

Vezetői munka támogatása e-learning alapú szemináriumokkal

Supporting Leadership Work through E-Learning-Based Seminars

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.53793/RV.2026.2.4](https://doi.org/10.53793/RV.2026.2.4)

Absztrakt

A tanulmány a Belügyi Tudományos Tanács Az év digitális tananyagfejlesztője 2025 című pályázatára beküldött pályázati munkát mutatja be. A tanulmány középpontjában álló rendészeti képzés során alkalmazott tananyag blended learning (Forgó 2024) formában valósul meg, amely ötvözi az online (e-learning) és a személyes szemináriumi foglalkozások előnyeit, így egyszerre támogatja az elméleti ismeretek önálló megszerzését és a gyakorlati tudás elmélyítését. Kutatások szerint ez a módszer eredményesebb a teljesen online vagy kizárólag jelenléti formáknál, mivel elősegíti a személyes interakciót, a közösségépítést és a magasabb tanulói elköteleződést (Muhi et al. 2014). Az online modulok – mint például rövid videók, gyakorlótesztek és szöveges összefoglalók – különösen hatékonyak az adaptív tanulásban; ezek kiemelkedően kedveltek a tanulók között és jobban igazodnak kognitív sajátosságaikhoz (Szabó et al. 2022). A tananyag tervezése során a technológia-pedagógia integrált használata – interaktív multimédia, kortárs e-tananyagok, e-kísérleti demonstrációk – lehetővé teszi a vezetői kompetenciák, a döntéshozatal és kommunikációs készségek komplex fejlesztését. Végül, specifikusan a jövő vezetői számára, a Z-generáció igényei – mobil tanulás, gyors hozzáférés, interaktív tartalmak – jól illeszkednek ehhez a formátumhoz, amely rugalmas, motiváló és korszerű tanulási élményt nyújt.

KULCSSZAVAK: BLENDED LEARNING, VEZETŐKÉPZÉS, VEZETÉS-ÉS SZERVEZÉSELMÉLET, DIGITALIZÁCIÓ, GENERÁCIÓKUTATÁS

Abstract

The study presents the project submitted to the call for proposals on Digital Curriculum Developer of the Year 2025 issued by the Scientific Council of the Ministry of the Interior. The curriculum applied in the law enforcement training at the center of the study was implemented in a blended learning format (Forgó 2024), combining the advantages of online (e-learning) and face-to-face seminar sessions. This approach simultaneously supports the independent acquisition of theoretical knowledge and the deepening of practical skills. Research indicates that this method is more effective than fully online or exclusively face-to-face formats, as it promotes personal interaction, community building, and higher levels of learner engagement (Muhi et al. 2014). Online modules—such as short videos, practice tests, and textual summaries—are particularly effective in adaptive learning; they are highly popular among learners and better aligned with their cognitive characteristics (Szabó et al. 2022). During curriculum design, the integrated use of technology and pedagogy—interactive multimedia, contemporary e-learning tools, and e-experimental demonstrations—enables the complex development of leadership competencies, decision-making, and communication skills. Finally, with specific regard to future leaders, the needs of Generation Z—mobile learning, rapid access, and interactive content—fit well with this format, which provides a flexible, motivating, and modern learning experience

KEYWORDS: BLENDED LEARNING, LEADERSHIP TRAINING, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL THEORY, DIGITALIZATION, GENERATIONAL RESEARCH

¹ Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, dékán; Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, tanszékvezető, egyetemi tanár

² Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, tanszékvezető-helyettes, adjunktus

A projekt szakmai célja és háttere

A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar (NKE-RTK) Rendészeti Vezetéstudományi Tanszékének vezetője és helyettese, a Belügyminisztérium (BM) megbízásából kidolgozta és a Tanszék portfóliójába tartozó képzéseken (A Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék portfóliójába tartozó képzések), valamint a már rendvédelmi területen vezetői beosztást betöltő személyek részére továbbképzési kurzusokon bevezette azt az e-learning alapú szemináriumi képzési programot, amely a már betöltött-, valamint leendő vezetői célcsoportnak jogi és szakmai elméleti ismereteket nyújt, adaptálva a gyakorlati élet helyzeteit.³

A tananyag a Belügyminisztérium Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály továbbképzési portálján, a Rendészeti Továbbképzési Rendszer honlapján vált hozzáférhetővé, támogatva a már szolgálatot ellátó rendvédelmi vezetők, valamint az NKE-RTK alapképzésén és mesterképzésén tanulmányokat folytató hallgatóinak oktatását (Belügyminisztérium Rendészeti Továbbképzési Rendszer).

A kidolgozott program szoros összhangban áll a Nemzeti Közszoigálati Egyetem 2020–2025-ös Intézményfejlesztési Tervének stratégiai célkitűzéseivel, amely a hallgatói képességek hatékony fejlesztését, az egyéni tanulási utak mentorálását, illetve a személyesség alapú szakmai közösségek kialakítását helyezi a fókuszba (NKE Intézményfejlesztési Terv 2020-2025).

Az Intézményfejlesztési Terv szerves részét képező Kreatív Tanulási Program (KTP) célja többek között a hagyományos oktatási alapelvek felülvizsgálata, a képzési és kimeneti követelményekben szereplő kompetenciák megszerzésének kereteit meghatározó egyetemi tervezési dokumentumok strukturális és módszertani szempontú modernizálása, valamint az egyes tanegységek tartalmi és módszertani kereteinek újragondolása (NKE Intézményfejlesztési Terv 2020-2025).

A Tanszék az Intézményfejlesztési Terv célkitűzéseinek maximálisan eleget téve a portfólióba tartozó tantárgyi programokat átdolgozta és azokat a Kreatív Tanulási Programnak megfelelően gyakorlatias

és egyben a XXI. század kihívásainak megfelelő modernizált képzésekkel színesítette, amelynek a pályázat alapjául szolgáló e-learning alapú módszer központi részét képezi.⁴ A Tanszék olyan tantárgyi programokat dolgozott ki, amely a szemináriumi foglalkozásokon a tömegoktatás helyett a kreatív, kiscsoportos, kompetencia-központú tanulásszervezést támogatja, így biztosítva a parancsnoki utánpótlást megrendelő szervek (Belügyminisztérium, Pénzügyminisztérium stb.) igényeit.

A kidolgozott tananyag nem csak az egyetemi képzésen, hanem a már vezetői beosztást betöltő személyek továbbképzésében is kiemelt szerepet játszik. A kezdő vagy már gyakorlott vezető is kerülhet szembe nap mint nap olyan problémákkal, amelynek szakszerű megoldására stabil lábakon álló jogi és szakmai tudásra lesz szükség, fejlesztve önmagát, szélesítve vezetői látókörét. A projekt keretében elkészült tantárgyi tematikák, azok alapjául szolgáló tanmenet, óravázlatok, továbbá a tanulói munkák – köztük az e-learning alapú esettanulmányok –, valamint a digitális tananyagelemek (a portálon elérhető interaktív modulok) mind megalapozzák a tananyag eredményességét.⁵

A projekt során alkalmazott blended learning és e-learning módszer

A képzés szervezeti formája úgynevezett blended learning metódus, ami lehetővé teszi, hogy a tanulók az e-learning modult önállóan, idő- és helyfüggetlenül végezzék el, míg a szemináriumi foglalkozások gyakorlatorientált esettanulmányokkal egészítik ki az elméleti ismereteket.

A képzés elméleti ismereteit olyan szakirodalmak képezik, mint a Szervezetvezetés elmélete (Kovács et al. 2017), vagy A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok (Kovács 2018) című szakkönyvek, az esettanulmányokat pedig a szerzők által megélt, évtizedeken át tartó vezetői munkára és megélt tapasztalatokra épülő szituációs gyakorlati feladatok alkotják.

³ BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály, valamint a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék között kötött szerződés száma: X100-00549.

⁴ Például: Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék RRVTBoi tantárgykódú Vezetés- és szervezélmélet elnevezésű tantárgy tantárgyi tematikájának 15. pontja: „- Szemináriumi foglalkozásokon az e-learning alapú szituációs feladatok megoldása.” Forrás: https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/RRVTBoi_Vezetes-es-szervezeselmélet_tematika_2023.11.24.pdf [Letöltve: 2026.01.28.].

⁵ „Csak pozitívan tudom értékelni dr. ***** tanár úr munkáját, kitartását és órákon tartott szemléltetéseit.” – részlet az RRVTBoi tantárgy Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése című dokumentumból, 2024/2025. II. félév NEPTUN OMHV rendszer. Forrás: <https://neprunweb.uni-nke.hu/oktato/login.aspx> [Letöltve: 2026.01.28.].

A fejlesztett feladattípusok sokrétűek: a motiváció online szimulációkra, aktuális jogi helyzetek felvetésére, valamint a gyakorlati problémamegoldásra épít; az ismeretszerzést elméleti modulok támogatják; a gyakorlás esettanulmányok feldolgozásával történik; az ellenőrzés és értékelés a szakmailag és jogilag is helyes megoldások ismertetésével valósul meg. A kompetenciafejlesztés fókuszában elsősorban a döntéshozatali és vezetői kompetenciák, a pro- és kontra érveken alapuló kommunikációs készségek és azok fejlesztése áll.

Az oktatástechnológiai módszerek között szerepel a szemléltetés (multimédiás előadások), számítógéppel segített tanulás (Moodle platform), e-learning alapon történő tananyag-feldolgozás (virtuális szituációk), interaktív multimédia (animációk, hangzó-vizuális elemek), valamint internetes forráshasználat (jogszabályok, szakmai könyvek) is. A digitális technikai eszközök sora magában foglalja az online számítógépes hozzáférést (hallgatóink és a dolgozó vezetők Intranet rendszeren keresztül, felhasználónévvel és jelszóval érik el a felületet), e-tankönyveket (a kötelező szakirodalmak és a jogszabályok is elérhetők a ludovika.hu elnevezésű felületen), a Kar által a hallgatóknak biztosított interaktív, tabletté alakítható notebookok használatát a szemináriumokon, valamint mobilkommunikációs támogatást, amely különösen a Z generáció tanulói igényeit szolgálja.

Számos kutatás bemutatta már azon eredményeket, miszerint a Z generáció tanulási preferenciái között az innováció, az újdonság és az interaktivitás kiemelkedik, a monotonitás pedig kevésbé tolerálttá válik. (Twenge 2017) A Tanszék által kidolgozott metódus, a tananyag e-learning-es változata ezekre az igényekre reagál, önrányítást és vizuális tanulást tesz lehetővé, amely a XXI. században használt „okos” elektronikai eszközökkel is kitűnően használható.

A projekt tudományos szemszögű (utó)vizsgálata

A pályázati anyag tudományos igényességének alátámasztására két tudományos kutatási módszert választottunk, amely egyrészt az utólagos Oktatói Munka Hallgatói Véleményezésén (OMHV) alapuló hivatalos, a NEPTUN rendszerből nyert hallgatói megítélés szerinti hatásvizsgálatot elemezte (1. sz.

táblázat), másrészt pedig a jövőre irányuló SWOT elemzésen keresztül a további kiaknázatlan területek fejlesztését vette górcső alá.

OMHV elemzés

A fenti elemzés a 2023-as bázisú (régiből tananyag), a 2024-es kísérleti jelleggel tesztelt évről (új tananyag bevezetése), valamint a 2025-ös záróévről (új tananyag használata) épült. A fenti kutatási módszerrel kimutathatóvá vált, hogy mindhárom oktató esetében jelentős előrelépés történt a hallgatók hivatalos véleményezése alapján. A hallgatók által megválaszolható és a tananyag elégedettségét mérő „Az oktató és a közvetített tananyag segítette a hallgatókat a tananyag elsajátításában?” kérdésre, az alábbi válaszokat adták:

- Oktató 1. esetében a hallgatói elégedettség 2023-ban 88%-ról 2025-re 97,6%-ra nőtt, ami jól mutatja a tananyag fejlődését és az oktatói módszer megerősödését.
- Oktató 2. kismértékű ingadozó pályát mutat – 2023-ban tökéletes 100%, 2024-ben enyhe visszaesés 86%-ra, majd 2025-re ismét erős emelkedés 87,8%-ra, ami stabil visszatérést jelent.
- Oktató 3. esetében a szeminárium bevezetése után már 2024-ben maximális értékelést ért el (100%), és 2025-ben is nagyon magas szinten (97,2%) maradt.

A próbaév (2024) is pozitív eredményeket hozott. Az új tananyag 2024-es bevezetésekor két oktatónál is elismerten jó visszajelzések érkeztek, különösen Oktató 1. esetében (95%) és Oktató 3-nál (100%). Ez azt mutatja, hogy már a kipróbálással is rövidtávon sikeres volt a megújuló metodika.

Átállás után az új tananyag stabilan kiváló eredményeket hozott. A 2025-ös adatok alapján (97,6%, 87,8%, 97,2%) egyértelműen látható, hogy a változtatás hosszabb távon is fenntartható pozitív hatást ért el – kiváltképp az Oktató 1. és 3. magas értékelései tükrözik az oktatás minőségének és a tanulói elkötelezettségnek a megerősödését.

SWOT elemzés

A jövőbeni lehetőségek kiaknázására SWOT elemzést végeztünk, amelyet az alábbi táblázatban foglaltunk össze (2. sz. táblázat)

	2023.			2024.			2025.		
	Oktató 1.	Oktató 2.	Oktató 3.	Oktató 1.	Oktató 2.	Oktató 3.	Oktató 1.	Oktató 2.	Oktató 3.
Az oktató és a közvetített tananyag segítette a hallgatókat a tananyag elsajátításában?	88 %	100 %	-	95 %	86 %	100 %	97,6 %	87,8 %	97,2 %

1. sz. táblázat: Az OMHV adatai 2023-2025 között az RRVTBo1 tantárgy vonatkozásában

Forrás: Saját szerkesztés a NEPTUN rendszer OMHV felülete alapján

Erősség	Gyengeség
<ul style="list-style-type: none"> Rugalmas, hozzáférhető tanulási forma Gyakorlatorientált, kompetenciafejlesztő tartalom A Belügyminisztérium és az NKE hivatalos támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> Technikai nehézségek (pl. eszközhiány) Digitális kompetenciák hiányosságai
Lehetőség	Veszély
<ul style="list-style-type: none"> E-tananyagok továbbfejlesztése Mentorprogram integrálása (pl. az NKE KTP mentorálási rendszere) Más tantárgyak szélesebb körű bevonása 	<ul style="list-style-type: none"> Technikai akadályok fennmaradása (pl. instabil internet) Oktatói ellenállás az új megközelítésekkel szemben

2. sz. táblázat: SWOT elemzés az e-learning alapú képzés vonatkozásában

Forrás: Saját szerkesztés

A projekt egyik kulcserőssége, hogy a tananyag lehetővé teszi a tanulók számára a rugalmas és könnyen hozzáférhető tanulást. Foglalkozásaink gyakorlatorientált jellegűek, ezáltal a kompetenciafejlesztés hatékonyan történhet, különös tekintettel a vezetői készségekre. Emellett jelentős előny, hogy mind a Belügyminisztérium, mind az NKE hivatalosan támogatja a programot, ezáltal biztosítva a szakmai és szervezeti legitimitációt.

A háttérben rejlő gyenge pontok közé tartoznak a technikai nehézségek (például internetkapcsolat akadózása vagy eszközhiány), valamint a digitális kompetenciák hiányosságai – ez különösen fontos lehet mind a hallgatók, mind az oktatók esetében.

A fejlesztési térben kiemelkedő lehetőség az e-tananyagok folyamatos továbbfejlesztése, amely gazdagíthatja a pedagógiai módszertant. Emellett az NKE KTP mentorprogram integrálása támogatást nyújthat az egyéni tanulási utak kidolgozásához, és alkalmat teremthet új tárgyak, modulok tantervi beemelésére – ezáltal szélesítve a képzési spektrumot.

Külső és belső fenyegetések közül a technikai akadályok tartós fennállása (instabil hálózat, elavult infrastruktúra) komoly korlátot jelenthet. Ugyancsak rizikó az oktatói ellenállás az új módszertanokkal szemben – különösen, ha nem kapnak megfelelő felkészítést.

A tananyag elérhetősége

A tananyag a Belügyminisztérium Rendszert Továbbképzési Rendszer és az ahhoz tartozó RVTV Moodle-felület segítségével érhető el, ahol felhasználónévvel és jelszóval lehet belépni. A belépést követően a hallgatók hozzáférhetnek a teljes e-learning tananyaghoz, amely rendszeresen frissül és egyértelműen strukturált. A felület elérhetősége: <http://rvtvmoodleteszt.bmkszf.hu/login/?lang=hu>.

A projekt során fejlesztett e-learning alapú tananyag sikeresen illeszkedik az NKE Intézményfejlesztési Terv és a Kreatív Tanulás Program pedagógiai céljaihoz, támogatja a Z generáció tanulási preferenciáit, valamint erősíti a Belügyminisztérium által elvárt szakmai-törvényi tudás átadását.

Irodalomjegyzék

- Forgó, S. (2024) Tanulás tér- és időkorlátok nélkül. *Iskolakultúra*, 12. szám. pp. 123–139.
- Kiss Bernadett (2025): Seneca bölcsességei - 740 iránymutató idézet a filozófus életművéből latinul és magyarul. Budapest: Tinta könyvkiadó Kft.
- Kovács, G. (2018) A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Budapest, Dialóg Campus.
<https://webshop.ludovika.hu/termek/konyvek/rendeszettudomany/a-rendeszeti-szervezetekben-lejatszodo-vezetesi-folyamatok/> [Letöltve: 2025.09.07.].
- Kovács, G. et al. (2017) *Szervezetvezetés elmélete*. Budapest, Dialóg Campus.
<https://webshop.ludovika.hu/termek/konyvek/rendeszettudomany/a-szervezetvezetes-elmelete/> [Letöltve: 2025.09.07.].
- Muhi, B. B. et al. (2014) A blended learning módszer alkalmazásának lehetőségei a számítástechnika oktatásában. *Információs Társadalom*, 14. évfolyam. 2. szám. pp. 66–77.
- Szabó, B. et al. (2022) E-learning tananyagok hatékonyságának vizsgálata: A tanulók kognitív sajátosságainak és az online környezet oktatás-módszertanának az összefüggései. *Pannon Digitális Pedagógia*, 2. évfolyam. 2. szám. pp. 1–19.
- Twenge, J. (2017) iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us. New York: Atria. pp. 1–342.

Dokumentumok

- A Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék portfóliójába tartozó képzések.
<https://rtk.uni-nke.hu/oktatasi-egysegek/rendeszeti-vezetstudomanyi-tanszek/oktatoink> [Letöltve: 2025.09.07.].
- Belügyminisztérium Rendészeti Továbbképzési Rendszer.
<https://rvtv.bmkszf.hu/#!/login> [Letöltve: 2025.09.07.].
- Nemzeti Közszolgálati Egyetem Intézményfejlesztési Terv 2020–2025.