk, ezek összegyűjtése, elemzése kutatócsoportunk további feladatai közé fog tartozni.

Felhasznált irodalom

- Borszéki, J. (2021). Képzési és kimeneti követelmények (KKK), tanulási eredmény alapú tantervfejlesztés, 21. századi kompetenciák a rendészeti felsőoktatásban. *Belügyi Szemle*, 69(5), 751-780. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.5.3>
- Csaba Z., Dézsi Z., & Szabó A. (2020). Kompetenciaalapú vámügyi felsőoktatás az EU tagállamokban. In Csaba Z., & Szabó A. (Szerk.), *Közös kihívások – egykor és most* (pp. 35-52). Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrtvpt.2020.1.2>
- Gáspár L. (2002). *Általános innovációelmélet*. Magyar Innovációs Szövetség.
- Fekete M. (2019a). A magatartástudomány helye és szerepe a nemzetközi rendészeti képzésben. In Hegedűs J. (Szerk.), *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben* (pp. 19-31). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- Fekete M. (2019b). A magatartástudomány helye és szerepe a hazai rendészeti képzésben. In Hegedűs J. (Szerk.), *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben* (pp. 19-32). Nemzeti Közszerzői Társaság.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Halász G. & Horváth L. (2020). Innováció az oktatásban. In Halász G., Fazekas Á. & Lukács T. (Szerk.), *Az innovációs folyamatok dinamikája az oktatási ágazatban*. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545613>
- Hegedűs J. & Fekete M. (2018). A rendészeti felsőoktatás pedagógiai megújulásának lehetőségei. In Dobák I. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Szakmaiság, szerénység, szorgalom : Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére* (pp. 289-298). Dialóg Campus Kiadó.
- Horváth L. (2017). *Az oktatási innovációk születését és terjedését meghatározó feltételek bemutatása*. Kézirat.
- Malét-Szabó E. (2013). A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról* (pp. 141-149). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskovics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében, *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15-74. http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf
- Malét-Szabó E., Kurucz Gy., Balázs K. & Münnich Á. (2021) Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383.
- Molnár K. & Amberg E. (2004). Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. *Magyar Rendészet*, 4(4), 133-147. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.4.8>
- Molnár K., & Krémer F. (2010). A szociális kompetenciák szerepe a mester szintű rendészeti képzésben. *Rendvédelmi Füzetek*, 11(2), 21-32.
- Molnár K., & Krémer F. (2011). A szociális kompetenciák szerepe a rendészeti szakmai gondolkodás formálásában. In Gaál G. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Tanulmányok a „Rendészeti kutatások – a rendvédelem fejlesztése” című tudományos konferenciáról* (pp. 229-241). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport.
- Münnich Á., Olajos T., & Péter-Szarka S. (2018). *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása*. Belügyminisztérium.
- Oláh A. (2005). *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk mérésének módszerei*. Trezor Kiadó.
- Papp-Danka A. (2013). Tanulás és tanulásmódszertan az információs társadalomban. In Ollé J., Papp-Danka A., Lévai D., Tóth-Mózer S. & Virányi A. (Szerk.), *Oktatásinformatikai módszerek : Tanítás és tanulás az információs társadalomban* (pp. 57-76). ELTE Eötvös Kiadó.

- Péter-Szarka S. (2015). Pozitív pszichológia a tehetség gondozásban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70(3), 633-647. <https://doi.org/10.1556/0016.2015.70.3.8>
- Rádi O. (2017). *A hatékony tanítás-tanulás értelmezése a kompetencia alapú oktatás (fejlesztés) elméletében és gyakorlatában. PhD disszertáció.* ELTE PPK.
- Reinhardt M. (2009). Miért hasznosak a pozitív érzelmek iskolai környezetben? *Iskolakultúra*, 19(9), 24-45.
- Vass V. (2010). Kompetencia alapú felsőoktatás: mentsvár vagy börtön? In Dobó I., Perjés I. & Temesi J. (Szerk.), *Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések : konferencia előadások.* (pp. 9-21). Budapesti Corvinus Egyetem.

Alkalmazott jogszabályok

- 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hegedűs J., Fibián Babos B. & Szatmári A. (2021). A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1469-1483. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.9>