



Kristó Katalin\* – Klotz Balázs\*\*

## A nagy tölgyfa asztal új hajtásokat hozott, avagy a közszolgálati továbbképzés elmúlt tíz évének tíz fontos eredménye

### Bevezetés

2010 júniusának közepétől a Nemzeti Közigazgatási Intézet Alkotmány utcai székházának legendás tölgyfa asztalát sokszor ültük körbe. A mérnöki munka a tárgyalót uraló tölgyfa asztal körül folyt, ott zajlottak a Nemzeti Köszolgálati Egyetem (NKE) építésével kapcsolatos munkacsoport-értekezletek, ott öntöttük a továbbképzési és a vizsgarendszert új szabályozási keretbe. Nem túlzás azt állítani, hogy a sokat látott tölgyfa asztal rengeteget „tanult” ezekben az időkben. Az azóta eltelt tizenkét év számos olyan eseményben és szakmai kihívásban bővelkedett, amelyek pontokba szedett, egyszerű felsorolása is meghaladná az e tanulmányra szabott terjedelmi korlátokat. Leszögezhetjük, hogy az egyetemépítés, valamint a közszolgálati továbbképzés és vizsgarendszer szempontjából hallatlanul izgalmas, próbatételekkel teli, intenzív időszak volt ez.

Az írás vezérfonala nem is lehet más, mint az Ünnepelet és az e sorok szerzői közötti egy tucat éves, a közigazgatási szakemberképzés területén fennálló munkakapcsolat, amelynek részeként a közszolgálati továbbképzés és vizsgarendszer napjainkra elért eredményei közös erőfeszítéseink visszaigazolása. A tanulmány fókuszába tehát a közszolgálati továbbképzési rendszert állítjuk, ugyanis annak a tölgyfa asztal körül közösen kidolgozott szabályrendszere idén szintén jubilál. Jóllehet a rendszer újkori életszakasza szakmailag nem olyan tekintélyt parancsoló, mint az Ünnepelet félszáz életéve, a közszolgálati továbbképzési rendszer részletszabályait megállapító kormányrendelet kihirdetésétől számított egy évtized olyan eredményekben bővelkedik, amelyek az Ünnepelet fáradhatatlan alkotóerejének, problémaérzékeny kreativitásának és originális gondolkodásmódjának lenyomatai.

\* Egyetemi docens (Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar).

\*\* Intézetigazgató (Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet).

## A 2010. évben örökölt továbbképzési rendszer diszfunkciói és fejlesztésének céljai

A közigazgatási továbbképzési rendszer 1998 és 2010 között lényegében változatlanul működött: jelentősebb szerkezeti, szervezeti átalakításon nem esett át, aminek következtében számos olyan strukturális probléma alakult ki, amelynek megoldása csakis a rendszer gyökeres átalakításával volt lehetséges. A legjelentősebb diszfunkciókat a következőképp fogalmazhatjuk meg.

- Nem épült ki a továbbképzés intézményrendszere. A minisztériumok és a fővárosi, megyei kormányhivatalok bázisára épített struktúra nem kellő hatásfokkal, valamint a kapacitások szétforgácsolódásával működött.
- A továbbképzési kötelezettségek nem voltak egyértelműen rögzítve sem a tovább-, sem a vezetőképzésben.
- A továbbképzések megvalósításának rendszerjellemzője a képzési szükségleteket figyelembe nem vevő, korlátozott tematikát biztosító képzési kínálat volt.
- A képzések módszertana alapvetően jelenléti oktatásra épült, hiányzott az a módszertani sokszínűség, amelyik képes a felnőttkori tanulási szokásokhoz rugalmasan igazodni.
- Hiányzott a továbbképzési rendszer működéséről valós képet kialakító mérési, értékelési rendszer.

A továbbképzési rendszer újjászervezése során stratégiai cél volt a fenti diszfunkciókkal bíró rendszer közszolgálati előmeneteli rendszerrel<sup>1</sup> összekapcsolt, előírt tanulmányi követelményeken alapuló, minőségi továbbképzési rendszerre alakítása, amely képes a valós továbbképzési igényeket széleskörűen, rugalmasan kiszolgálni.<sup>2</sup> Elvárásaink fókuszába az irányítási és a működési hatékonyságot, kiszámíthatóságot, korszerűséget helyeztük.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> A továbbképzésnek a közszolgálati előmeneteli rendszerben betöltött helyéről és szerepéről lásd bővebben Mélypataki Gábor: A közszolgálati alkalmazottak előmeneteli rendszere. In Kiss György (szerk.): *Közzszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 206–207.

<sup>2</sup> A közigazgatási továbbképzés új alapokra helyezésekor felvetődött az előmeneteli rendszerrel való összekapcsolása. Lásd Norbert Kis – Balázs Klotz: Le futur du système de formation de la fonction publique en Hongrie. In Gerencsér Balázs – Takács Péter (szerk.): *Ratio legis – ratio iuris. Ünnepi tanulmányok Tamás András tiszteletére 70. születésnapja alkalmából*. Budapest, Szent István Társulat, 2011. 506–517.

<sup>3</sup> Az örökölt továbbképzési rendszer diszfunkcióiról, illetve a továbbképzési rendszer fejlesztési irányairól lásd Klotz Balázs: A közigazgatási rendszer átalakításának irányai. *Magyar Közigazgatás*, 1. (61.) (2011), 1. 55–65.

## A továbbképzési rendszer átalakítását követő eredmények egy évtized távlatából

A közszolgálati továbbképzési rendszer újjászervezésének alapját a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, illetve az e törvény által adott felhatalmazás alapján – az Ünnepektől szakmai iránymutatásai mentén kidolgozott – közszolgálati tisztviselőkről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet jelentette. E két jogszabály nagyban hozzájárult a 2010 előtti továbbképzési rendszer nehézségeinek felszámolásához azáltal, hogy átlátható ágazati felelősségi rendszert alakított ki.

Stratégiai céljaink megvalósítása érdekében központi oktatásinformatikai rendszert építettünk – központilag koordinált, felnőttkori módszertani sajátosságokra alapozott közszolgálati továbbképzési programok fejlesztésére és az ezek kidolgozását támogató szakértői hálózat kialakítására törekedtünk. Jelentős mérföldkőnek tekinthető a tisztviselői egyéni fejlesztési igények feltárását segítő kompetenciamérő rendszer kidolgozása, amely a tisztviselői egyéni éves továbbképzési tervek készítését alapozza meg. A közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztésének fontos eredménye a mérési-értékelési rendszer, amelybe a résztvevői, oktatói észrevételek csatornázódnak. Jövőbeli fejlesztési terveinket a digitális oktatás alapjainak megteremtése biztosíthatja. Az elmúlt egy évtized tapasztalatai és visszajelzései azt mutatják, hogy többségében elértük céljainkat. Az alábbiakban tíz fejlesztési pontot emelünk ki, amelyek alkalmasak lehetnek ennek igazolására.

### *Ágazati felelősségi viszonyok kialakítása*

A közigazgatási és igazságügyi miniszter ágazati jogosítványai a 2010. évben megerősödtek. A kormánytisztviselői és köztisztviselői körben a humánpolitikai célok érvényesítése stratégiai centrumot igényelt, ezen elv mentén az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendelet 6. § (5) bekezdése szerint a közigazgatási és igazságügyi miniszter egyes minisztériumok vonatkozásában érvényesíti a Kormány személyzeti politikáját. A szabályozás és a fejlesztések területén szintén a közigazgatási és igazságügyi miniszter feladatává vált a tisztviselői életpálya minőségének, vonzó és megtartó erejének erősítése.

Az első kormányzati ciklust (2010–2014) követően a Miniszterelnökséget vezető minisztertől a belügyminiszterhez kerültek az ágazati irányítási jogosítványok,<sup>4</sup> majd a 2016. évtől jellemzően megoszlanak az irányítási jogosítványok a két miniszter között. Az irányítási jogosítványok megoszlásának első mérföldkővét az állami tisztviselői kar kialakítása jelentette. Az állami tisztviselői kart a fővárosi és a megyei kormányhivatalok állami tisztviselői és állami ügykezelői alkották, esetükben a továbbképzés ágazati irányítási jogosítványait a Miniszterelnökséget vezető miniszter gyakorolta.<sup>5</sup> Az irányítási jogkörök napjainkban is jellemző megoszlása a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez kötődik. A területi kormányzati igazgatási szervek (fővárosi és megyei kormányhivatalok) kormánytisztviselői esetében a Miniszterelnökséget vezető miniszter, a központi kormányzati igazgatási szervek, ezek területi, valamint helyi szervei, továbbá a helyi önkormányzatok köztisztviselői és a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény szervi hatálya alá tartozó köztisztviselők esetében a belügyminiszter gyakorolja az ágazati irányítási jogköröket.

Az ágazati irányítási feladatokat 1998 óta egy tanácsadó, véleményező testület, a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium segíti. A Kollégium feladatai 2012-től megváltoztak: az addig megszokottaktól eltérően nem operatív feladatok hárultak rá, hanem stratégiai jelentőségűek. A testület feladatává vált a továbbképzés minőségügyi rendszerének és a továbbképzési intézményrendszer működésének felügyelete, a közszolgálati továbbképzési rendszerről az ágazati miniszter részére készülő éves jelentés tervezetének véleményezése. Az ágazati irányítási jogkörök 2016 óta tartó megosztása azzal is járt, hogy a véleményező testület mindkét miniszter esetében kiépült: 2016-tól az Állami Tisztviselői Továbbképzési Kollégium,<sup>6</sup> majd az állami tisztviselői kar 2019. március 1-jei megszűnését követően a Kormányhivatali Kormánytisztviselői Továbbképzési Kollégium<sup>7</sup> támogatta a Miniszterelnökséget vezető miniszter munkáját, míg a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium a belügyminisztert segítette. A két kollégium elnöki jogköreit az NKE rektora gyakorolta. A párhuzamosan működő

<sup>4</sup> Egyes kormányrendeleteknek a kormányzati szerkezetátalakítással összefüggő módosításáról szóló 221/2014. (IX. 4.) Korm. rendelet, 690. §.

<sup>5</sup> Az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet, 4. § (1) bek.

<sup>6</sup> Uo., 5. § (1) bek.

<sup>7</sup> A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet, 14. § (1) bek.

testületeket 2022 januárjára a jogalkotó felszámolta<sup>8</sup> – ettől kezdve csak egy testület, a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium működik, amelynek elnöke továbbra is az NKE rektora, tagjait paritásos alapon a Miniszterelnökséget vezető miniszter és a belügyminiszter jelöli ki, tagsága az ágazati irányítási, a kormányzati szervek, valamint a tudomány képviselőiből tevődik össze. A magunk részéről a jogalkotói döntést megalapozottnak tartjuk, hiszen a két testület gyakran ugyanazokban a kérdésekben döntött vagy foglalt állást.

A következőkben irányítsuk figyelmünket arra a szervezetre, amely a közszolgálati továbbképzési rendszer operatív működését koordinálta. 2010 és 2012 között ezeket a feladatokat a Nemzeti Közigazgatási Intézet végezte, de írásunk szempontjából mérőföldkőnek tekinthető, hogy a 2012. évtől a közszolgálati továbbképzéseket – ha jogszabály másként nem rendelkezik – az NKE biztosítja.<sup>9</sup> Az NKE módszertani, irányítási feladatai kiterjednek a minőségirányítási és a minőségbiztosítási feladatokra, a programok és programcsoportok tartalmi követelményrendszerének kialakítására, a programfejlesztéssel és -szervezéssel kapcsolatos feladatokra.<sup>10</sup> A vonatkozó jogszabály az NKE-re szignálta a továbbképzéseket támogató központi oktatásinformatikai rendszerének fejlesztését és üzemeltetését<sup>11</sup> – ez a rendszer napjainkra olyan távoktatási platformmá fejlődött, amely az elmúlt öt évben évente közel 80 ezer tisztviselő továbbképzését és több millió oktatási és tanulási óra menedzsmentjét végezte. Mára ez a rendszer Magyarország legnagyobb és az egyik legkorszerűbb távoktatási ökoszisztémája, amely jó példaként szolgálhat a felsőoktatás és a felnőttképzés fejlesztési terveihez is.

Álláspontunk szerint az elmúlt tíz évben a hazai közszolgálati továbbképzésben egyedülálló 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.

<sup>8</sup> A különleges jogállású szervek által közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak képzéséről, továbbképzéséről, valamint egyes továbbképzési tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 499/2021. (VIII. 28.) Korm. rendelet, 16–17. §.

<sup>9</sup> A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, 80. § (2) bek.

<sup>10</sup> A közszolgálati továbbképzésről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, 6. §.

<sup>11</sup> Uo., *dc*) pont.

### *Az oktatástechnológiai rendszer fejlesztése – 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 megannyi egyéb, célzott funkcionalitású alkalmazás kapcsolódik. A teljes tisztviselői állomány képzésszervezése a ProBono-rendszer felületén történik, a képzések fejlesztésétől az oktatók biztosításán át a képzésekre való jelentkezésig és azok lebonyolításáig.

A tisztviselők stabilan működő, de folyamatosan fejlesztett e-keretrendszerben tanulnak, a kialakított szolgáltatások a jelenleg ismert és népszerű közösségi oldalak működési elve szerint épülnek fel, ezzel is segítve a megismerést és az eligazodást. A ProBono-rendszerben leggyakrabban a Digitális továbbképzési portál modul funkcióit használják a tisztviselők – 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. Néhány fontosabb szolgáltatás a Digitális továbbképzési portál felületén:

- *Tanulói napló*: a tisztviselők tanulmányi előmenetelét a tanulói naplóban rögzítik, amely tartalmazza az elvégzett kurzusokat és a munkáltató által előírt képzéseket.
- *E-tananyag tartalom*: a ProBono-rendszeren futó online képzésekhez kapcsolódó oktatási anyagok menedzselése kiemelt fontosságú az oktatási rendszer minőségbiztosítása szempontjából, hiszen a tananyagok a jogszabályváltozásokkal, illetve az adott szakterület fejlődésével párhuzamosan folyamatosan frissülnek.
- *E-vizsgarendszer*: a ProBono-rendszer a 21. századi oktatási módszertani elvárásoknak megfelelően elektronikus vizsgázásra is lehetőséget teremt: az online vizsgarendszer kérdésbankokba felvezetett kérdésekből állít össze vizsgasorokat, és a kitöltött tesztek azonnal, automatikusan kiértékelik.
- *E-kompetenciamérő rendszer*: a kompetenciakataszterben kidolgozott 128 kompetenciához – az európai nyelvi kompetencia-keretrendszert alapul véve, az A1–C2 kategóriákban – meghatároztuk az egyes jártassági szinteket. A tisztviselő az önértékelés, majd a feladatalapú mérés elvégzésével, a szöveges visszajelzést követően reális képet alakíthat ki a területen

való jártasságáról, illetve a továbbképzési programok közül „képzési ajánlatot” kap a fejlődéséhez. A kompetenciamérő rendszer a meghatározott időközönként elvégzett mérések esetén alkalmas a vizsgált területeken bekövetkezett változásokat is számszerűsíthető formában mérni.

- *Személyes tanulási hálózatok*: a ProBono-rendszerben lehetőség nyílik önkéntesen, szakmai témák köré gyűlve tanulási hálózatokat, nyílt csoportokat létrehozni. Ezen online közösségi terekben szakmai kérdéseket vitathatnak meg a tisztviselők. A tanulói hálózatokban való részvétel lehetőséget ad a tanulóknak, hogy gyakorolják a mindennapi munkavégzéshez szükséges készségeiket, így a problémamegoldást, az információkhoz való hozzáférést és azok elemzését, az együttműködést, az alkalmazkodó- és kezdeményezőképesseget, a hatékony írott és beszélt nyelvi kommunikációt. 2020 áprilisában hat szakmai közösségi teret nyitottunk meg a tisztviselők előtt, amelyek száma napjainkra megduplázódott. 2022. február 20-án összesen 8017 tisztviselő tagja van e közösségeknek.<sup>12</sup>
- *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.

A ProBono-rendszer fejlesztése jelenleg is folyamatosan zajlik – bizonyíték erre az új, könnyebben kezelhető, átláthatóbb 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 információs portál, valamint az önkiszolgáló ügyfélkapcsolati rendszer.

### *A továbbképzési programok tartalmi és módszertani követelményeinek kompetenciarendszer mentén történő fejlesztése*

Az NKE 2015-ben elköteleződött a kompetenciaalapú továbbképzési rendszer kidolgozása mellett – mára az NKE a közszolgálati továbbképzések fejlesztését kompetenciarendszer mentén végzi.<sup>13</sup> Ezzel biztosítható, hogy olyan tovább-

<sup>12</sup> Forrás: <https://probono.uni-nke.hu/onfejlesztes/csoportok-es-csatornak/felfedezes>

<sup>13</sup> A kompetenciaalapú oktatás felsőoktatásban megfogalmazódó alapkérdéseiről lásd Patyi András – Barnucz Nóra: A közszolgálati és rendészeti felsőoktatás néhány időszerű kihívása. *Új Magyar Közigazgatás*, 13. (2020), 4. 1–12., 12.

képzési programokat kínálunk, amelyek egy világos cél- és követelményrendszer alapján nyújtanak fejlődési lehetőséget a tisztviselők számára. A kompetencia-mérés eredményeként létrejövő programkínálat révén a tisztviselők a szakmai fejlődésüket leginkább szolgáló programot választhatják.

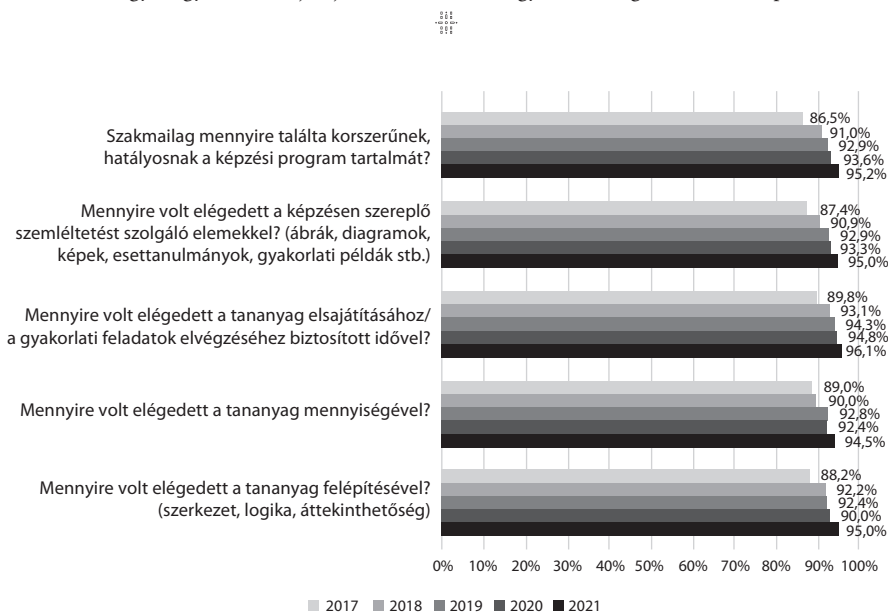
A közszolgálati továbbképzési programok tudatos, kompetenciaalapú fejlesztését a gyakorlati szakemberek bevonásával kialakított kompetenciakataszter biztosítja. A kompetencianómenklatúra kialakítása során összesen 128 kompetenciából álló katasztert hoztunk létre, amely tartalmazza a kompetenciák fogalmát, azok hat szintjének leírását, valamint az egyes szintekhez tartozó követelményeket. A rendszer külön tartalmaz a közigazgatási szakmai, a vezetői és a személyes kompetenciátípusokon belül 11 kompetenciaterületet, 36 kompetenciacsoportot és azon belül 128 kompetenciát.<sup>14</sup> A kataszter segítségével pontosan azonosítható cél- és követelményrendszer mentén fejlesztettük a programot, és kidolgoztuk a kompetenciafejlesztést támogató szakmai gyakorlatokat.<sup>15</sup>

A továbbképzési programok tartalmi és módszertani megújítása során a képzések hatékonyságának és élményszerűségének növelésére is törekedtünk: az aktív részvételre épülő, gyakorlati jellegű, kompetenciafejlesztő órákat, valamint az elméleti tudásanyag elsajátítását megkönnyítő, kreatív, látványos megjelenítést helyeztük előtérbe (például *workshop*, videóprezentáció, oktatófilm), egyúttal gondolkodásra és problémamegoldásra ösztönözve a tisztviselőket (például önálló interaktív feladatmegoldás, önellenőrző kérdések, kvíz). A tisztviselők visszajelzései e törekvéseink eredményességét igazolják:

<sup>14</sup> A kompetenciarendszer alapját a Bloom-taxonómia és az Európai Nyelvi Keretrendszer szintjei jelentik.

<sup>15</sup> Az emberi erőforrás-fejlesztés új iránya az integrált fejlesztési rendszer kialakítása, amelyben „a fejlesztési programokat előre megtervezik, összerendezik, tartalmukban, funkciójukban, módszertanukban azokat egymásra építik azért, hogy az így kialakított fejlesztési modulok egymás hatását felerősíthessék, a szervezet és a benne részt vevők tudását, kompetenciakészletét, illetve kompetenciaszintjét gazdagíthassák”. Szakács Gábor: A kormányzati személyzetpolitika megvalósítását szolgáló stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati modellje. In Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 172.

## A nagy tölgyfa asztal új hajtásokat hozott, avagy a közszolgálati továbbképzés



1. ábra. Az *e-learning*-tananyaggal kapcsolatos elégedettség változása, 2017–2021

Forrás: ProBono

### *A közszolgálati továbbképzési programok módszertani sokszínűsége: a felnőttkori tanulási szokások szolgálatában*

A módszertani fejlesztések a célcsoport sajátosságaira figyelemmel valósultak meg. Az ország különböző területein élő tisztviselők 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.

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 tisztviselőt a személyesebb, egyéniesített tanulási út kialakításában. Fontos, hogy a digitális tananyagok előtérbe helyezésével a jelenléti képzések közvetlen, személyes jellege minél kevésbé csorbuljon. A személytelenség ellenpontosítása 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 tanulásra motiválnak. Több tananyag tartalmaz videóprezentációkat, oktatófilmeket, szimulációkat vagy éppen önálló interaktív feladatokat.

*Stabil oktatói és szakértői hálózat, amely az elméleti és a gyakorlati ismeretek  
ötvözésével képes a tisztviselői igények szerinti továbbképzési programok  
fejlesztésére*

Az a tény, hogy az NKE mint felsőoktatási intézmény felel a közszolgálatban dolgozók továbbképzéséért, egyedülálló alkotási és innovációs lehetőséget jelentett, és jelent ma is: az oktatókból, 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. Ez az együttműködési forma talán első látásra némileg szokatlannak tűnhet a klasszikus egyetemi struktúrához képest – hiszen más a célcsoport, más az átadásra kerülő 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 eredményeit, és a tudományos közösségeket is módszertani megújulásra inspirálja. Jövőbe mutató szinergiaként is azonosítható, hogy a továbbképzésben már több éve sikerrel alkalmazott távoktatási módszerek beépíthetők az egyetemi struktúrába, alkalmazásuk pedig az egyre gyorsuló ütemű innovációban versenyelőnyt jelenthet az NKE számára.

*A szervezeti és egyéni képzési szükségletek feltárását segítő új tervezési rendszer  
bevezetése (kompetenciamérés)*

A közszolgálati továbbképzési rendszerben a kompetenciamérés a személyre szabott fejlődés kulcsát jelenti azáltal, hogy a tisztviselő elméleti és gyakorlati tudása a készségei és a képességei ismeretében fejlődhet. Ehhez nyújt segítséget a ProBono-rendszer 2019-ben bevezetett komplex kompetenciamérő rendszere. Az Egyéni Tisztviselői Kompetenciamérési Rendszer szolgáltatásaival a tisztviselő egyrészt – az önértékelés által – meg tudja állapítani, hogy az adott kompeten-

ciában milyen szinten áll, másrészt a méréssel megbizonyosodhat a munkavégzés szempontjából releváns szakmai, személyes és vezetői kompetenciáinak aktuális szintjéről. Az önértékelés és a mérés eredményeképpen létrejön a személyes kompetenciaprofil, amely átfogó visszajelzést nyújt arról, hogy mely terület(ek) fejlesztése szükséges. A rendszer az egyéni képzési tervek elkészítésében is támogatást nyújt: a megmért területekhez kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzések ajánlásával segíti az egyéni fejlesztési terv megalapozását, ezáltal az egyéni fejlődést. A tisztviselő személyes tanulási portálján folyamatosan követheti fejlődését, a programkatalógusban pedig, illetve az ajánlóban, a képzés által fejlesztett kompetenciákat is azonnal azonosíthatja, így egyszerűbbé válik a tervezés és a képzésválasztás.

Nem elhanyagolható a kompetenciamérés munkáltató által realizálható hasznossága sem: a kompetenciamérés keretében a munkáltató képet kaphat a szervezetben dolgozók összesített felkészültségéről az általa relevánsnak tartott kompetenciaterületeken, valamint méréseket írhat elő az egyéni fejlesztési terv keretében – növelve ezzel a szervezeti és a személyes tudásszintet. A kompetenciamérésben 2019 és 2021 között 16 ezer tisztviselő vett részt, és mérte meg jártasságát mindösszesen 180 ezer alkalommal (egy tisztviselő mindkét módszert alkalmazhatta, és több mérést is végezhetett).

### *A továbbképzések eredményességére vonatkozó mérési rendszer kialakítása*

A közszolgálati továbbképzési rendszer működtetése során elengedhetetlen, hogy megfelelő mérési rendszer nyújtson támpontot a tisztviselői, a munkáltatói, azaz tulajdonképpen az „ügyfél-elégedettségéről”. Az NKE az elmúlt időszakban mind tisztviselői, mind vezetői körben felmérte a tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések arányát, a tisztviselők továbbképzési rendszerrel kapcsolatos elégedettségét, a továbbképzések munkahelyi hasznosulását, valamint a képzéseknek a tisztviselők kompetenciáira gyakorolt hatását.<sup>16</sup> Az egyes mutatók a 2018–2020 közötti adatfelvételek alapján az alábbiak szerint alakultak:

<sup>16</sup> Az NKE ennél több értéket mér, azonban a kiemelt négy mutató komplex módon jellemzi a közszolgálati továbbképzési rendszert.

1. táblázat. *Összefoglaló táblázat a közszolgálati továbbképzések eredményességére vonatkozó, 2018–2020. évi mérések eredményeiről*

| <i>Mutató megnevezése</i>                                                                              | <i>Bázismérés<br/>eredménye,<br/>2018</i> | <i>Visszamérés<br/>eredménye,<br/>2019</i> | <i>Záró mérés<br/>eredménye,<br/>2020</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| A tisztviselők által hasznosnak ítélt kompetenciafejlesztő képzések aránya                             | 36,8%                                     | –                                          | 52,7%                                     |
| A tisztviselők elégedettségi indexe a közszolgálati továbbképzési rendszerrel                          | 50,3%                                     | 54,6%                                      | 57,4%                                     |
| Közszolgálati tisztviselők továbbképzésének munkahelyi hasznosulása index (vezetői lekérdezés alapján) | 59,1%                                     | 59,8%                                      | 67,7%                                     |
| A fejlesztett képzések hatása a tisztviselők kompetenciáira*                                           | 61,7%                                     | 74,4%                                      | 69,4%                                     |

*Megjegyzés:* \* A mutatók mérése az adatfelvételi időszakban (2018–2020) folyamatosan zajlott, a bázismérés itt a továbbképzést megelőző tesztet, a visszamérés a képzés záróvizsgáját, a záró mérés pedig a kurzus elvégzését követően két hónappal lebonyolított mérést jelenti.

*Forrás:* a szerző szerkesztése

A tanulmány terjedelmi korlátaira figyelemmel valamennyi mutató mérési eredményeit elemezni nem tudjuk. Szeretnénk azonban rámutatni arra, hogy az elmúlt évtizedben az egyszerű hallgatói lekérdezéseket meghaladva, olyan komplex, részletes mérési rendszert alkalmazunk, amely a közszolgálati továbbképzési rendszer megítéléséről, az abban elért eredményekről jóval mélyebb elemzéseket tesz lehetővé. A felmérések alapján több dimenziót megvizsgálva részletesen megismerhetővé válik, hogy a tisztviselők munkájára rálátó vezetők, képzésszervezők és képzési referensek hogyan viszonyulnak a közszolgálati továbbképzési rendszerhez és annak működéséhez. A vizsgált dimenziók: képzési kínálat, képzésszervezés, tantárgyak hasznossága, a tananyagok megfelelősége, képzésszemlélet, elsajátított készségek. Napjainkban kidolgozás alatt áll egy olyan indikátorrendszer, amely évről évre teszi összehasonlíthatóvá és mérhetővé az egyes rendszertani elemek értékét.

### *A közigazgatási tudásbázis létrehozása*

A közszolgálati továbbképzési rendszer új alapokra helyezése során célul tűztük ki, hogy a tananyagok magas színvonalú szakmai tartalmi biztos támpontot jelentsenek a közigazgatást hivatásuknak tekintő szakemberek számára. Napjainkra több egyetem kötelező szakirodalomként használja az NKE közigazgatási alap- és szakvizsgára felkészítő tananyagait, teszik mindezt többek között azért, mert kiemelt figyelmet fordítunk e tananyagok naprakészségére.

A világjárvány 2020 tavaszán hazánkat is elérte; hatására az NKE hallgatói számára hozzáférhetővé tettük az *e-learning*-alapú tananyagainkat, hogy ezzel is segítsük tanulásukat a digitális oktatás időszakában. Ezenkívül az NKE ingyenes, korlátozás nélkül hozzáférhető és letölthető tartalmakat nyújtó repozitóriumában, a Közszolgálati Tudásportálban is megtalálhatók a továbbképzési programokhoz és a szakirányú továbbképzési szakokhoz készült szakanyagok, amelyekből az éppen aktuális kiadás mellett a korábbi években írt jegyzetek is elérhetők. A közszolgálati, államtudományi, jogi témájú kutatások, képzések során létrehozott, gyűjtött és rendszerezett tudásanyaggal az egyetemi hallgatókat, a tisztviselőket, továbbá a közigazgatás iránt érdeklődőket kívánjuk támogatni abban, hogy elméleti és gyakorlati ismeretekhez jussanak a mindennapi közigazgatási munka és a közszolgálat-fejlesztés teljes területén.

*Az új digitális korszak megteremtésének ideális alapjai, az informális tanulás előtérbe állítása*

A változó közszolgálati humánpolitika – a rugalmas, vállalati világra jellemző vonások –, az új vezetői generáció és az új politikai vezetési elvek a korábbinál sokkal gyorsabb, hatásosabb, differenciáltabb és szolgáltató jellegű továbbképzési rendszert igényelnek. A képzésfejlesztési szakterület kutatási eredményei alapján 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.<sup>17</sup> A közszolgálati továbbképzés rendszerében 2019-re befejeződött a tisztviselők tudásának, képességeinek fejlesztését célzó közszolgálati továbbképzési rendszer alapjait biztosító módszertani és infrastrukturális környezet kialakítása, amely lehetővé teszi, hogy a továbbképzési rendszer támogatást nyújtson az önfejlesztés igényére épülő közösségi tanulásmódszertanhoz.

Korábban is egyértelmű volt számunkra, most azonban a gyakorlatban is megtapasztaltuk 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.<sup>18</sup> Az elmúlt időszak rutinja és innovációi megfelelő alapot adtak a folyamatos

<sup>17</sup> Jos Arets: Informal Learning Is More Important than Formal Learning – Moving Forward with 70:20:10. 702010 Institute, 2016. október 3., <https://702010institute.com/informal-learning-important-formal-learning-moving-forward-702010>

<sup>18</sup> A digitális oktatásról lásd Kis Norbert – Klotz Balázs: A digitális oktatás útjai a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. In Parragh Bianka – Kis Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése, I.* Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 207–224.

fejlesztésekhez, amelyek sikere – a visszajelzésekből kiindulva – időről időre arra sarkall minket, hogy az értékek megőrzésével, ugyanakkor a legmodernebb technikai vívmányok adta lehetőségek kiaknázásával mind eredményesebben munkálkodhassunk a továbbképzési rendszer tökéletesítésén.

Gondoskodni kell tehát arról, hogy a tisztviselők a közszolgálati 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 megoszthatók. A ProBono-rendszer elmúlt években megvalósított fejlesztései elérhető közelségbe helyezik a tisztviselők számára az informális tanulási formákat. Figyelemmel arra, hogy a tisztviselők a továbbképzéseket a közszolgálati továbbképzési rendszer szabályozott keretei között, munka mellett végzik, törekedni kell arra, hogy a kötelező többletfeladatként végzett továbbképzési részvételt fokozatosan felváltsa az *on-the-job* folyamatos és aktív közösségi tanulás és tudásmegosztás. Célunk, hogy a ProBono-rendszer elsődlegesen *on-the-job* közösségi tanulási platformmá váljon, ahol az NKE szakértőinek, oktatóinak támogatásával „tanuló közösségeket” építünk. Az NKE ezeket a tanuló közösségeket szervezi, tanulási munkájukat tematizálja és orientálja. A program mesterséges intelligenciát alkalmazva segíti a perszonalizációt, az egyéni tanulási profilok alakulását és elemzését.

A digitális technológiák fejlődése és a tisztviselők információs és kommunikációs technológiákkal kapcsolatos 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. A ProBono-rendszerben a „Csoportok és csatornák” szolgáltatás használata a közösségi médiánál megszokottakhoz hasonló: a tisztviselők feliratkozhatnak az NKE által indított és fenntartott tematikus oldalakra (úgynevezett 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. 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.

### *A közösségi tanulás fórumai és módszerei – a jövőbeni fejlesztési célok*

Kidolgoztunk és bevezettünk egy egyszerű, mégis hatékony digitális kompetenciamérő rendszert, amelyet a 2019. évi 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 a közösségi tanulás fórumait és módszereit kell erősítenie, kiemelten az alábbiakat:

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

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

### **Epilógus**

Az ünnepi kötetek gyakori jellemzője, hogy a szakmai tanulmányok írói és az ünnepelt között alig fedhető fel a személyes kapcsolat, engedhető meg a személyes hangvétel. Ezzel a gyakorlattal szakítva szeretnénk további gazdag alkotó éveket kívánni. Azt gondoljuk, hogy nem értünk még az út végére: mind az egyetemépítésben, mind a közigazgatási szakemberképzésben rengeteg a kihívás. Bízunk benne, hogy a megkezdett utat a továbbiakban is közösen folytatjuk, és ha a tölgyfa asztal köré már nem is tudunk összegyűlni, az a produktív szellemi műhely kíséren el mindnyájunkat: sarjadjanak további hajtások!