

VI. fejezet
A digitális oktatás új útjai
a Nemzeti Közszerolgálati Egyetemen

Bevezetés

2020 márciusában lavinaként zúdult a magyar köznevelésre és felsőoktatásra a digitális távolléti oktatás kényszere. Azok az intézmények, oktatók és tanulók voltak előnyösebb helyzetben, akik már kísérleti programokkal haladóbb szinten voltak az online oktatásban és a digitális tananyagok használatában. Magyar viszonylatban kevés példát találunk arra, hogy egy-egy nagyobb intézményrendszer komolyabb üzemméretben tapasztalatokkal rendelkezne a digitális platformon végzett távolléti oktatásról. A koronavírus első hullámát követően már vannak ugyan tapasztalatok, de az órarendszerű, teljes rendszerben működő online képzés képessége még legalább egyéves felkészülést és átállást igényel az intézményektől. A technológiai alapok többnyire adóttak, azonban az oktatás paradigmái és a tanulás kultúrája lassabban tudnak a virtuális térhez adaptálódni. A Nemzeti Közszerolgálati Egyetem (NKE) a kevés kivételek egyike, hiszen már *2014-ben megkezdődött egy olyan távoktatási rendszer fejlesztése, amely az elmúlt öt évben évente közel 80 ezer tisztviselő továbbképzését és több millió oktatási és tanulási óra menedzsmentjét végezte. 2020-ban ez a rendszer Magyarország legnagyobb és egyik legkorszerűbb távoktatási ökoszisztémája, amely jó példaként szolgálhat a felsőoktatás és a felnőttképzés fejlesztési terveihez is.*

A közszerolgálati továbbképzési rendszer, ismertebb nevén a *ProBono továbbképzési platform* célja a közszerolgálati és kormányzati tisztviselők önfejlesztésének ösztönzése és a fejlődési lehetőségek digitális formában történő biztosítása: tematikus online szakmai közösségek és szakmai információs csatornák, e-learning-tananyagok szabad böngészése, oktatóvideók, online kompetenciamérés, személyes kompetenciaportfólió útján. Az NKE a közszerolgálati továbbképzés területén tehát közel öt éve már a virtuális térbe költözött, így a járványhelyzet a továbbképzési rendszer képzéseit alig befolyásolta. A digitális platformokon történő távolléti oktatás már évekkal ezelőtt az oktatás reformjának világtendenciája lett: olyan tanulási környezetet alkotni, amely rugalmas időgazdálkodás mellett a hatékony önálló tanulás és önértékelés számára ad eszközöket. Az NKE 2013 óta valamennyi közigazgatási tisztviselő rendszeres szakmai továbbképzéséért felelős. A munka mellett, távolról is teljesíthető tanulás keretrendszerének előnyeire a koronavírus-járvány is rávilágított. Az alábbi tanulmány bemutatja a *Pro Bono továbbképzési oktatórendszer keletkezését, a fejlesztés és a működés főbb jellemzőit*. Kitérünk a képzési kínálat tartalmi és módszertani megújítására (képzési programok, tananyagok

és kompetenciakövetelmények), amellyel ma hazánk legkorszerűbb, digitális technológiákra épülő, a felnőttkori tanulási szokásoknak megfelelő képzési rendszer tud működni. Bemutatjuk azokat a – részben már működő, részben még fejlesztési fázisban lévő – szolgáltatásokat, amelyek az e-learning-programok mellett az online térben az informális tanulási módszertan alapjait jelentik (egyéni és csoportos tutorálás, szakmai közösségek stb.), és amelyek továbbra is évente mintegy 80 ezer tisztviselő továbbképzését biztosítják.

A közszolgálati továbbképzési rendszer fejlődésének főbb állomásai

Egy új korszak kezdete (2012–2013)

2012-ben – az NKE megalakulásával egy időben – a közszolgálati továbbképzési és vizsgarendszer működtetése az NKE feladatává vált.¹ Ennek nyomán új alapokra helyeződött a közszolgálati továbbképzés: az addig széttöredezett rendszer egységes strukturális és pénzügyi kereteket kapott.

A 2012-es esztendő mérföldkő volt a tekintetben is, hogy megszületett az a jogszabály, amely a továbbképzési rendszer elemeit – mint az ágazati irányítás rendjét –, a tisztviselők továbbképzési kötelezettségét, a rendszer finanszírozási alapjait és nem utolsósorban az NKE rendszerformáló feladatait meghatározta.² A hazai közszolgálati továbbképzésben példa nélküli konstrukció nyert jogi megalapozást, amelyben egy felsőoktatási intézmény felel a közszolgálatban dolgozók továbbképzéséért. Az NKE ezáltal végigkíséri a hallgatók, illetve a tisztviselők teljes szakmai életútját az alapképzésektől a mesterképzéseken át a posztgraduális képzésekig és a továbbképzésekig, támogatja karrierjüket, szakmai fejlődésüket, a szakterületi specializációt, sőt, az esetleges szakterületek közötti pályamódosítást is.

Ez a fejlesztési út egyedülálló alkotási és innovációs lehetőséget jelentett és jelent ma is: az NKE oktatóiból, a közigazgatásban tevékenykedő gyakorlati szakemberekből és a felnőttképzési-módszertani szakértőkből álló teamek közös gondolkodásának eredményeként formálódnak a közszolgálati továbbképzések, amelyeket a folyamatos tartalmi, technológiai és módszertani fejlődés jellemez. A fentiekben vázolt feladatrendszer ugyan első látásra némileg szokatlannak tűnhet a klasszikus egyetemi struktúrához képest – hiszen más a célcsoport, más az átadott ismeretanyag, és az oktatási módszer is különbözik –, ez azonban a legkevésbé sem jelent hátrányt. Éppen ellenkezőleg: egyedülálló, kölcsönös fejlődést kínál, amelyben a továbbképzési rendszer felhasználja az oktatói-kutatói műhelyek legfrissebb tudományos és didaktikai eredményeit.

Különösen pozitív szinergiaként értékelhető, hogy a továbbképzésben már több éve sikerrel alkalmazott távoktatási módszerek beépíthetők az egyetemi struktúra keretei

¹ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 80. § (2) bekezdés.

² 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről.

közé, amelyek alkalmazása az egyre gyorsuló ütemű innovációban versenyelőnyt jelenthet az NKE számára.

A tartalmi, módszertani és technológiai paradigmaváltás időszaka (2014–2019)

A közzszolgálati továbbképzési rendszer jogi kereteinek kialakítását követően kezdődtek meg azok a tartalmi, módszertani, technológiai fejlesztések, amelyek eredményeként az NKE napjainkra mintegy 1400 közigazgatási szerv 80 ezer tisztviselője számára nyújt egységes szempontrendszerű és minőségű továbbképzési szolgáltatásokat – a földrajzi távolságokat is áthidalva.

A fejlesztés keretét az NKE által megvalósított KÖFOP 2.1.1-VEKOP-15 kódszámú „A közzszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt biztosította, amelynek során a közzszolgálati továbbképzési rendszer keretében hatékonyabb tanulást segítő – modern oktatástechnológiai és képzésmenedzsment-rendszerre épülő – tanulási környezet, egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, korszerű tanulási eszközök és módszertani lehetőségek jöttek létre.

Az egyéni fejlesztési igényeket biztosító programkínálati rendszer kialakítása

A programok személyre szabott, az *adaptív tanulási folyamat* kulcsfontosságú feltételét jelentő, az *egyéni fejlesztési igényekhez és szükségletekhez igazodó képzési tartalmakat* kínáltak. A célkitűzés megvalósításához világos tartalomfejlesztési keretet kijelölő *kompetenciakatasztert* kellett létrehozni. A kompetenciakataszterben három nagy kompetenciatípus (közigazgatási szakmai, személyes és vezetői) köré 11 kompetenciaterületet, azon belül 36 kompetenciacsoporthoz, valamint 128 kompetenciát dolgoztak ki. Az európai nyelvi kompetencia-keretrendszer logikáját alapul véve az egyes kompetenciák meghatározásánál nemcsak a kompetenciafogalmakat, hanem az azokban való jártassági szinteket is meghatározták. A jártassági szintek A1–C2 szinteken írják le, hogy milyen tevékenységekben kell az adott kompetenciaszinten jártasnak lennie a tisztviselőnek – vagyis hogy mit kell tudnia a munkavégzése során. Az egyes szintek fogalma mellett azok követelményei is definiáltak.

A kompetenciabank gyakorlati jelentősége abban mutatkozik meg, hogy a *kompetenciaalapúság adja a tananyagfejlesztések alapját*: csak olyan tananyagok készülhetnek, amelyek megfelelnek a kompetenciakövetelményeknek és -szinteknek, másrészt az egyes szintleírások közvetlen összeköttetésben állnak a *kompetenciamérő rendszerrel*. A kompetenciamérés során a tisztviselő szabadon választhatja ki, hogy a munkájához szükséges kompetenciák közül melyikben értékeli és méri magát a feladatok segítségével. Mivel a tisztviselő össze tudja hasonlítani a mérés és az önértékelés eredményét, és szöveges visszajelzést is kap, realisabb önképe lesz az adott területen való jártasságáról. A rendszer a megmért területekhez kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzések ajánlásával

segíti a *tisztviselő egyéni fejlesztési tervének* megalapozását, ezáltal az egyéni fejlődését. Későbbi mérésekkel hasonlóképpen mérhető a tisztviselő fejlődése, és az elvégzett kompetenciamérésekből a szervezeti kompetenciaszint is meghatározható.

Az elmúlt években kialakított programkatalógusban szereplő képzéseket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

A *kormányzati célokat szolgáló kötelező továbbképzések* a kormányzat személyzetpolitikai céljait támogatják a tisztviselők képzésén keresztül. Ilyen például az Alaptörvény értékeit bemutató képzés vagy éppen az integritás, a digitális állam, illetve az egyenlő bánásmód témakörét feldolgozó képzések.

Az *ismeretátadást célzó továbbképzések* elsődlegesen az információátadásra fókuszálnak. Ezek az alapozó képzések az elmúlt években jelentősen visszaszorulóban vannak a programkínálatban a szemléletformáló és a képességfejlesztő képzések javára.

A *szemléletformálást célzó továbbképzések* komoly módszertani kihívást jelentenek, hiszen ezekben az esetekben nem elég, hogy a tisztviselők tudják, mi a követendő érték, minta, hanem azokat ténylegesen magukévá is kell tenniük. Az élményszerű digitális tananyagok fejlesztése lehetővé tette, hogy az NKE sikeresen kezelje a szemléletformálás iránti kormányzati szándék növekvő igényének professzionális kiszolgáltatását, amit a tisztviselők száma és képzésekkel kapcsolatos elégedettsége is jól mutat.

A *képességfejlesztést célzó továbbképzések* a gyakorlatban használható kompetenciák fejlesztésére hivatottak. A képességek fejlesztése gyakorlást igényel, amit jellemzően személyes jelenlét mellett lehet megvalósítani. Erre azonban a munkáltatók jogos igényei miatt (magas tisztviselői munkaterhelés, utazásra és képzésre fordított munkaidőkeret) nem igazán volt mód. Ezeket a nehézségeket az NKE az online képzési módszerek fejlesztésével, esetfeldolgozások, digitális szimulációk és további korszerű eszközök segítségével igyekszik kiküszöbölni.³

A felnőttkori tanulási szokásokhoz igazodó módszertanok biztosítása

A módszertani fejlesztések a célcsoport sajátosságaira figyelemmel valósultak meg. Az ország különböző területein élő kormány-, illetve köztisztviselők mindegyike dolgozó felnőtt, akiknek a tanulásra fordítható időkeretük szűkös, így számukra – mind hatékonysági, mind erőforrásbeli szempontból – döntő többségben az elektronikusan elérhető tananyagok útján történő tanulás bizonyul a legcélszerűbbnek. A jelentős földrajzi széttagoltságból és távolságból adódó utazás időigénye és nehézsége miatt a hagyományos, tantermi oktatás kereteiből kilépve a *továbbképzési programok nagy része távoktatási keretek között valósul meg.*

³ Szakmai beszámoló „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 kódszámú kiemelt projekt végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. február 29.) 53–55.

A továbbképzési programok módszertan szerint három fő csoportba sorolhatók: *e-learning, blended learning és jelenléti képzések*. A módszertan az egyes képzési programok célrendszeréhez illeszkedik, azzal, hogy az e-learning-alapú továbbképzési programok esetében a tananyag irányított feldolgozásához egyéni vagy csoportos tutorálás is kapcsolódik, ezzel is támogatva a tisztviselót a személyesebb, egyéniesített tanulási út kialakításában. Fontos, hogy a digitális tananyagok előtérbe helyezésével a jelenléti képzések közvetlen, személyes jellege minél kevésbé csorbuljon. *A személytelenség ellenpontozása az online térben egyéni, illetve kis csoportos fejlesztési lehetőség felkínálásával történik*. A sajátos felnőttkori tanulási szokásokra figyelemmel a fejlesztett tananyagok a gyakorlatra, az *élményszerűségekre helyezik a hangsúlyt*, mérhető fejlődést biztosítanak, és motiválnak a tanulásra. Több tananyag tartalmaz videóprezentációkat, oktatófilmeket, szimulációkat vagy éppen önálló *interaktív feladatmegoldásokat*.

Oktatástechnológiai fejlesztések – a ProBono-rendszer

A közszolgálati továbbképzési rendszer oktatástechnológiai keretét az NKE *saját fejlesztésű digitális tanulási-tanítási portálja*, az úgynevezett ProBono-rendszer alkotja. A ProBono-rendszer, latin nevéhez méltóan a közjó szolgálatában *Magyarország egyik legnagyobb távtanulási portálja*: a 80 ezer tisztviselőn felül további mintegy 20 ezer, különböző szerepekkel (oktató, tutor, képzésszervező, képzési referens stb.) rendelkező felhasználót szolgál ki.

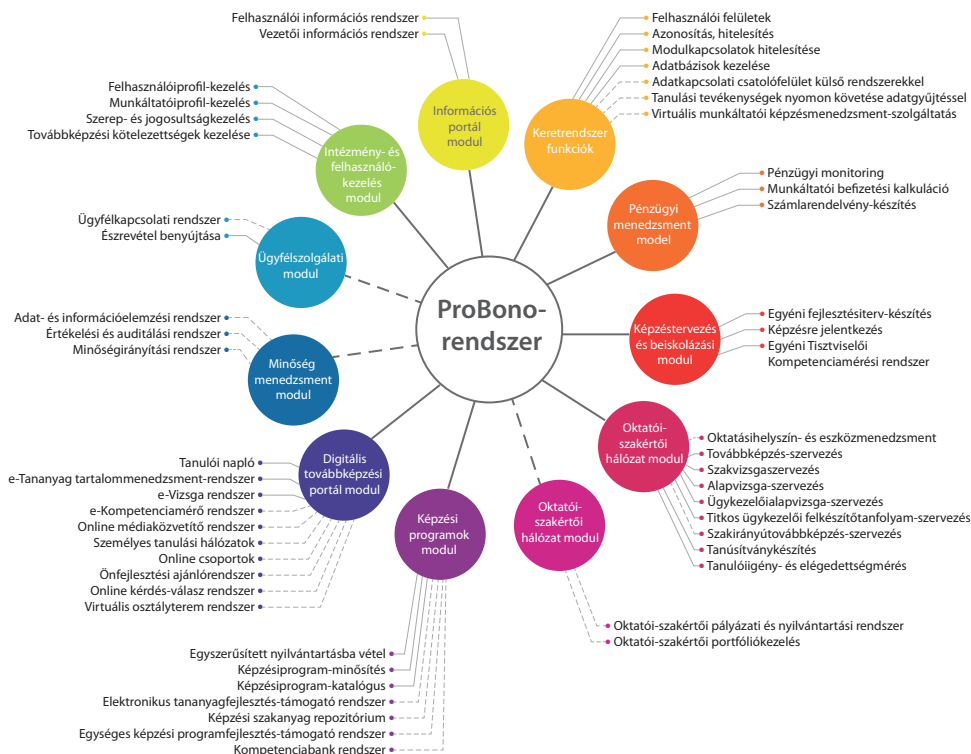
A ProBono-rendszer olyan ökoszisztéma, amelynek magja egy e-learning-keretrendszer számos egyedi beállítással, fejlesztéssel, és amelyhez számos egyéb, célzott funkcionalitású alkalmazás kapcsolódik. Az e-learning-keretrendszer feladata, hogy technikai hátteret, platformot adjon az e-tananyagok fejlesztéséhez, tárolásához, használatához, illetve a tanulmányi előmenetellel, a tanulókkal és a kurzusokkal kapcsolatos szervezési feladatok ellátásához.

A ProBono-rendszer napi átlagos látogatottsága az utóbbi három évben – köszönhetően a ProBono-rendszer széles körű szolgáltatásainak – megduplázódott, s immár eléri a 2800 főt. A teljes tisztviselői állomány képzésszervezése – a képzések fejlesztésétől az oktatók biztosításán át a képzésekre való jelentkezésig és azok lebonyolításáig – a ProBono-rendszer felületén történik.

A ProBono-rendszer mögött több mint negyven, a különböző funkciókat, folyamatokat kiszolgáló alkalmazás működik. Ezeket az 1. ábra mutatja be.

A tisztviselők egy stabilan működő, de folyamatosan fejlesztett e-keretrendszerben tanulnak, a kialakított szolgáltatások a jelenleg ismert és népszerű közösségi oldalak működési elve szerint épülnek fel, így segítve a megismerést és az eligazodást. A tisztviselők a ProBono-rendszerben leggyakrabban a *Digitális továbbképzési portál modul* funkcióit használják: e funkciókon keresztül férnek hozzá a tananyagokhoz, a kompetenciamérő és vizsgafeladatokhoz, és ezek által kapcsolódhatnak be a szakértői csoportok

munkájába, illetve követhetik nyomon tanulmányi kötelezettségeiket. Mindezek okán érdemes e modul szolgáltatásait is részletezni.



1. ábra: A ProBono-rendszer alkalmazásai

Forrás: NKE-szerkesztés

Tanulói napló. A tisztviselők tanulmányi előmenetelét a tanulói naplóban rögzítik, amely tartalmazza az elvégzett kurzusokat, valamint a munkáltató által rögzített, előírt képzéseket.

E-tananyag-tartalom-rendszer. A ProBono-rendszeren futó online képzésekhez kapcsolódó oktatási anyagok menedzselése kiemelt fontosságú az oktatási rendszer minőségbiztosítása szempontjából, hiszen a tananyagok a törvényváltozások, illetve a technológiák fejlődésének hatására folyamatosan változnak, frissülnek. Ezeket a változásokat a tananyagkészítők rendszeresen felvezetik a tananyagok új verzióiba, és ezeket a ProBono-rendszerben is frissíteni és kezelni kell, hogy csak az aktuális verziók legyenek elérhetők.

E-vizsgarendszer. A ProBono-rendszer a 21. századi oktatási módszertani elvárásoknak megfelelően elektronikus vizsgázásra is lehetőséget teremt. Így kialakítottak egy paraméterezhető online vizsgarendszert, amely kérdésbankokba felvezetett kérdé-

sekből állít össze vizsgasorokat. A rendszer a kitöltött tesztekkel azonnal, automatikusan kiértékeli.

E-kompetenciamérő rendszer. A kompetenciakataszterben kidolgozott 128 kompetenciához – az európai nyelvi kompetencia-keretrendszer alapul véve, az A1–C2 jártassági szinteken – meghatározták az egyes jártassági szinteket. A tisztviselő önértékelés, majd feladatalapú mérés elvégzésével, a szöveges visszajelzést követően reális önképet kap a területen való jártasságáról, illetve a továbbképzési programok közül „képzési ajánlatot” kap fejlődéséhez.

A kompetenciamérő rendszer a meghatározott időközönként elvégzett mérések esetén alkalmas a vizsgált területeken bekövetkezett változásokat is számszerűsíthető formában mérni.

Online médiaközvetítő rendszer. Az Online médiaközvetítő rendszer lehetővé teszi, hogy élő vagy előre rögzített felvételeket adott időszakban meg tudjanak tekinteni a felhasználók. A rendszer paraméterezésétől függ, hogy egy meghatározott anyag állandóan elérhető, vagy csak meghatározott időpillanatban. Az a megoldás is biztosított, hogy egy korábban élő streamelést követően rögzített felvétel később is megtekinthető legyen.

Online csoportok. Az online tanulócsoporthoz létrejöhetnek egy-egy képzéshez kapcsolódóan, vagy akár gyakorlati közösségként is működhetnek kurzusoktól függetlenül, a hasonló munkakörben vagy szakterületen dolgozók tapasztalatcsere-platformjaként. A csoport szervezése lehet önkéntes (a téma iránt érdeklődő tisztviselők), de irányított is (ha a munkáltató iskolázza be a tisztviselőket). A csoport tagjai zárt csoportban kommunikálhatnak, kérdéseket, tapasztalatokat oszthatnak meg és vitathatnak meg egymással.

Személyes tanulási hálózatok. Az Online csoportok funkciócsoport bevezetését követően, az ottani tapasztalatok beépítésével lehetőség nyílik a ProBono-rendszerben önkéntesen, szakmai témák köré gyűlve tanulási hálózatokat, nyílt csoportokat létrehozni. Ez egy online közösségi tér, ahol szakmai kérdéseket vitathatnak meg a tisztviselők akár egy-egy tantárgy, akár egy-egy valódi szakmai kérdés kapcsán. A tanulói hálózatokban való részvétel lehetőséget ad a tanulóknak, hogy gyakorolják a mindennapi munkavégzéshez szükséges készségeiket, így a problémamegoldást, az információkhoz való hozzáférést és az információk elemzését, az együttműködést, az alkalmazkodóképességet, a kezdeményezőképességet, a hatékony beszélt nyelvi és szöveges kommunikációt. Mindkét esetben fontos azonban az egyébként többirányú motiváció – szakmai fejlődés, tudásfrissítés, új készségek elsajátítása, meglévő készségek gyakorlása, élethosszig tartó tanulás stb. – fenntartása, illetve a tanulási kedv és igény növelése. 2020 áprilisában hat szakmai közösségi teret nyitottunk meg a tisztviselők előtt. A 2020. szeptember 1-jei adat alapján összesen 2329 tisztviselő tagja van a közösségeknek.

Önfejlesztési ajánlórendszer. A felhasználók kijelölhetik, hogy milyen kompetenciaterületen szeretnének fejlődni. Ezt követően a ProBono-rendszer a képzési programkatalógusban szereplő képzések közül felajánl számukra egy – akár több programból álló – tanulási utat, amely elvezeti a tisztviselőket a megadott kompetenciaterület megjelölt szintjére.

Online kérdés-válasz rendszer. A tanulók a tananyag elsajátítása közben kérdéseket tehetnek fel a különböző oktatói szerepekben lévő felhasználók számára. Erre az Online kérdés-válasz rendszer biztosít felületet. Az oktató értesül arról, ha kérdés érkezett be hozzá, és azt meg is tudja válaszolni ugyanezen a felületen.

Virtuális osztályterem rendszer. A Virtuális osztályterem rendszer lehetővé teszi, hogy a tisztviselők élő adásban kövessenek végig előadásokat olyan módon, hogy interakcióba tudnak lépni az oktatás előadójával. Az oktató folyamatos visszajelzést kaphat az előadásról, így akár az óra közben is tud változtatni a visszacsatolások alapján (például egy rész nem volt egyértelmű, ezáltal bővebb magyarázatra szorul), vagy egyszerűen csak válaszol a beérkezett hallgatói kérdésekre. A Virtuális osztályteremnek köszönhetően a legjobb oktatók előadásai elérhetővé válnak az ország bármely pontján dolgozó tisztviselők számára utazás nélkül.

A ProBono-rendszer fejlesztése jelenleg is folyamatosan zajlik: bizonyíték erre az új, könnyebben kezelhető, átláthatóbb szerkezetű felület kialakítása, az önirányított tanulást segítő, korszerű, akadálymentesített és reszponzív (mobil eszközöket is támogató) tanulási portál, a mai kor elvárásainak megfelelő, informatív, multimédiás képzési programkatalógus és képzési információs portál, valamint az önkiszolgáló ügyfélkapcsolati rendszer.

Minőség a távoktatásban

Egy rendszer akkor tekinthető „kiválónak”, vagyis magas minőségűnek, ha minél több eleme önmagában is kiválónak ítéltető, és az elemek összhangja is biztosított, kialakult közöttük a szinergia, valamint a működés egy közös célra irányul. A közszolgálati továbbképzési rendszer teljesítményének (kiválóságának) mérése érdekében javasolt meghatározni azokat a területeket, illetve a területeken belül a mérések beavatkozási területein azonosítható mutatókat, amelyek jól jellemzik a rendszer működését, eredményeit, valamint pontosan és hatékonyan mérhetők.

A rendszer működését leíró legfontosabb minőségi (kiválósági területek) paraméterek a következők:

- a) a programkínálat igazodása a képzési igényekhez;
- b) a képzésekhez való hozzáférés biztosítása;
- c) a tananyagok és taneszközök megfelelősége, használhatósága;
- d) az alkalmazott oktatási módszerek korszerűsége, alkalmassága;
- e) felhasználóbarát oktatásinformatikai rendszer;
- f) a továbbképzési programok hasznossága.

A kiválósági területeken elért eredményeket elsősorban az elégedettségi kérdőívek segítségével mérjük. Ezek adatainak elemzése a minőségi javítás kulcsa is egyben. Ezen túlmenően hasznos információk nyerhetők a ProBono-rendszerben tárolt adatok elemzésével is.

A programkínálat igazodása a képzési igényekhez

Elsődleges kérdés, hogy a tisztviselőknek milyen kompetenciatereületeken van igényük kompetenciafejlesztésre, találnak-e a kompetenciák fejlesztéséhez megfelelő képzési programokat, illetve hogy az adott kompetencia fejlesztése céljából választott és elvégzett továbbképzési program alapján történik-e a tisztviselők szerint az adott képességben olyan fejlődés, amelyet a közszolgálati továbbképzési rendszernek tulajdonítanak. A tisztviselők számára először a 2019. évben nyílt meg a kompetenciamérés lehetősége, s ebben az évben összesen 13 062 fő tisztviselő mindösszesen 84 843 alkalommal mérte meg jártasságát. (Egy tisztviselő több kompetencia esetében végezhetett kompetenciamérést.) *A kompetenciamérés eredményére alapozott automatizált képzési ajánlat* alapján 11 612 tisztviselő választott képzést.⁴ A kompetenciamérés és az annak megfelelő képzésválasztás lehetősége viszonylag friss fejlesztés. Az igénybe vevők számát illetően a 2019. évi összes tisztviselőhöz viszonyított 16,2 százalékos indulási arány folyamatos bővülésével számolunk, 2022-re pedig a kliensek többségének egyéni képzési terve már az egyéni kompetenciamérés eredményein fog alapulni. Ez azért is jelentős mérföldkő, mert e megalapozott mérés nyomán a tisztviselők hiteles visszacsatolást kapnak kézhez saját fejlődésükről.

A képzésekhez való hozzáférés biztosítása

A közszolgálati továbbképzési rendszer működését biztosító digitális tanulási platform a hét minden napján, napi 24 órában elérhető a tisztviselők számára. A tanulási aktivitás 85 százaléka munkaidőben történik, míg 15 százaléka munkaidőn kívülre esik. Ha a képzések teljesítésére fordított átlagos időszükségletet vizsgáljuk, akkor az látszik, hogy egy képzéssel átlagosan körülbelül 8 órát foglalkoznak a résztvevők, ami – mivel átlagosan 2-3 képzést végeznek el évente – évente átlagosan 16-24 óra közötti egyéni továbbképzéssel töltött időt jelent.

1. táblázat: Az egyes képzéstípusokon részt vevő tisztviselők száma és a képzésenkénti átlagos időráfordításuk a 2019. évben

Képzéstípus	Résztvevők száma (fő)	Átlagos időráfordítás képzésenként (óra)
Kormányzati célokat szolgáló kötelező továbbképzések	103 838	8,1
Ismeretátadást célzó továbbképzések	20 906	3,9
Szemléletformálást célzó továbbképzések	105 479	8
Képességfejlesztést célzó továbbképzések	3 506	8,8

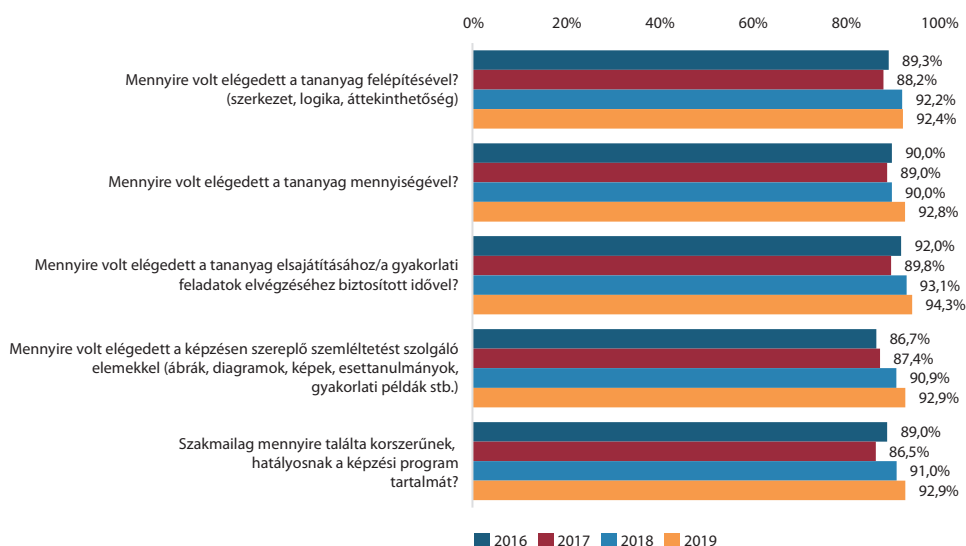
Forrás: a ProBono-rendszerből kinyert adatok, 2020. 03. 04.

⁴ Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. április 30.), 17.

A tananyagok és taneszközök megfelelősége, használhatósága

A ProBono-rendszerben a kezdetektől kiemelkedő figyelem irányul a korszerű *e-learning-tananyagok fejlesztésére* és a digitális tananyagfejlesztés kínálta lehetőségek kihasználására. Diasorok, videóbejávások, animációk, adatvizualizációs eszközök, interaktivitáson alapuló megoldások teszik dinamikussá a tanulási folyamatot. Az ezekkel való elégedettség alapvetően meghatározza a távoktatás színvonalát.

Az e-learning-kurzusok tananyagaival (szakanyag, tanulástámogató eszközök) nagymértékben elégedettek a képzéseken részt vevők. 2019-ben a feladatok elvégzéséhez biztosított időkeretekkel való elégedettség a legkimagaslóbb, de a szakmai korszerűség és a szemléltetést szolgáló elemek értéke is 90 százalék feletti.⁵



2. ábra: Az e-learning-tananyaggal kapcsolatos elégedettség változása 2016–2019 között

Forrás: a ProBono-rendszerből kinyert adatok, 2020. 03. 04.

Az alkalmazott oktatási módszerek korszerűsége és megfelelősége

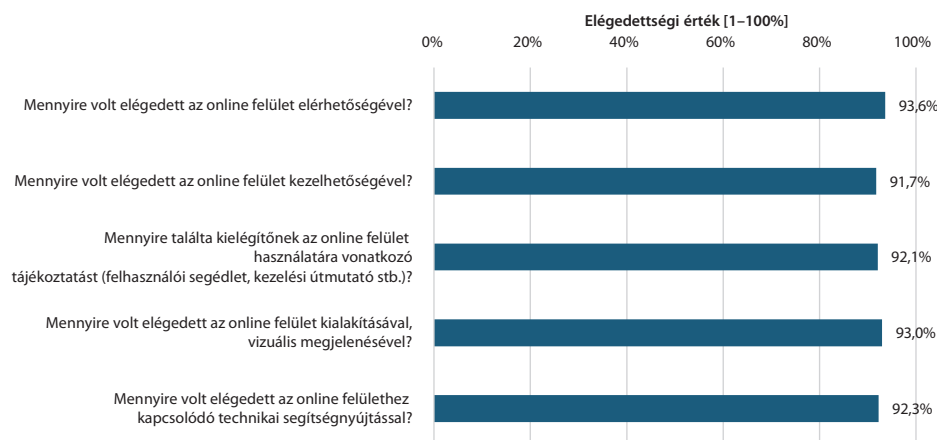
Az oktatási módszertan értékelésére 2018 és 2020 között került sor. Ebben a felmérésben 2018 nyarán történt meg a bázismérés, 2019-ben pedig egy közbenső mérés az előrehaladás, a résztvevők véleményének változása tárgyában. A záró mérésre várhatóan 2020 őszén kerül sor. Az alkalmazott oktatási módszerek értékelése azok *hasznosságának* érzetére vonatkozik. A 2018-as vizsgálatban a módszertannal való átlagos elégedettség

⁵ Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. április 30.), 28–29.

még csak 26,3 százalék⁶ volt, ez 2019-ben 46,4 százalékra⁷ emelkedett, vagyis igen jelentős, 20 százalékos mértékű javulás figyelhető meg. Az új típusú, kompetenciaalapú képzések szélesebb körű elterjedésével, új szolgáltatások bevezetésével várható a pozitív, emelkedő tendencia folytatódása.

Felhasználóbarát oktatásinformatikai rendszer

Az e-learning-kurzusok szervezése a ProBono-felületen történik. A tervkészítéstől a képzésre jelentkezésen át a kurzus elvégzéséig minden szervezési momentum az oktatási keretrendszerben zajlik. A tisztviselők mindegyike találkozik a felülettel – vagy már a képzési terv összeállításánál, vagy a jelentkezésnél, vagy legkésőbb egy e-learning-továbbképzés elvégzése során –, ezért is kiemelt fontosságú kiválósági terület.



3. ábra: Az e-learning-felülettel kapcsolatos elégedettség

Forrás: a ProBono-rendszerből kinyert adatok, 2020. 03. 04.

Az e-learning-képzések sarokköve az oktatási keretrendszer nyújtotta szolgáltatáscsomag, a szoftverek elérhetősége, kezelhetősége, grafikai jellemzői és a szükséges segítségnyújtás jellege, minősége. Ezekkel a területekkel kapcsolatban a 2019-es évben adott kérdőíves válaszok alapján kimagasló elégedettségről számolhatunk be: minden részterületen 90 százalék feletti az elégedettségmérés eredménye. (A 2019. évben 27 865 db

⁶ Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők elégedettségi indexe a közszolgálati továbbképzési rendszerrel (JÁPM5) – Bázismérés”. (Kézirat, 2019. január 7.), 12.

⁷ Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők elégedettségi indexe a közszolgálati továbbképzési rendszerrel (JÁPM5) – Köztes mérés”. (Kézirat, 2019. december 17.), 10.

kitöltött kérdőív adatai álltak rendelkezésre az elemzéshez, ami 21,8 százalékos kitöltési arányt jelent.)⁸

A továbbképzési programok hasznossága

A közszolgálati továbbképzési rendszer egyik legfontosabb jellemzője, hogy a fejlesztett és a tisztviselők számára elérhető képzések miként hasznosulnak, hogyan erősítik a továbbképzési programokat elvégzők motivációit, felkészültségét, a munkahelyi feladataik és munkakörnyezetük által igényelt kompetenciákat. Ez az a célrendszer, amely a közszolgálati továbbképzési rendszer háttérét adja, és amelyet minden fejlesztési folyamatnak elő kell segítenie. A 2018. évi bázisérték mérését követően 2020 első félévében történt az úgynevezett visszamérés. A két mérési időpont között a képzések módszertani készlete jelentősen bővült: megjelent az egyéni és csoportos tutorálás lehetősége, bővült a videószimulációval rendelkező tananyagok száma, a tisztviselőknek kompetenciamérés-sel támogatott „képzési ajánlórendszer” nyújtott segítséget a programok kiválasztásában.

A megfelelési feltételek viszonylag szigorúak voltak: egy képzés akkor volt hasznosnak tekinthető, ha a kitöltők igennel válaszoltak a kritériumként megfogalmazott kérdések legalább 70 százaléka.⁹

A bázismérés során a kitöltők összesen 5492 releváns értékelést adtak, ezek közül 2018 esetben érték el a vizsgált programok a 70 százalékos kritériumot a hasznossági skálán. Ez alapján a továbbképzési programok esetében 36,7 százalék annak valószínűsége,¹⁰ hogy a képzés hasznosulása – amely a gyakorlatorientáltság mellett talán a leglényegesebb minőségi szempont – magas szintű. Kiemelendő, hogy a 2020. évi adatfelvétel során a tisztviselők összesen 3866 releváns értékelést adtak, közülük 2037 esetben érték el a hasznossági skálán az elvárt hasznossági szintet a képzések. Ez azt jelenti, hogy a kompetenciaalapú képzések 52,7 százaléka¹¹ esetében az elvégzett programok magas szintű hasznosulása várható, vagyis a teljesített kurzusok jelentősen hozzájárulnak a képzett eredményességének javulásához.

⁸ Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. április 30.), 7., 36.

⁹ Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya (JÁPM4) – Bázismérés”. (Kézirat, 2018. december 12.), 14.

¹⁰ Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya (JÁPM4) – Bázismérés”. (Kézirat, 2018. december 12.), 14.

¹¹ Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya (JÁPM4) – Záró mérés”. (Kézirat, 2020. augusztus 7.), 9.

A digitális oktatás és a közösségi tanulás

A változó közszérológati humánpolitika – a rugalmas, vállalati világra jellemző vonások –, az új vezetői generáció és az új politikai vezetési elvek a korábbinál sokkal gyorsabb, hatásosabb, differenciáltabb és szérológató jellegű továbbképzési rendszert igényelnek. A képzésfejlesztési szakterület kutatási eredményei alapján¹² *a dolgozó felnőttek a tudásuk jelentős részét tapasztalati úton szerzik meg, tudásuk meghatározó részét a kollégákkal, szakértőkkel való konzultációknak köszönhetik, míg a legkisebb mértékben a formális tanulás keretében fejlesztik képességeiket.*

A közszérológati továbbképzés rendszerében 2019-re befejeződött a tisztviselők tudásának, képességeinek fejlesztését célzó közszérológati továbbképzési rendszer alapjait biztosító módszertani és infrastrukturális környezet kialakítása, amely lehetővé teszi, hogy a továbbképzési rendszer támogatást nyújtson *az önfejlesztés igényére épülő közösségi tanulásmódszertanhoz.*

Az NKE számára a közszérológati továbbképzésben új cél *a tisztviselők önkéntes tanulásának ösztönzése, saját motivációjuk felébresztése, a statikus ismeretek közvetítése helyett a szemléletformálás, az értékorientáció, a soft skill önfejlesztés:* ki kell terjeszteni a továbbképzés hatásterületét a formális kereteken túlra, a másoktól való tanulás és a munka közbeni jogalkalmazási segítségnyújtás világába is.¹³

Az állam ösztönző, sőt gondoskodó szerepe az elmúlt évek, évtizedek során egyre meghatározóbbá vált a különböző szakpolitikákban, illetve szakigazgatási területeken – mind az egyéni, mind a közösségi szinteken. Ennek egyik leképeződéseként fogható fel a közigazgatás igényeihez alkalmazkodó sajátos oktatási rendszer, a megújult közszérológati továbbképzés is, amely a közszérológatiság jegyében végső soron a jó államot építi. Korábban is egyértelmű volt számunkra, most azonban a gyakorlatban is meg tapasztaltuk az állam által is támogatott digitalizáció széles körű hasznosításának pozitív hatásait. Felbecsülhetetlen előnyre tettünk szert azáltal, hogy a digitális oktatási modellt bevezettük, bejárattuk és továbbfejlesztettük. Az elmúlt időszak rutinja és innovációi megfelelő alapot adtak a folyamatos fejlesztésekhez, amelyek sikere – a visszajelzésekből kiindulva – arra sarkall minket időről időre, hogy az értékek megőrzésével, ugyanakkor a legmodernebb vívmányok adta lehetőségek kiaknázásával mind eredményesebben munkálkodhassunk a továbbképzési rendszer tökéletesítésén.

Gondoskodni kell arról, hogy a tisztviselők a közszérológati továbbképzési rendszer keretében az önfejlesztés igényére alapozva fejleszthessék képességeiket. Ez olyan szakmai közösségek (csoportok és csatornák) kialakításának ösztönzését és fenntartását jelenti, ahol a mindennapi munka során felmerült kérdések és a jó gyakorlatok is

¹² Lásd: [Informal learning is more important than formal learning – moving forward with 70:20:10](https://informallearning.com). 702010Institute.com, 2016. október 3.

¹³ Kis Norbert: A közszérológati tisztviselők továbbképzésének megújítása. (Konceptióvázlat, 2019. április 25.), 3.

megoszthatók. A ProBono-rendszer elmúlt években megvalósított fejlesztései elérhető közelségbe helyezik a tisztviselők számára *az informális tanulási formákat*.

On-the-job közösségi tanulás

A tisztviselők a továbbképzéseket a közszolgálati továbbképzési rendszer szabályozott keretei között, munka mellett végzik. *A kötelező többletfeladatként végzett továbbképzési részvétel helyébe fokozatosan az on-the-job folyamatos és aktív közösségi tanulás és tudásmegosztás lép.* Ebben a rendszerben nincs szükség a kötelező továbbképzés és a kötelező tanulás elrendelésére és ellenőrzésére: a tisztviselők önkéntes tanulásának ösztönzése, saját motivációjuk felébresztése a cél.

A ProBono-rendszer elsődlegesen on-the-job közösségi tanulási platformmá válik, amelyen az NKE szakértőinek, oktatóinak támogatásával „tanuló közösségeket” építenek. Az NKE ezeket a tanuló közösségeket szervezi, tanulási munkájukat tematizálja és orientálja. A program a mesterséges intelligenciát alkalmazva segíti a perszonalizációt, az egyéni tanulási profilok alakulását és elemzését.

A digitális technológiák fejlődése és a tisztviselők IKT-képességeinek erősödése az elmúlt években teret nyitott a korábban csak fizikai jelenléttel megvalósítható informális tanulási-tanítási megoldások alkalmazása előtt. A trendek és a tanulói igények is abba az irányba mutatnak, hogy *a tanulási tevékenységek mindinkább integrálódnak a munkafolyamatokba és a munkakörnyezetbe, amit egyértelműen erősít a digitális technológiák térnyerése és rutinszerű használata.*

Az informális közösségi tanulás eszközei

A ProBono-rendszerben a „Csoportok és csatornák szolgáltatás” használata hasonló elven működik a közösségi média esetében megszokottakhoz: a tisztviselők feliratkozhatnak az NKE által indított és fenntartott tematikus oldalakra (ügynevezett csatornákra), és folyamatosan aktuális információkat, ismereteket kaphatnak különböző témákban. Egy-egy csatorna „falán” szakértők teszik közzé a releváns ismereteket – akár saját írások (posztok), akár az interneten fellelhető tartalmak (hivatkozások) formájában. A tisztviselők – azon csatornák esetében, amelyekre feliratkoztak – hozzászólhatnak a tartalmakhoz, kérdéseket tehetnek fel.

A tanulói hálózatokban való részvétel lehetőséget ad a tanulóknak arra, hogy gyakorolják a *mindennapi munkavégzéshez szükséges készségeiket* (problémamegoldás, információkhoz való hozzáférés, információk elemzése, együttműködés, alkalmazkodóképesség, kezdeményezőképeség, hatékony beszélt nyelvi és szöveges kommunikáció). Az online térben zajló önfejlesztés során különösen fontos, hogy a tanulók szűkebb körben, a velük hasonló helyzetben lévő kollégákkal közösen is feldolgozhassák, megvitathassák a kérdéseiket, és tapasztalatot cserélhessenek.

Big data és mesterséges intelligencián alapuló tanulási szolgáltatások

A ProBono-rendszer platformján zajló közösségi kommunikáció és folyamatelemzés eredményeként a *tanulókról, a tanulási szokásokról és a tanuláshoz kapcsolódó kommunikációról óriási mennyiségű adathoz* juthatunk, amelyek elemzése a tanulók számára *személyre szabott ajánlórendszerek* és számos más *tanulástámogató szolgáltatás* alapját képezheti.¹⁴

Mindezek kiemelt jelentőségére felfigyelve azt állapíthatjuk meg, hogy az adatok hasznosításához és elemzéséhez, ezen keresztül pedig a jövőbeni fejlesztéseink eredményes megvalósításához leginkább a big data és a mesterséges intelligencia lesz segítségünkre.

Közösségi tudástár építése

A ProBono-rendszer közösségi csatornáin felhalmozott szakmai tudásanyag, az egyes szakterületek napi gyakorlatának digitális környezetben történő megismerése óriási lehetőség az NKE oktatói és kutatói számára is: adatgyűjtési és elemzési módszerekkel trendek, folyamatok és kutatási területek dolgozhatók fel. Ugyanakkor a közzolgálati továbbképzésben részt vevő tisztviselők is a gyakorlatban használható elméleti és praktikus támogatást kapnak azzal, hogy ingyenesen hozzáférhetnek az egyetem honlapján elérhető Közzolgálati Tudásportál¹⁵ tartalmához. A Tudásportál oly módon működik közre az értékelvű közzolgálat kialakításában, formálásában, hogy az egyetemen készült valamennyi publikációhoz, jegyzethez, monográfiához, doktori disszertációhoz, műhelytanulmányhoz és könyvtári szakanyaghoz elektronikus hozzáférést tesz lehetővé.

A ProBono-rendszert összekapcsolták a Közzolgálati Tudásportállal, így a továbbképzések szakanyagai, az ajánlott és a kötelező irodalmak is közvetlenül elérhetők.

A képzések hatékonyságának és élményszerűségének növelése

Az aktív részvételre épülő, gyakorlati jellegű, kompetenciafejlesztő órák preferálására, valamint az elméleti tudásanyag elsajátítását megkönnyítő, *kreatív, látványos megjelenítésre* (például workshop, videóprezentáció, oktatófilm) kell törekedni, egyúttal gondolkodásra és *problémamegoldásra ösztönözve* a tisztviselőket (például önálló interaktív feladatmegoldás, önellenőrző kérdések). A közzolgálati programkínálat új, változatos módszertani alapokra épített kompetenciaalapú továbbképzési programokat kínál, amelyeket oktatói-szakértői bázis támogat. Az *oktatói-szakértői bázis* egyrészt gazdagítja a közzolgálati továbbképzési rendszer programkínálatának tartalmi változatosságát,

¹⁴ Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2018. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2019. április 15.), 62.

¹⁵ Lásd: <https://tudasportal.uni-nke.hu/>

másrészt lehetővé teszi a területi, helyi sajátosságokat leginkább ismerő szakértő tisztviselők programfejlesztési, oktatói feladatokba történő bekapcsolódását.

Nemzetstratégiai célok támogatása

Az elmúlt években a továbbképzések kormányzati és szakminisztériumi megrendeléseire egyre inkább a *szemléletformálás* igényét közvetítik. A kormányzás határozott és világos nemzeti értékrendet közvetít, így a közszolgálatban a hatékony szemléletformálás képességének a továbbképzésben is egyre nagyobb jelentősége lesz. A tisztviselők számára értéket kell közvetíteni; tudatosítani szükséges bennük mindazt, ami hazájuk szolgálatához, hivatástudatuk folyamatos megerősítéséhez elengedhetetlen. Ezt első-sorban az Alaptörvényben rögzített értékek (társadalmi felelősségvállalás, alapjogok, nemzetállami lét, a fenntarthatóság különböző aspektusai stb.) átadásával kell kezdenünk. Hasonlóképpen fel kell hívnunk a figyelmüket a tudásban, illetve a tanulásban rejlő potenciálokra. Az így kialakult értékrend által a közszolgálat iránti elkötelezettségük is nő, amely éppúgy fontos, mint a szakmai felkészültségük.

Az elmúlt időszakban az NKE komoly eredményeket ért el a szemléletformálási célú képzések kialakításában. Mind az integritási képzések, mind az Alaptörvény értékei nagyon sikeres programként vannak jelen a továbbképzési rendszerben, amelyet jól bizonyít a tisztviselők önkéntes értékelése.¹⁶

A továbbfejlesztés irányai

Kidolgoztunk és bevezettünk egy egyszerű, mégis hatékony *digitális kompetenciamérő rendszert*, amelyet a 2019-es éves tervezés során már mintegy 13 ezer tisztviselő önkéntesen használt. A kompetenciaalapúvá tett képzéstervezés és a rendszeres (évenkénti) kompetenciamérés adja annak a két-három éves távon elérhető célnak az alapját, hogy a továbbképzésekben részt vevő tisztviselők felkészültségéről a munkáltatónak valós adatok álljanak rendelkezésére, és ez alapján személyre szabhassa és támogathassa a tisztviselők továbbképzését.

A következő öt év fejlesztésének az önkéntes és közösségi tanulás fórumait és módszereit kell erősítenie, kiemelten az alábbiakat:

- a saját tanulási motiváció felébresztése;
- on-the-job folyamatos részvétel a közösségi tevékenységben;
- a mesterséges intelligenciával támogatott personalizáció, egyéni profilok elemzése;
- szemléletformálás, értékorientáció, soft skill önfejlesztés;
- a közösségi tanulás fontosságának tudatosítása;

¹⁶ Kis Norbert: A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének megújítása. (Koncepcióvázlat, 2019. április 25.), 5.

- a ProBono mint elsődlegesen on-the-job közösségi tanulási platform a tisztviselők számára, „tanuló közösséget” építő és
- közösségmenedzsment-profil.¹⁷

A fenti célok pedig lényegében egyetlen fő célt szolgálnak: a professzionalitás és a tisztviselői elégedettség kettőseivel jellemezhető képzési rendszert, amely egyúttal a hatékony és eredményes közigazgatás, közzolgálat egyik alappilléreként funkcionál.

Összegzés

A digitális oktatás világtrendként, a Covid-19-járvány miatt gyorsuló ütemben, alapjaiban változtatja meg az egyetemi oktatás évszázados elveit és módszereit. A digitális (távolléti) oktatási átállás az oktatás teljes üzemében és minden elemében paradigmaszintű változási folyamatot fog hozni. A kötött időgazdálkodású tantermi előadások és vizsgák, a nyomtatott tankönyvek, a tekintélyalapú tanárközpontúság és számos egyetemi konvenció kiszorul, és helyükbe a virtuális térbe helyezett tudásátadás új formái lépnek. Mint minden gyors és felforgató változási folyamatban, itt is az egyensúlyi pontokat kell megtalálni. A részleges kísérleti elemek bevezetése, a hektikus és kényszerű átállási sebesség és a teljes átállásra való készenlét rövid távon képes kaotikus állapotokat teremteni, középtávon viszont képes forradalmi megújulásra vezetni az oktatást. Minden egyetem a saját kötéltáncát járja, a résztvevők szintjén stressztelített túlélési üzemet találunk. Az NKE-n öt évvel ezelőtt kezdődött a közzolgálati továbbképzésben a digitális oktatás bevezetése. A módszerek és eszközök transzformációja a graduális képzésekre közel 8000 résztvevő, oktató és hallgató életében és munkájában hoz jelentős változásokat. Intézményi és egyéni szinten is folytatni kell a stratégiai felkészülést az „új korszakra”, és „befektetni” az új üzletágba. Ha így teszünk, akkor – bár elkerülni nem tudjuk, de – minimalizálhatjuk a középtávú költségeket és a váratlanul jelentkező technikai-informatikai problémákat, hiátusokat, ugyanakkor részesei és alkotói lehetünk az oktatási kultúrában a 19. századihoz hasonló horderejű változásoknak.

Felhasznált irodalom

Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2018. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2019. április 15.)

Ágazati miniszter részére készített jelentés a 2019. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. április 30.)

¹⁷ Kis Norbert: A közzolgálati tisztviselők továbbképzésének megújítása. (Konceptióvázlat, 2019. április 25.), 8.

Informal learning is more important than formal learning – moving forward with 70:20:10. *702010Institute.com*, 2016. október 3. <https://bit.ly/3qZ6VdG>

Kis Norbert: A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének megújítása. (Konceptióvázlat, 2019. április 25.)

Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya (JÁPM4) – Bázismérés”. (Kézirat, 2018. december 12.)

Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya (JÁPM4) – Zárómérés”. (Kézirat, 2020. augusztus 7.)

Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők elégedettségi indexe a közszolgálati továbbképzési rendszerrel (JÁPM5) Bázismérés”. (Kézirat, 2019. január 7.)

Monitoring Jelentés a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 projekt hatásméréséhez kapcsolódóan – „A tisztviselők elégedettségi indexe a közszolgálati továbbképzési rendszerrel (JÁPM5) Köztes mérés”. (Kézirat, 2019. december 17.)

Szakmai beszámoló „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 kódszámú kiemelt projekt végrehajtásáról. (Kézirat, 2020. február 29.)

Hivatkozott jogszabályok

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről