

KURUCZ ATTILA<sup>1</sup> – MAGYAR-STIFTER VIKTÓRIA<sup>2</sup>**Mint(h)atréning, a felsőoktatás fenegyereke – koncepció és  
teszt bemutatása**

*Az oktatás a tréninget a gyakorlatorientált képzési formák egyikeként kezdte alkalmazni. Felvetődik viszont, hogy miképpen hasznosul leginkább a tréning a gazdasági oktatásban. Egyik oldalról készségeket és kompetenciát fejleszt, de szakmai előképzettségek nélkül, kérdéses, hogy a kapott tudás valóban interpretációs szinten beépülne a hallgatók eszköztárába. Másik oldalról a céges szakemberek, vezetők, főként a HR területén elhelyezkedők többször rákényszerülnek, hogy saját maguk tréningezzék beosztottjaikat vagy kollégáikat. Elkezdjük használni a tréningnek egy olyan formáját, ahol a hallgatók tréningfeladatokat kapnak, és koncepcionálisan témákat dolgoznak fel, de adott esetben trénerként vezényelnek le egyes részmodulokat. Ez olyan mint(h)atréning, amely lehetőséget ad saját élményalapú tanulásra (on-the-job) és fejlődésre egyaránt. Írásunk ennek koncepciójáról, hatékonyságáról szól.*

**1. Bevezetés**

A mai értelemben vett kezdeti tréningek elsődleges célcsoportjai az üzletkötők és ügyfélszolgálati munkatársak voltak, ma pedig már a hazai tréningpiac pontos áttekintése nagy és szinte lehetetlen vállalkozás lenne, hiszen tréningeket tartanak ma tanácsadó és szervezetfejlesztő cégek, egyetemi oktatók, pedagógusok és fejvadászok is. Azonban a tréningpiac fejlődési tendenciájában a mennyiségi jellemzőket felváltották a minőségi jellemzők: megrendelői részről megjelentek a kifinomult célok, szakmailag megalapozott tréningprogramok igénye, professzionális, jól felkészült trénerekkel. Szinte minden szakmai kompetencia tapasztalati tanulása tréningekkel biztosítható (Neacsu, 2014).

A tréning személyes tapasztalatok csoportban való átélése, elemzése kapcsán létrejött irányított tanulás. Így merül fel, hogy miként adaptálható az oktatásban. Erre adott egyik válasz a Mintatréning.

<sup>1</sup> PhD, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, [kurucz.attila@sze.hu](mailto:kurucz.attila@sze.hu)

<sup>2</sup> PhD, egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, [stifter@sze.hu](mailto:stifter@sze.hu)

## 2. Elméleti alapvetések

A 21. századi gazdasági és munkaerőpiaci helyzetben elengedhetetlen a humántőke fejlesztése és gyarapítása. A tudás alapvető fontosságú, az egyik legnagyobb érték, amely a piaci versenyben óriási követelményeket támaszt a munkavállalókkal és a munkaadókkal szemben. Tanulás nélkül nem lehet megfelelni a kor kihívásainak, ezért a felnőttkori ismeretszerzés egyre fontosabb számunkra, hiszen a tanulás ma már nem korlátozódik a tankötelezettség korára, hanem minden életszakaszban jelen van, és mintegy életformává válik (Légrádiné, 2006).

Manapság elengedhetetlen feladat, hogy a felnőtt tanulóknak olyan tanulási módszert biztosítsanak, amely igazodik az eltérő tanulási igényekhez. A tréning mint módszer ebben nyújt segítséget, egyúttal újraértelmezi a tanulás fogalmát. A tréning olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás, amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik, feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva (Forintos, 2006).

Egy tréning keretein belül sokkal hatékonyabb, rugalmasabb és kreatívabb módon történik a képzés. Emellett a tréning a résztvevők élettapasztalatára épít, lehetőséget biztosítva arra, hogy aktivizálják magukat, és egymástól tanuljanak. Ez a fajta munkaforma igazán kedvező lehet a felnőttek számára, ugyanis rövid időn belül tudnak elsajátítani jelentős készségeket, munkamódszereket, amelyek pozitív hatással lehetnek a napi munkavégzésükre, mint például kommunikációs készségek és csapatmunka-fejlesztés (Rudas, 2007).

A tréning népszerűsége töretlen, a felnőttképzés terén és a vállalati gyakorlatban is alkalmazták, hiszen 1-1 nap után is elérhető – ha nem is látványos, de nagymértékű – viselkedésbeli változás. E gondolat mentén merült fel az ötlet, hogy a módszert a felsőoktatás berkeiben is kipróbáljuk, annak érdekében, hogy a hallgatók is megismerhessék a tudásszerzésnek és készségfejlesztésnek ezt a formáját.

## 3. Mintatréning koncepciója

A tréning tanulási folyamatban betöltött szerepe nem kétséges, főként, ha egy kompetencia alapú oktatást nézünk. Szeretnék bemutatni a mintatrénig koncepcióját, és az első teszt során a résztvevőktől kapott visszajelzéseket és tapasztalatokat.

### *3.1 A Mintatréning*

A mintatréning egy kiscsoportos fejlesztő módszer, amely adott célok és kompetenciák fejlesztése mentén játékos, élményszerű oktatást valósít meg. A Mintatréning legfőbb célja, hogy bemutassa a résztvevőknek a tréninget, és lehetőséget adjon arra, hogy ők ki is próbálhassák trénerként a csoportvezetést. A Mintatréning programjában fontos, hogy a résztvevők elsőként kapjanak bepillantást egy szakavatott és tapasztalt trénertől a tréning lefolyásába és koncepciójába. Gyakorlatilag olyan mintát kell adni a résztvevőknek, amelyre majd saját blokkjuk összeállításában és levezetésében támaszkodni tudnak. A tesztben ez 3 alkalommal 3 óra időkeret volt. A tréning bevezetésénél a csapatépítés és a vezetés mint kiemelt témakör jelent meg.

Ezt követően a vezetéssel kapcsolatosan meghatározunk néhány témakört, amelyeket a csoport tagjaiból alakított kétfős csapatok között elosztunk. Ezek a témák lesznek azok a blokkok, amelyekből a résztvevők 120–150 perces tréninget tartanak. A témák meghatározásánál több különböző témát határoztunk meg, így egy nagyobb átfogó téma lehet például a vezetői eszközök, és ebben több részterületet érinthetünk (pl. kommunikáció, döntéshozatal, motiváció, delegáció, konfliktuskezelés stb.).

Párokban készülnek fel a diákok, ahol a közös munkának minden oldalát megismerhetik. A kooperációs készség növelése mellett a munkamegosztás könnyíti a helyzetüket. A teljes tréningfolyamatot megtapasztalhatják (előkészítés, megvalósítás, reflexió). A mintatréning trénerre mint a háttérben meghúzódó mentor van jelen.

A tréning során a résztvevők társaik tréningfeladataiban részt vesznek. A csoportszabályokat közösen rögzítjük, hogy a „játékban” mindenki benne legyen, és azonos módon viszonyuljon hozzá. A program maga egy kétnapos tréning, ahol az együttműködés több dimenziója is megjelenik. A csoporttagok a résztvevők, máskor csoportvezetők és csoportvezető-társak (co-trainer). Mindegyik kapcsolatban mások a kooperációs alapértékek, és más attitűdökre is van szükség a sikeres megvalósítás érdekében.

A tréning-(kurzus)vezető tréner mint supervisor van jelen, és ennek megfelelően koordinálja, facilitálja, illetve korrigálja a tréninget, ha arra szükség lesz. Irányítani nem kell, de adott esetben a párbeszédet, kérdéseket, kínos helyzeteket segít kezelni. Az irányítást a résztvevők mint csoportvezetők maguk kell, hogy megoldják.

A tréning koncepcionális elemei a következők:

- Helyszín: Javasolt egy külső helyszín, hogy a megszokott „iskolai környezetből” kiszakadjanak a résztvevők. Ne érezzék diáknak magukat. A tréning helyszínére vonatkozó előírás, hogy egy nagy tréningterem legyen, ahol a tréningcsoport tagjait térben is mozgatni lehet.
- Létszám: A mintatréning kiscsoportban hatékony, hogy elég idő legyen az egyes tapasztalatok és reflexiók megtárgyalására. Ehhez 12–15 főt javasoljuk, mint általában az ilyen csoportok esetén. A létszámba nem tartozik a vezető tréner, de rá mindenképpen szükség van.
- Időkeret: A tréning gyakorlatilag 2 részből áll. Elsőként egy olyan részből, amikor a résztvevők egy tapasztalt tréner vezetésével tréningfoglalkozáson vesznek részt. Ez az idő kell ahhoz, hogy csoportvezetési mintákat vehessenek le, és megértsék a tréning felépítését. Ennek időtartama legkevesebb 3–4 óra lehet, amelyekből javasolunk 2–3 alkalmat, hogy a csoport számára a csapatépítést elvégezhessek. Másodikként pedig egy kétnapos tréningen vesz részt a csoport, ahol a tagok résztvevők lesznek a két napban, tanulnak, fejlődnek, inspirációkat és tapasztalatokat szereznek. A kétnapos programon belül 120–150 percig csoportvezető trénerek is lesznek. Ebben az időben felvezetnek egy témát, levezetnek néhány gyakorlatot, és lezárják, reflexiót kérnek saját munkájuk kapcsán.
- Eszközök: Fontos, hogy helyszín a szükséges kellékekkel felszerelt legyen. Nagyon lényegesek a technikai elemek, amelyek a tanulást-fejlődést segítik: flipchart, filcek, projektor, laptop, hangszóró, asztal, székek – programhoz szükséges mennyiségben és elrendezésben. Adott esetben a helyszínen az étkezést, szállást is érdemes megoldani, hogy a résztvevők teljes kényelemben érezhessék magukat, és csak a mintatréningre koncentrálhassanak.

### *3.2 Elvart eredmények*

A tréning első fázisában biztosan számíthatunk a főtémához kapcsolódó készségek fejlődésére, továbbá a teljes program alatt önismereti fejlődés is történik. Ez a tanulási folyamat, ahogyan más tréningeken, itt is bekövetkezik, sőt itt sokkal intenzívebb és komplexebb is lesz a szerepek jellege miatt.

Trénerként elvárható, hogy a tréningelmélettel kapcsolatban felkészüljön a résztvevő, ezzel szintén egy tapasztalati (action-based-learning) tanulási folyamat megy végbe, hiszen bár kontrolláltan, de egy belső motivációs erő hajtja a folyamatot.

Szintén a tréneri szerep segítségével a mintatréning második szakaszában a résztvevők tanulhatnak a csoportvezetésről, képet kapnak befolyásolási képességükről, és lehetőséget, hogy fejlesszék azt. Azt tudják elsajátítani, hogy miként lehetnek hatékonyan hatással másokra, hogyan tudják őket cselekvésre ösztökélni. Ez a csoportösszetétel és a csoport összeszokottsága miatt kiválóan működik. Így egy nagyon támogató környezetben lehet gyakorolni a vezető és vezetett viselkedési mintázatait. A résztvevők számára mind a két oldal feltárul, láthatóvá válik.

### *3.3. Az érem sötét oldala*

Természetesen szólnunk kell a Mintatréning koncepció korlátairól is. Erre vonatkozik a címben felírt szójáték, a közbeiktatott „(h)”. A Mintatréning tréning, de nem egészen tréning. Csupán úgy csinálunk, mintha tréning lenne. Nem lesz olyan tréning, amit az üzleti életben vezetőkép-zéseknél alkalmaznak, vagy a viselkedéskutató pszichológia terápiaként használ. Több olyan tényezőnk is van, amelyek miatt jogos a „h” a szójátékban.

- Szűk az időkeret, azaz nem tudunk komplex fejlődési folyamatot végig segíteni több hónapon át megfelelő hosszúságú tréningalkalmakkal. Az oktatási keretek között kompromisszumot kell kötnünk.
- Az eltérő csoportlétszámok miatt gondban lehetünk, hiszen az oktatás során kevés mozgástér marad a megfelelő csoportbontásokra, illetve ha ezt meg is tesszük, egyéb erőforrásokat nehezebben duplázunk.
- Korlátozott témalehetőségek. Mivel kevésbé felkészült trénerek fognak a program második részében megjelenni, óvatossá kell lennünk a témaválasztást illetően. Olyan témakörök, amelyek nagyobb tapasztalatot és módszertani eszköztárat igényelnek, vagy esetleg olyan élethelyzet, amelyet nehéz szimulálni (stresszkezelés, delegálás, vezetővé válás), nem javasoltak. Ezek rosszul sülnének el, és ez mindenkinek kedvét szegheti, ezzel a kooperációs készség és a további tanulás, fejlődés gátjává válhat. A vezető tréner sem feltétlenül menthet meg minden helyzetet, neki is vannak erősebb területei, így azokra érdemes fókuszálni.
- Infrastruktúra hiánya. A tréningfeltételek merőben különböznek a jelenkori felsőoktatási feltételkörnyezettől. Bár kulturális különbségeket most nem áll szándékunkban elemezni, de talán ez a terület javítható a legjobban, mert az oktatásmódszertani fejlesztések napjaink része. Megjelennek az interaktív technikák és a gamification is (Kagan és Kagan, 2009; Zichermann, 2013). A gazdálkodási szempontok megkötik a lehetőségeket. A tréning színes és élménygazdag jegyeit a kellékek sokszínűsége és színei hozzák.

A flipchart, a post-itek, a színes papír nemcsak élmény, de a praktika oldaláról is fontos összetevők. Ezen felül sok más kellék (magazinok, tojás, tészta, csoki, műanyag elemek) is releváns lehet egy-egy gyakorlathoz, feladathoz. Ezek nehezen tervezhetők, mert a program az idő előrehaladtával a testreszabás mentén változhat. Ilyenkor nem tudunk konkrét „közbeszerzési” elgondolásokkal felkészülni. Ez okozza talán a legnagyobb konfliktust a hazai felsőoktatás és a tréning világa között.

Rá kell mutatni arra is, hogy a szaktudás is hiányzik a rendszerből. Néhány kellék alkalmazása ma már nem mondható újdonságnak, nem okoz erősebb tudásátadási mechanizmust. Ennyitől nem válik tréningyszerűvé az oktatás.

#### **4. Mintatréning tesztelése és eredmények**

##### *4.1 Minta és módszertan*

A tréningekből három tesztet folytattunk le a 2016 márciusa és 2016 decembere közötti időszakban. A csoportok két felsőoktatási intézmény 3 oktatási helyszínén vettek részt a kísérletben. Az első teszt során, főként végzős hallgatók számára profi tréner tartott tematikus üzleti tréninget 2x5 órás blokkokban. Ezekről az alkalmakról értékelést kértünk a résztvevőktől, valamint kérdeztük a tréner személyét és az egész oktatási forma hasznosságát is. Ezeket a strukturált interjúkat (kb. 85 fővel készült) most a terjedelmi korlátok miatt nem tudjuk bemutatni.

A második kísérletben mintatréningen vett részt 12 fő végzős MSc-hallgató. Velük 3 alkalommal, 3 órás tréningblokkot vezetett le tréner, majd egy kétnapos saját élményű tréning és tréningvezetési gyakorlat következett. Ennek eredményeit szeretnénk bemutatni a csoport értékelése alapján. Véleményüket a résztvevők egy World Café alkalmával osztották meg.

A World Café módszerét Juanita Brown és David Isaacs az 1990-es években dolgozták ki, amelyet később a világ minden pontján alkalmazni kezdtek. Innovációs ötletek generálására, konkrét módszerek megvitatására is alkalmas. A társadalomtudományban és emberközelitudoományterületeken pedig önfejlesztésre, tanulásra is használható (Gáspár et. al.,2014).

A World Café résztvevői mintegy kávéházi környezetben (biztonságot adó, jó hangulatú miliő), lehetőleg kerek asztaloknál, kiscsoportokban vitatnak meg kérdéseket. A levezető moderátor meghatározza a témát, amit 3 összeszedett kérdésen keresztül 20-20 perces időtartamban vitára bocsátja az asztaloknál összeülő 3-4 fős csoportoknak, majd egy közös 10-15 perces lezáró, összefoglaló megbeszélés történik (World Café, 2008).

#### 4.2 Mintatréning kísérlet eredménye

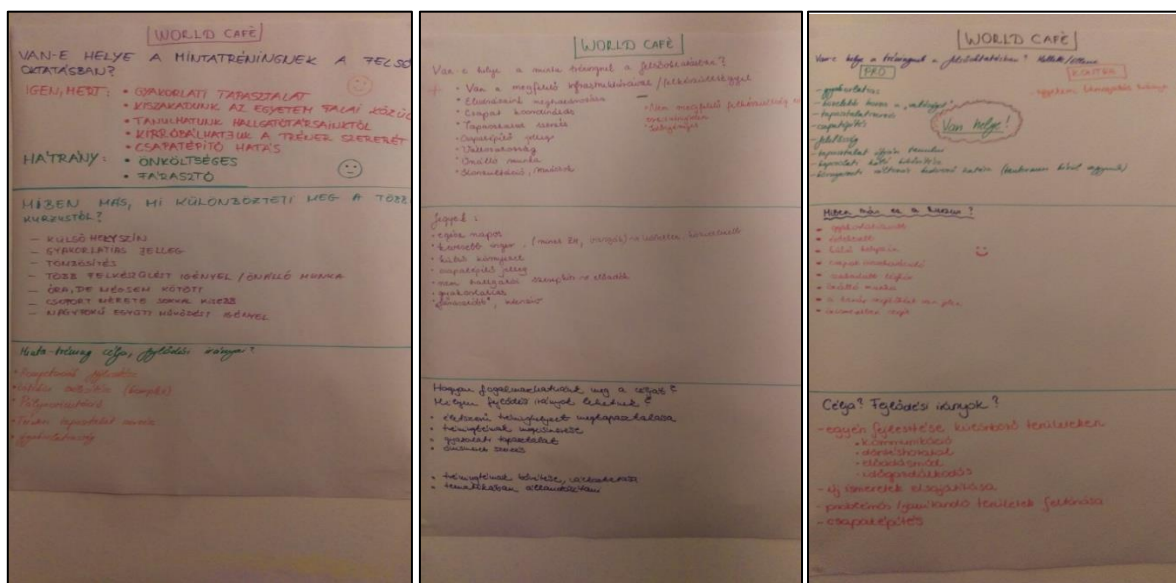
Az eredményeket a World Café alapján foglaljuk össze. Az eredményeknél szeretnénk rámutatni a hagyományos (napjainkra is jellemzőbb) oktatási formák és a Mintatréning közötti különbségekre.

##### 4.2.1 Eredmények a World Café-n

A Mintatréning értékelő World Café (MWC) alkalmával 3 asztalnál 4–4 fő vitatta meg a kérdéseket. A helyszín jó hangulatú volt, zenei aláfestés és a kényelmes elhelyezkedés, World Café terítők (lásd 1. ábra) és filcek is rendelkezésre álltak.

A MWC alkalmával a következő 3 kérdést került terítékre:

- (1.) Van-e helye a Mintatréningnek a felsőoktatásban?
- (2.) Miben más a Mintatréning, mi különbözteti meg más kurzusoktól?
- (3.) Hogyan fogalmazhatnánk meg a Mintatréning célját? Milyen fejlődési irányok lehetnek?



1 ábra. World Café terítők 1-3

Forrás: saját kutatás

Az első kérdésnél, a vitát élénkítendő, felkértük a résztvevőket, hogy pro és kontra gyűjtsenek érveket, és úgy foglaljanak állást. Ennek megfelelően negatív, nem támogató indokokat is szedtek össze a hallgatók.

Hátrányként a kétnapos program fárasztó jellegét és az infrastruktúra hiányosságát, az intézménytől meg nem kapott támogatást emelték ki a diákok. Egy további pontban megjelent, hogy a „nem megfelelő felkészültség esetén nem lesz hatékony” a program. Ezt a felismerést a

kísérlet szempontjából inkább pozitívnak tekinthetjük, hiszen biztosak lehetünk abban, hogy a kurzus üzenete, a módszer és a tréningek fontossága, szakmai komolysága láthatóvá vált.

Kiemelték a résztvevők, hogy hasznos volt a tréner szerepének kipróbálása, és szívesen tanultak egymástól (nem egy tanártól). Az önálló munka és tapasztalatszerzés így nagyon ösztönző volt.

A második kérdésnél előjöttek az Y-generációt jobban jellemző és vonzó jegyei a kurzusnak, mint a kötetlen forma, a klasszikus számonkérés elmaradása (zárhelyi, vizsga), az együttműködés, a csoportok fontossága, az azonnali visszajelzések (Tari, 2015).

A tréning ugyan tömbösítve intenzívebb és fárasztóbb volt, de időgazdálkodás szempontjából sokkal jobban menedzselhető volt mindenkinek. A külső környezet, és így a hallgatói szerepből való kilépés minden vita során előnyös megkülönböztető elemként jelent meg a World Café terítőkön.

A harmadik kérdésnél kicsit összetettebb módon indítottuk a vitát, hogy ne csak a mostani tapasztalat, de esetleg a jövőbeli fejlődés irányait is meglássuk. Itt azonban ez nem igen jött ki. Az írásos értékeléseknél sokkal több javaslat érkezett a témák, az időbeosztás és egyéb szervezési kérdések kapcsán. A World Café a következő célokat emelte ki:

- kompetenciafejlesztés, látókör szélesedése,
- tréning megismerése, tréneri szerep kipróbálhatósága,
- üzleti tréning és vezetői témákba mélyebb betekintés, pályaorientáció,
- új ismeretek, szakmai problémafeltáró és megoldó módszerek elsajátítása,
- önismereti fejlődés.

Nagyon fontosnak gondoljuk kiemelni, hogy az egyik csoportnál a jövőről megjegyzik, hogy „a tematikában<sup>3</sup> állandósítani” kell. Ez erősíti azt az elgondolást, hogy ilyen jellegű kurzussal korábbi tanulmányok során nem találkoztak a résztvevők, újdonságnak gondolják, amit meg kell tartani.

---

<sup>3</sup> szakirányi mintatantervben (szerző)



## 5. Konklúzió

Összességében tehát az elvárt célok, hogy mind egyéni személyes és szakmai fejlődést, mind pedig némi csoportvezetői (tréneri) tapasztalatot is szerezzenek a résztvevők, elérte a Mintatréning. A résztvevők visszajelzései pozitívak, értékelték a tréning gyakorlatias és életszerű jellegét, mely önálló munkára, kreativitásra és aktivitásra egyaránt készítette őket. Kiemelték szokatlan, úttörő jellegét az oktatásban, ugyanakkor hatásosabbnak ítélték a többi órához viszonyítva, mivel a tudás átadásának egy különös, de könnyebben megjegyezhető formáját fedezték fel benne.

A tréningre történő felkészülés során nagyon sok energiát fektettek bele a hallgatók, hogy trénerként jó programot vezethessenek le. Ez a motiváció egybeesik a motiváció 3.0 legfőbb értékeivel: Önállóság, kiválóság, cél. A résztvevők valami mást csináltak, mint eddig, nemcsak „passzív” hallgatói, de vezetői lettek a programnak. Ez a cél túlmutatott az eddigi hallgatói kliséken, és így megfelelt a kiválóság faktorának is. Ehhez persze nagyfokú önállóságot is kaptak, tehát mindenki saját magára szabhatta a programját.

A koncepció ilyen módon hatékony, és az eredmények megerősítik, hogy akár némi testreszabás után, állandó eleme legyen a felsőoktatásnak, különösen a gazdálkodástudomány menedzsmentképzési területein. Ha abból a tényből indulunk ki, hogy minden munkahelyen lehetséges ottani tapasztalatok tanítása, akkor szinte bármely tudományterület és szakma felsőoktatásában ott a helye a Mintatréningnek. Az alkalmazási sajátosságokat természetesen további kutatások, kísérletek alapján érdemes pontosítani.

## BIBLIOGRÁFIA

- Forintos, K. (2006). A tréningek szerepe. *Tudásmenedzsment*, 7. évf. 1. szám, pp. 56–59.
- Gáspár, T. – Király, G. – Csillag, S. (2014). *Fehér asztal mellett. A világkávézó részvételi technika szemlélete és módszertana*. In: KOVÁSZ – 2014. TAVASZ–TÉL konferenciakötet, pp. 11–41. [online] [http://epa.oszk.hu/00700/00721/00025/pdf/EPA00721\\_kovasz\\_2014\\_01-04\\_11-41.pdf](http://epa.oszk.hu/00700/00721/00025/pdf/EPA00721_kovasz_2014_01-04_11-41.pdf) [2017.01.03]
- Kagan, S. – Kagan, M. (2009). *Kagan kooperatív tanulás*. Budapest: ÖNKONET Szolgáltató és Tanácsadó Kft.
- Légrádiné, L. Sz. (2006). Tréningmódszer a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*, 7. évf. 1. szám, 60–67. p.

- Neacsu, M. G. (2014). A Practical Model for Professional Training at the Workplace, In. *Education Facing Contemporary World Issues*, (pp. 1185–1191.) The 6th International Conference Education World Conference 7th – 9th November 2014.
- Tari, A. (2015). *Generációk online*. Budapest: Tericum Kiadó Kft.
- The World Café (2008). *Café to go! A quick reference guide for putting conversations to work*.  
[online] <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf> [2017.01.15]
- Zichermann, G. – Linder, J. (2013). *Gamification – Az üzleti játékok forradalmasítása*, Miskolc: Z-Press Kiadó.

KURUCZ, ATTILA – MAGYAR-STIFTER, VIKTÓRIA

SAMPLE TRAINING IS A COOL TOOL IN HIGHER EDUCATION – CONCEPT AND TESTING

*In education training can be found as a practise oriented form of teaching. But there is a question how training can be the most efficient in business education. Of course, it helps to develop capabilities and competences, but it is not sure whether the main goal, that the knowledge is integrated at the interpretation level of the students, is achieved. On the other hand, the leaders, managers (low and middle level as well), especially the HR workers at companies, used to need to train their employees. In the last two years we started to apply a special way of training, in which the students take apart in a training and prepare an own program as well. It is called Sample Training Method (STM) which gives a chance to the students to get some experience of group leading and they can develop themselves.*