

Kis Norbert – Klotz Balázs

DIGITÁLIS TUDÁSTEREK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK A KÖZSZOLGÁLAT-FEJLESZTÉSBEN¹

Digital Knowledge Spaces and Services in Public Service Development

Kis Norbert tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Lőrincz Lajos Közigazgatási Jogi
Tanszék, kis.norbert@uni-nke.hu

Klotz Balázs igazgató, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési
Intézet, doktorandusz, Közigazgatástudományi Doktori Iskola, klotz.balazs@uni-nke.hu

A digitalizáció a magyar közzszolgálati továbbképzési rendszer eszközeit és módszereit jelentősen átforgmálta. A továbbképzés jelenkori rendszerének alapmodellje 2012-ben indult el, amikor a teljes közigazgatási személyzet továbbképzése központosított szervezési és fejlesztési rendszer részévé vált. A továbbképzés a 2020-as évek elejére a rugalmasabb, decentralizált és specializált modell felé tolódott el. A szerzők rendszerezési modellt kínálnak a centralizált és a decentralizált közzszolgálati továbbképzésnek (1), valamint a stratégiai és a technológiai környezet elemzésén (2) keresztül, kvantitatív módon mutatják be a szervezési paradigma fokozatos változását és a változások minőségi korrelációját (3), minőségnek a hatékonyabb tanulást és a kompetenciafejlesztést tekintve. A tanulmány az elmúlt tíz év tanulási elégedettségméréseire épülő következtetésekből állítja fel azt a tézist, amely szerint a további decentralizáció biztosítani tudja a képzések minőségének javulását (4). A következtetések hatáselemzési szempontokat adhatnak a szabályozó szervek számára a közzszolgálat-fejlesztés stratégiai tervezésében.

KULCSSZAVAK

közzszolgálat, tisztviselői továbbképzés, tanulási hatékonyság, digitális oktatás, centralizáció

¹ A tanulmány a TKP2021-NKTA-51 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Digitalisation has significantly transformed the tools and methods of the Hungarian civil service continuing education system. The foundational model of the current system of continuing education was launched in 2012, when the continuing education of the entire public administration personnel became a part of a centralised organisational and development system. By the early 2020s, continuing education had shifted towards a more flexible, decentralised and specialised model.

The authors propose a systematisation model for centralised and decentralised civil service continuing education (1), and through the analysis of the strategic and technological environment (2), they present the gradual change of the organisational paradigm and quantitatively examine the qualitative correlation of these changes (3), with quality understood as more effective learning and competence development. The paper formulates its thesis based on the conclusions drawn from the learning satisfaction assessments conducted over the past ten years, arguing that further decentralisation can enhance the quality of training (4). The findings may provide impact assessment considerations for regulatory bodies in the strategic planning of public service development.

KEYWORDS

civil service, civil servant training, learning efficiency, digital education, centralization

BEVEZETÉS

A közigazgatási humán erőforrás fejlesztésének alapvető eszköze a személyi állomány továbbképzése.² Ez az alapvetés mindig hangsúlyosan, de eltérő megközelítéssel jelent meg a 2010 és 2018 között született kormányzati stratégiai dokumentumokban. A 2010-es évek elején az alapvetően zárt közszolgálati rendszerrel párhuzamos centralizációs törekvések az évtized végére egy rugalmasabb, decentralizált modell megvalósításának irányába tolódtak el. Ez a fordulat pedig nemcsak általánosságban véve a közigazgatási életpálya, karrierút tekintetében, hanem – annak szerves részeként – a személyi fejlesztés, a továbbképzés rendszerében is bekövetkezett.

Az alábbiakban arra keresünk válaszokat, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszer teljes decentralizációja milyen minőségi szempontrendszerek mentén hajtható végre. Vajon a közszolgálati továbbképzés elmúlt évtizedben kiépített rendszerelemei (ökoszisztémája) kellő minőségi alapot biztosítanak arra, hogy a tisztviselők tanulási motivációja erősödjön? Milyen paraméterek mentén írható le a decentralizált közszolgálati továbbképzési rendszer? A teljes decentralizáció milyen hatással lehetne a tanulás hatékonyságára?

Vizsgálatunk fókuszát a kormányzati igazgatási szervekre irányítjuk, mivel ezek személyzeti pragmatikájában figyelhetjük meg a rugalmas szabályozási elemeket, amelyek a kötelezettség-alapú továbbképzési rendszert fokozatosan felváltják. Az értékelési és fejlesztési javaslatokat adatalapú megközelítéssel támasztottuk alá.

² BELÉNYESI–DOBOS 2015: 34.

A tanulmányban kvantitatív módszertant alkalmaztunk, empirikus adatokra támaszkodó kutatással. Ennek során:

- elemeztük a tíz évre visszatekintő tanulási elégedettségmérések eredményeit;
- vizsgáltuk a ProBono oktatásinformatikai rendszerből származó adatokat (például képzési programok aránya, tervezési módszerek, résztvevői számok);
- objektív és szubjektív minőségmutatók alapján kutattuk a közszolgálati továbbképzés minőségét;
- statisztikai és összehasonlító táblázatokat, diagramokat alkalmaztunk a decentralizációs hatások mérésére.

A tanulmány strukturált kutatási hipotézist fogalmaz meg, miszerint a decentralizáció javítja a képzések minőségét, és ezt mérhető mutatókkal igazolja (például tanulási elégedettség, kompetenciafejlesztés, programhasznosság).

A CENTRALIZÁLT–DECENTRALIZÁLT MODELLEZÉS FAKTORAI

A rendszertan két pólusára, a centralizált és a decentralizált rendszerre tipikusan jellemző markerek könnyen azonosíthatók. (A későbbiekben a „köztes állapot”, vagyis a két pólus közötti átmenet dinamikáját is érintjük majd.) A centralizáció azt jelenti, hogy a továbbképzési rendszer működésében

- magas szintű a tisztviselőkre általánosan kötelező képzési szabályok aránya (01);
- egy vagy kevés fejlesztő és szolgáltató szervezet működik közre a központi programok fejlesztésében és megvalósításában (02);
- nincs, vagy kevés a szervezeti vagy személyügyi specifikum (általános jelleg) (03);
- alacsony a belső továbbképzési programok aránya a teljes programspektrumon belül (04);
- a döntési szintek nagy hierarchikus távolságban vannak a tisztviselőktől (05);
- a tisztviselői, illetve az alacsonyabb döntési szinteken csekély mértékű a részvételi, véleménynyilvánítási lehetőség a programtervezést illetően (rugalmasság) (06);
- a továbbképzés részét képezik a kötelező előmeneteli vizsgák (07).

1. táblázat: A közszolgálati továbbképzési rendszer centralizációs és decentralizációs jellemzőinek bemutatása

Faktorok	Centralizált modell (2012–2019)	Decentralizáció mértéke (2024)
Kötelező képzések aránya a tisztviselői egyéni továbbképzési tervekben (01)	A továbbképzési kötelezettség minimum 75%-a csak központi továbbképzési programokkal teljesíthető, maximum 25% a belső továbbképzés.	A továbbképzési kötelezettség 50%-a teljesíthető közszolgálati továbbképzési programokkal. (Kit., Küt.)
Szolgáltatók számossága (02)	A közszolgálati továbbképzési programok kizárólagos szolgáltatója a Nemzeti Köszolgálati Egyetem. A teljes programkínálat 70% < más szolgáltató által kínált belső továbbképzés.	Nem változott.

Faktorok	Centralizált modell (2012–2019)	Decentralizáció mértéke (2024)
Szervezeti vagy személyügyi specifikum (03)	Az egyéni továbbképzési tervek összeállítását a munkáltató végzi.	Az egyéni továbbképzési tervekben szereplő programtervek 60%-át a tisztviselő igényeire figyelemmel hagyják jóvá (igényalapú képzéstervezés).
Belső továbbképzési programok aránya (04)	Az egyéni továbbképzési tervben szereplő programok maximum 25%-a belső továbbképzési program.	A központi kormányzati igazgatásban 50%-ra nőtt a megengedett felső határ.
Döntési szintek hierarchikus távolsága (05)	Az éves egyéni továbbképzési tervek összeállítását a munkáltatók végzik.	Az egyéni éves továbbképzési tervek összeállítását a munkáltatók a tisztviselők fejlesztési igényeire alapozva végzik.
Tisztviselői részvételi lehetőség az egyéni továbbképzési tervek összeállításában (06)	Az egyéni fejlesztési tervek és a képzéstervezés közötti összhang nem biztosított, a képzési programok kiválasztása esetleges.	A tisztviselők egyéni fejlesztési terveit és a képzéstervezést összehangoló rendszer (kompetenciamérés) működik, amely lehetővé teszi a tisztviselők és a munkáltatók számára az egyéni fejlesztési célokhoz legjobban illeszkedő képzések kiválasztását.
A továbbképzés részét képezik a kötelező előmeneteli vizsgák (07)	A közigazgatási alapvizsga a jogviszony megtartásának feltétele. A közigazgatási szakvizsga a felsőfokú végzettségű tisztviselők számára előmeneteli feltétel. (Kttv.)	A közigazgatási alap- és szakvizsga a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelése alapján előírható. (Kit., Kút.)

Forrás: a szerzők szerkesztése

A közszolgálati továbbképzés jogi szabályozása: centralizáció vs. decentralizáció

A szabályozást négy faktor mentén tekintjük át. Egyfelől kérdés, mennyire volt magas a tisztviselőkre általánosan kötelező képzési szabályok aránya, és hogyan változott ez 2012-től a közelmúltig. Másfelől dinamikájában vizsgáljuk azt is, hogy a továbbképzés-tervezésben a döntési szintek mekkora hierarchikus távolságban voltak és vannak jelenleg a tisztviselőktől, továbbá hogy mekkora a tisztviselők, illetve a hozzájuk közeli döntési szinten lévők beleszólása a programtervezésbe (rugalmasság). Szintén kitérünk arra, hogyan változott a továbbképzés részeként az előmeneteli vizsgák teljesítésének kötelezettsége. Ennek tanulmányhatékonysági hatásáról a szerzők egy korábbi tanulmánya számolt be.³

A 2012-től hatályos szabályozásban a továbbképzés általános, jogszabály által előírt kötelezettséget jelentett: az előírás – amely szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek a továbbképzési időszak alatt legalább 128 tanulmányi pontot, a középfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek legalább 64 pontot kell teljesítenie⁴ – azokra is vonatkozott, akik jelenleg már nem a Kttv.,⁵ hanem a Kit.⁶

³ KIS–KLOTZ 2022.

⁴ 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9. § (3) bekezdés.

⁵ 2011. évi CXCV. törvény.

⁶ 2018. évi CXXV. törvény.

vagy a Küt.⁷ hatálya alá tartoznak. A mostaninál szélesebb körben volt irányadó a közszolgálati és a belső továbbképzések arányát rögzítő passzus is,⁸ amely alapján a belső (azaz a közigazgatási szervek által biztosított) továbbképzési programok⁹ csak a továbbképzési kötelezettség legfeljebb 25%-áig voltak beszámíthatók. A Nemzeti Köszolgálati Egyetemnek (a továbbiakban: NKE) – mint a tisztviselői továbbképzést biztosító intézménynek¹⁰ – és így a központi fejlesztésű tananyagoknak tehát több mint meghatározó szerepe volt a tisztviselők tudásának bővítésében. (A tanulmányban még látni fogjuk, hogy ez a későbbi dereguláció ellenére sem változott.) A 75–25%-os arány ugyan még mindig vonatkozik a Kit. hatálya alá tartozó fővárosi és vármegyei kormányhivatalok tisztviselőire is (területi kormányzati igazgatás), azonban a központi kormányzati igazgatási és a különleges jogállású szervek esetében a közszolgálati továbbképzéseknek 2019-től már csak legalább 50%-ot kell képviselniük a tisztviselő éves továbbképzési programjában.¹¹

A tudásalapú előmenetel fontos állomásaként szintén általános előírás volt a közigazgatási alapvizsga letétele (a fogalmazó besoroláshoz egy éven belül, az előadó besoroláshoz két éven belül), amelynek elmulasztásával a tisztviselői jogviszony is megszűnt.¹² Igen markáns fordulópontot jelentett később, hogy a Kit., valamint a Küt. a munkáltató mérlegelésére bízta az alapvizsga-kötelezettség előírását (is), amelynek címzettjei tehát jelenleg már szintén csak a Kttv. hatálya alá tartozó köztisztviselők, kormánytisztviselők. Ugyanezen a differencián (Kttv.¹³ kontra Kit.¹⁴ és Küt.¹⁵) alapul a közigazgatási szakvizsga letételének kötelezettsége. (Amely azonban nem pályán maradási, hanem előmeneteli feltétel.)

A centralizált jogi szabályozás szellemisége párhuzamba állítható azzal, amit a 2011-es és a 2012-es Magyar Program¹⁶ (MP 11.0, MP 12.0) kapcsán is láthattunk, vagyis hogy e dokumentumok is alapvetően a zárt modell felé közelítettek,¹⁷ amelyben a közszolgálati pragmatika egyes elemei között a továbbképzés pontos „helye” és szerepe is konkrétan meghatározott. Ez a párhuzam, ez az összhang kívánatos is (volt), hiszen a közszolgálat stratégiai célrendszerének át kell hatnia a közszolgálatra való felkészítés, képzés rendszereit.¹⁸

⁷ 2019. évi CVII. törvény.

⁸ 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9. § (5) bekezdés.

⁹ Belső továbbképzés a közigazgatási szerv, felsőoktatási intézmény vagy felnőttképző által folytatott képzés, amely speciális intézményi vagy munkaköri/álláshelyi ismereteket, illetve képességeket közvetít. Pontos, speciális definícióért lásd a 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 2. § 2. pontját; a 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet 2. § 1. pontját; az 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet 1. § (5) bekezdés 1. pontját; továbbá a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés b) pontját.

¹⁰ Kttv. 80. § (2) bekezdés.

¹¹ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 3. § (3) bekezdés, 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet 3. § (2) bekezdés.

¹² Kttv. 118. § (3) és (5) bekezdés.

¹³ Kttv. 118. § (7) bekezdés.

¹⁴ Kit. 58. § (2) bekezdés c) pont.

¹⁵ Küt. 6. § (2) bekezdés c) pont.

¹⁶ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) 2011; Magyar Zoltán Public Administration Development Programme (MP 12.0.) 2012.

¹⁷ HAZAFI 2023: 16.

¹⁸ Kis 2011: 12.

Az évtized közepétől a személyzetpolitika kapcsán érlelődni kezdett egy „rugalmas és nyitott szabályozási koncepció”,¹⁹ amely mind a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020, mind a törvény, vagyis az Áttv.²⁰ szintjén megfigyelhető volt, és amely a közszolgáltatást érintő törvényi szabályozás szerepének csökkenésében és az egyedi mérlegelés erősödésében nyilvánult meg – mégpedig leginkább a bérezés kapcsán.²¹ A nagyfokú közjogi dereguláció és a szélesebb körű decentralizáció viszont – ahogyan fentebb, a továbbképzési rendszer vonatkozásában a konkrét jogszabályhelyek megjelölésével már felvezettük – valójában a Kit.-tel vette kezdetét.²² A Kit. ugyan – a karrierrendszerekre jellemző módon – központosította a létszám-gazdálkodást, viszont megszűnt az előmenetel szolgálati időhöz kötöttsége, és a munkáltatói jogkör gyakorlója kulcsszerepet kapott az álláshelyek betöltéséhez szükséges szakmai követelmények meghatározásában – a Kormány által rendeletben megállapított szempontok és keretek mentén.²³ Így a közszolgálati továbbképzés és az előmeneteli vizsga rendszerében is a dereguláció és a decentralizáció a meghatározó immár. Az új paradigma szerint tehát az egyéni továbbképzés kötelezettsége már csak az intézmény vezetőjének belátása szerint változó tanulási lehetőség.²⁴ Mindez azonban a folyamatnak „csupán” a jogi, jogszabályi oldala, amely mellett hasonlóan fontos a tényleges, gyakorlati megvalósítás módja, vagyis a közszolgálati továbbképzési rendszer belső fejlesztése. E kettő ugyanis – ideális esetben – kéz a kézben jár. Meghaladtá vált a központilag előírt, kötelezően teljesítendő képzések és a szintén kötelezően megszerzendő tanulmányi pontok koncepciója, amelynek helyébe az élményszerű, saját motivációból fakadó, sőt akár a formális képzéseken túli informális tanulás lépett. Ez összhangban áll azzal a nemzetközi tendenciával, hogy a sikeres, jövőorientált, válságálló közszolgálati rendszerek erős tanulási kultúrával rendelkeznek, amelyben a tanulás nem egyszerűen elvárás, hanem természetes, magától értetődő megismerési folyamat.²⁵ Az exponenciálisan növekvő tudásanyag, a forradalmi technológiai változások, a hatékonysági kényszerek a közigazgatás számára is az állandó tanulás parancsát jelentik.²⁶

Mint említettük, ennek bázisát a 2012-ben (tehát még jóval a Kit. hatálybalépése²⁷ előtt) megalapított²⁸ NKE teremtette meg, amelynek szervezeti keretein belül a teljes tisztviselői életutat támogató továbbképzési rendszer működik,²⁹ illetve működött akkor még a fent említett stratégiai dokumentumok célkitűzései (és természetesen a jogszabályok) mentén. Tevékenységének középpontjába ugyanis a hatékonyságot biztosító innovációt, motivációt, digitalizációt és minőséget állította³⁰ – a modern oktatástechnológiát a sikeres tanulás egyik kulcs tényező-

¹⁹ HAZAFI 2023: 16.

²⁰ 2016. évi LII. törvény.

²¹ HAZAFI 2023: 61.

²² HAZAFI 2023: 16.

²³ Kit. 58. §, Küt. 6. §.

²⁴ KIS–KLOTZ 2022: 10.

²⁵ OECD 2023b: 41.

²⁶ VAN DER WAL 2017: 37–58.

²⁷ A Kit. – néhány rendelkezés kivételével – 2019. január 1-jén lépett hatályba (Kit. 282. §).

²⁸ 2011. évi CXXXII. törvény.

²⁹ PATYI 2011: 24.

³⁰ Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2022: 7–19.

jeként értelmezve. A hazai felnőttképzés legnagyobb, 80 ezer tisztviselőt is kiszolgálni képes oktatásinformatikai rendszerére épült az a tanulási környezet, amely által mérhetően javult és folyamatosan fejleszthetővé vált a tisztviselők kompetenciaszintje, általános alkalmazást nyert a személyre szabott fejlesztés módszere, és alapfunkcióvá lépett elő az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, a korszerű tanulási eszközök és a fejlesztő környezet biztosítása.³¹

A közszolgálati továbbképzés kompetenciaalapú reformját a közszolgálat jelenéről és jövőjéről szóló OECD-jelentések is nagymértékben inspirálták. A 2021-es jelentés megfogalmazásában például az ideális közszolgálat jövőre orientált, rugalmas és gazdagító tartalmú. Az e követelményekhez társított leírások alapján a továbbképzés talán a másodikkal, a rugalmassággal áll a legközvetlenebb kapcsolatban – amely a decentralizáció egyik meghatározó jellemzője –, amennyiben alapelvárás, hogy a felmerülő feladatokhoz megfelelő kompetenciákkal rendelkező tisztviselőket lehessen rendelni a szükség szerinti helyre és a szükség szerinti időben. Fontos, hogy ez nemcsak új munkaerővel, hanem a meglévő munkaerő folyamatos (és megfelelő színvonalú) tovább- és átképzésével is megvalósítható, sőt – a versenyszférával ellentétben – a közszolgálatban ez a működőképesebb alternatíva. Emiatt pedig nagymértékben felértékelődik a tisztviselők egész szakmai életútját átfogó képzése,³² amely decentralizált formában is testet ölthet.

A rugalmas közszolgálat megkívánja, hogy a tisztviselőkön kívül az új informatikai és technológiai ismeretek megszerzésének képzési módszereit is fejlesszük. Ehhez az szükséges, hogy – a magán-munkaerőpiacon már bevált módszerek mintájára – szemléletváltás következzen be a közszolgálatban is, amely az OECD szerint jelentős hátrányban van, mivel a képzések 70%-át az elméleti (tantermi) képzések teszik ki.³³

A magyar közszolgálati továbbképzési rendszerben történt paradigmaváltás egyik sarkalatos pontja azonban éppen az volt, hogy a gyakorlati készségek, a mindennapi munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztésére kerüljön a hangsúly – annak tudatában, hogy a tapasztalati úton történő tanulás (más néven informális vagy önrányított tanulás) az ismeretszerzés 70%-át (!) teszi ki. A fennmaradó 30%-ból 20%-ot a másokkal való együttműködés (például mentorálás, coaching) során történő tanulás adja, és mindössze 10%-nyi a formális, szervezett képzések szerepe.³⁴

Mind a jogszabályi háttér, mind a továbbképzés rendszerének ki-, illetve átalakítása természetesen felveti azt a kérdést, hogy ez a fajta decentralizáció és dereguláció miként hat(ott) a tisztviselők oktatásának és tudásának minőségére, azaz a tudásalapú közigazgatás és a motivációalapú továbbképzés felé vezethet-e a kormányzati igazgatás új, decentralizált humánpolitikája.³⁵ A válaszok megadásához empirikus elemzést végzünk a rendelkezésre álló adatok alapján.

³¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2022: 4.

³² BALÁZS 2023: 15, 17.

³³ BALÁZS 2023: 17.

³⁴ 70:20:10 Institute [é. n.].

³⁵ KIS-KLOTZ 2022: 10.

A szolgáltatók számossága

A centralizált rendszer jellemzője a központi tartalomfejlesztés, amelynek fókuszában az általános közigazgatási ismeretek, a készség- és szemléletformáló képzések állnak. A decentralizált továbbképzési rendszert a több szolgáltató által kínált képzések jellemzik.

A centralizált modell jegyeit magán hordozó 2014–2019-es időszakban, csakúgy, mint a 2020–2024-es időszakban magas volt a közszolgálati továbbképzési programjegyzéken szereplő belső továbbképzési programok aránya. A két időszakban a programjegyzék elemeinek háromnegyede belső képzés volt. (Az arányszám 2014–2019 között 76,7%, 2020–2024 között 73,6% értéket mutatott.)³⁶

Ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes programok közül mennyi azoknak a száma, amelyek a legalább egy tisztviselő képzési tervében szerepelnek, akkor azt látjuk, hogy a két vizsgált időszakban a programok kétharmada belső program volt. (A 2014–2019-es időszakban átlagosan 67,7%, a 2020–2024-es időszakban 62,9%.)³⁷

A decentralizált képzési rendszer esetében kulcsfontosságú a nem központi fejlesztésű képzések magas aránya, ehhez azonban olyan szakmai segítségnyújtás szükséges, amely – a kialakított képzési ökoszisztémába illesztve – biztosítja a programfejlesztő közigazgatási szervek számára azokat a sokszínű módszertani és technológiai fejlesztéseket, amelyek élményszerű képzési lehetőséget kínálnak.

Szervezeti vagy személyügyi specifikum a tervezésben

Az egyéni továbbképzési tervek elkészítését a tervkészítők kétféle módon végezhetik el: igényalapú tervezési módszerrel vagy előíró típusú tervezési módszerrel.

Az igényalapú tervezési módszertan szerint a tisztviselők az aktuális évi programkínálatban szereplő képzések közül választhatnak, és ezt az igényüket a közszolgálati továbbképzés oktatásinformatikai rendszerén, a ProBono rendszeren keresztül jelezhetik a képzési referens felé, aki dönt a hozzá beérkezett igények jóváhagyásáról vagy elutasításáról.

Az előíró típusú tervezési módszertan keretében az egyéni továbbképzési tervek összeállítását a programjegyzékről való hagyományos képzésválasztásra alapozott tervezést jelenti, amelyben a képzésválasztás a továbbképzési programok tisztviselőhöz rendelésével történik meg. A módszertan a programjegyzékről történő közvetlen képzési referens általi választásra alapozza a tervezést, amikor is a képzési referens a tisztviselő éves egyéni továbbképzési tervét a programkereső funkcióval, a ProBono rendszerben szereplő tervezhető továbbképzési programok tisztviselőhöz rendelésével állíthatja össze.

³⁶ Az arányok meghatározása a közszolgálati továbbképzési rendszer egyes tárgyévi beszámolóiban szereplő adatok alapulvételével történt.

³⁷ Az arányok meghatározása a közszolgálati továbbképzési rendszer egyes tárgyévi beszámolóiban szereplő adatok alapulvételével történt.

2024-ben az igényalapú tervezési módszertan alapján 45 978 fő tisztviselő igényelt képzési programot, mindösszesen 135 980 darabot, ez az összes programterv közel 60%-a.

Ez az arány az elmúlt években folyamatosan növekvő tendenciát mutat, vagyis évről évre nő a tisztviselő egyéni igényei alapján éves továbbképzési tervekbe felvett programok aránya. (2019 és 2024 között az arány több mint duplájára [2,3-szorosára] nőtt.)

2. táblázat: Az igényalapú és az előíró típusú tervezési módszertan főbb mutatói a 2019–2024. évi tervekészítés során

Tervezés éve	Igényalapú tervezésben részt vevők száma (fő)	Igényalapú tervezés (tisztviselő által igényelt és jóváhagyott programok száma) (db)	Programtervek száma összesen (db)	Igényalapú programtervek aránya (%)
2019	23 450	51 122	196 220	26,0
2020	33 510	90 625	194 474	46,6
2021	37 073	105 301	205 634	51,2
2022	43 273	121 125	224 956	53,8
2023	46 706	139 716	242 921	57,5
2024	45 978	135 980	226 977	59,9

Forrás: ProBono rendszer, 2025. 01. 10.

A korábbi évek adataival összevetve azt látjuk, hogy dinamikusan növekedett azon tisztviselők száma (2019–2024 között megduplázódott), akiket a munkáltatók az igényalapú tervezési módszertanra alapozva vontak be az egyéni továbbképzési tervek összeállításába. Vagyis a munkáltatók egyre inkább teret adnak a tisztviselők tanulási motivációinak, ami kétségtelenül a célzott humánerőforrás-fejlesztés, illetve a már említett motivációalapú továbbképzés irányába hat.³⁸ A Nemzeti Agykutató Program³⁹ neurológiai vizsgálatok alapján igazolta, hogy a sikeres tanulás feltétele egyrészt az erős motiváció, másrészt az, hogy a tanuló szabadon megtervezhesse, kivitelezhesse és értékelhesse a saját tanulási folyamatait.⁴⁰ A tanulás hatékonyságának aspektusát jelenti a tanulás hasznosulása, amely alapvetően a tisztviselő munkahelyének és vezetőinek véleményén alapul. A hasznosulás esélyét és egyben a képzések értékét nagymértékben növeli, ha a tisztviselőnek az adott továbbképzési programban való részvételét a munkahelyi vezető rendeli el és támogatja. Értelemszerűen pozitívan befolyásolja a tanulási kedvet, ha a tisztviselő olyat tanulhat, amit később a munkavégzése során alkalmazni tud⁴¹ – a továbbképzések esetében egy kifejezetten innovatív digitális környezetben. Vagyis a motiváció mint cél itt is összekapcsolódik a digitalizációval, az innovációval és a minőséggel mint eszközökkel.

³⁸ KIS–KLOTZ 2022: 19.

³⁹ Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2009.

⁴⁰ GASKÓ et al. 2006: 7.

⁴¹ Az, hogy „az oktatás jellege segítse a tisztviselőt a munkája elvégzésében”, korábban is alapvető elvárás volt a kormányzat és a tisztviselők részéről egyaránt. ÁRVA 2014: 137.

A belső továbbképzési programok aránya, tanulási volumen

A központi kormányzati igazgatási szervek tisztviselői körében a közszolgálati továbbképzések kötelező 75%-os arányának 50%-ra csökkentése ellenére e továbbképzések aránya nem csökkent 75% alá, sőt növekedett a belső továbbképzésekhez képest. Ez a közszolgálati továbbképzések 2012 óta tartó minőségfejlesztését igazolja,⁴² ugyanakkor jelzi a belső továbbképzések arányának növelése felé mutató decentralizáció rendszeren belüli természetes korlátait.

3. táblázat: A központi és a területi kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek egyéni továbbképzési terveiben szereplő továbbképzési programok megoszlása, valamint az egy tisztviselőre jutó továbbképzési programok száma

Év	Munkáltató szervek	Továbbképzési programok aránya (közszolgálati – belső %)		Egy tisztviselő által elvégzett programok száma (db/fő)
2018	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	75,9	24,1	2,1
	Fővárosi és megyei kormányhivatalok	77,2	22,8	2,4
2019	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	78,2	21,8	2,5
	Fővárosi és megyei kormányhivatalok	76,4	23,6	2,6
2020	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	72,3	27,7	2,9
	Fővárosi és megyei kormányhivatalok	77,1	22,9	2,9
2021	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	82,7	17,3	3,0
	Fővárosi és megyei kormányhivatalok	79,1	20,9	2,9
2022	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	79,7	20,3	3,2
	Fővárosi és vármegyei kormányhivatalok	76,2	23,8	2,8
2023	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	76,2	23,8	3,1
	Fővárosi és vármegyei kormányhivatalok	73,6	26,4	3,4
2024	Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	82,8	17,8	2,9
	Fővárosi és vármegyei kormányhivatalok	81,9	18,1	3,2

Forrás: a szerzők szerkesztése a ProBono rendszer 2025. 01. 10-i adatai alapján

A fővárosi és vármegyei kormányhivatalok esetében figyelhető meg 2023-ban először, hogy a belső továbbképzések aránya nemcsak hogy elérte, de 11%-kal meg is haladta a rendeletben foglalt 25%-os maximális mértéket. Ennek oka, hogy a tervezhető belső képzések

⁴² KIS–KLOTZ 2022: 26.

körében jelentősen megnőtt a nagy pontértékű e-learning-módszertanú továbbképzések⁴³ száma. A belső képzések esetében a jogi szabályozás lehetőséget biztosít arra, hogy az előírt-nál nagyobb mértékben teljesítsenek belső képzéseket a tisztviselők, azonban a tanulmányi kötelezettség teljesítése során csak a rendeletben foglalt mértékben számítják be a képzések sikeres teljesítéséért járó tanulmányi pontokat.

STRATÉGIAI ÉS TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET

A 2010-es évek elején születtek meg azok a stratégiai dokumentumok, amelyek hosszú idő után először foglalták össze a közigazgatás, illetve a közigazgatás személyi állománya előtt álló kihívásokat és megoldási javaslatokat. Az alábbi elemzés során a dokumentumokból a személyi állományra vonatkozó előírásokat helyezzük előtérbe.

Magyary Program 11.0 és 12.0

Az MP 11.0 – Magyary Zoltán azon felismeréséből kiindulva, hogy a haza szolgálatában működő közigazgatás alapfeltétele a tisztviselők képzése és fejlesztése⁴⁴ – a hatékony munkavégzéshez szükséges feltételrendszer egyik elemeként nevesítette a szakmai tudást, amelynek a megfelelő kiválasztáson túl a folyamatos képzés, a felkészülés és a képesség-, illetve készségfejlesztés is része.⁴⁵ Ezzel meg is adta a fejlesztés kereteit a közszolgálati képzés számára,⁴⁶ amelynek működtetéséért az NKE felel.⁴⁷ Az MP 11.0 rögzítette, hogy az új továbbképzési rendszernek az egyetemi oktató- és kutatóhelyekkel való stratégiai partnerségre kell épülnie, a megyei kormányhivatalok képzési centruma pedig a régió egyetemi tudásbázisán kell hogy működjön. Rendelkezett arról is, hogy a „kormánytisztviselői előmeneteli rendszerbe illeszthető kreditrendszerű, kompetenciaalapú, moduláris szerkezetű közigazgatási vezetőképzési rendszerre van szükség, amelyre ráépülhet egy tisztviselői vezetői elit (*senior civil service*) szervezésének koncepciója”.⁴⁸ Az MP 12.0 pedig a kormányzati személyzeti rendszer négy szintje között helyezte el az NKE-t mint képzési központot,⁴⁹ és – a centralizáció jegyében – rövid leírást adott a közszolgálati továbbképzési rendszerről (továbbképzési időszak, tanulmányi pontok, képzéstípusok).⁵⁰

⁴³ Például a kormányablak-ügyintézők képzése.

⁴⁴ MP 11.0 4.

⁴⁵ MP 11.0 44.

⁴⁶ Kis 2011: 12.

⁴⁷ Ezzel „a hazai közszolgálati továbbképzésben egyedülálló konstrukció nyert jogi megalapozást”. KRISTÓ-KLOTZ 2022: 429.

⁴⁸ MP 11.0 47.

⁴⁹ MP 12.0 60.

⁵⁰ MP 12.0 69–70.

Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020

A 2014-től 2020-ig tartó időszakra vonatkozó Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia már egy valamelyest nyitottabb rendszer felé irányult, amennyiben megalkotói felismerték, hogy „nagyobb vonzerőt jelent az egyéni képességek kibontakoztatásának lehetősége, mint a hagyományos karrierértéknek számító stabilitás és kiszámíthatóság”.⁵¹ A dokumentum a benne rögzített célokat és intézkedéseket komplex struktúrába foglalta, amelynek értelmében a továbbképzés és a kompetenciafejlesztés, illetve a vezetők kompetenciáinak fejlesztése (a Stratégiában a beavatkozás szintje) a közszolgálati életpályamodell fejlesztésének (alintézkedés szintje) része, amely utóbbi a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztéséhez (intézkedés szintje) kapcsolódik.⁵²

Emellett leszögezte: ahhoz, hogy az igazgatási tevékenységhez szükséges társadalmi, gazdasági, vezetési, szervezési tudás rendelkezésre álljon, nem elegendő az iskolarendszerű oktatás optimalizálása, hanem a továbbképzések fejlesztésére is figyelmet kell fordítani⁵³ – már csak azért is, mert ezekbe a jogyakorlatokat is be kell építeni.⁵⁴

A Stratégia alapján (is) a továbbképzést (ideértve és kiemelten kezelve a vezetők továbbképzését is) a humán folyamatok alá besorolt humán funkciók között helyezhetjük el.⁵⁵ A továbbképzés pedig – a közszolgálati karrierút szerves részeként – elválaszthatatlan a kompetenciafejlesztéstől.⁵⁶ A közszolgálatban, a közigazgatásban ez azért is fontos,⁵⁷ mert a pályára lépés, az előmenetel, a munkaköralapú gazdálkodás mind-mind megköveteli a személyi állomány tudásának összetett és folyamatos fejlesztését. Sőt, a Stratégia arra is felhívta a figyelmet, hogy a fejlesztéscentrikus szemlélet ki kell egészüljön a hatékony tanulást támogató technológiai és módszertani eszközökkel, valamint egy dinamikus kutatási háttérrel, amelynek amellett, hogy hozzájárul a továbbképzések tartalmi fejlesztéséhez, a döntés-előkészítés és a tervezés során is jelentősége van. Kiemelte: ahhoz, hogy a magas színvonalú munkavégzés folyamatosan biztosított legyen, az intézményesített továbbképzési programok keretein túl egy jól felépített tudásbázisra van szükség – a felsőoktatási intézmények és a kutatóműhelyek együttműködésével. Ennek eredményeképpen a közigazgatás könnyen hozzáférhet a legújabb tudományos kutatások eredményeihez; az elkészített tanulmányok visszajelzést adnak a szakpolitikai intézkedésekről, illetve rendszerezik a közigazgatásban keletkező tudást.⁵⁸

A három stratégiai dokumentum nyomán a közigazgatás szervezetét és tevékenységét tekintve számos változás ment végbe,⁵⁹ amelynek értékelése nem képezi jelen publikáció tárgyát, az azonban bizonyos, hogy a személyi állomány kompetenciaalapú fejlesztésében, továbbképzésében

⁵¹ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 71.

⁵² Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 28.

⁵³ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 10.

⁵⁴ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 33.

⁵⁵ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 63.

⁵⁶ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 73.

⁵⁷ A továbbképzés és a kompetenciafejlesztés egy teljes alfejezetet foglal el a Stratégiában, és az alfejezeten kívül is többször említik.

⁵⁸ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2015: 73–74.

⁵⁹ Erről lásd pl. FAZEKAS–NAGY 2021.

egyértelműen új korszak kezdődött. 2012-től egy stratégiai keretbe ágyazott, szisztematikus célrendszer mentén felépített közszolgálati továbbképzési rendszer alakult ki, amely a korszerű emberierőforrás-menedzsment része: a szervek már stratégiai erőforrásként tekintenek a tisztviselőkre. A lexikális tudás átadása és a vizsga jellegű számonkérés helyett a kompetencia-fejlesztés, a szemléletformálás (a közszolgálati attitűd kialakítása), illetve a tananyagba épített, gyakorlatias feladatok megoldása került középpontba. A digitalizáció és az innováció jegyében az NKE által működtetett oktatásinformatikai rendszer változatos témájú és módszertanú továbbképzési programokat kínál, és a tanulás új útjait (közösségi tanulás, saját motiváción alapuló ismeretbővítés, vezetőknek szóló szimulációk) nyitja meg.

A DECENTRALIZÁCIÓ ÉS A TOVÁBBKÉPZÉS MINŐSÉGE KÖZÖTTI KORRELÁCIÓ

A továbbképzési modell centralizált/decentralizált státusza és a továbbképzés minősége közötti korreláció mint kutatási hipotézis igényli a továbbképzés minőségi faktorainak, illetve ezek indikatív mérhetőségének meghatározását. A továbbképzés minőségét öt objektív és egy szubjektív jellegű minőségmutatóval tudjuk kifejezni és mérni.⁶⁰

Az objektív minőségmutatók:

- egyéni fejlesztési igények kiszolgálása (reszponzivitás): a tisztviselők egyéni fejlesztési terveinek összehangolása a tisztviselők és munkáltatójuk fejlesztési céljaival;
- kompetenciaalapú képzések: a képzési programok közvetlenül kapcsolódnak a fejlesztendő kompetenciákhoz;
- a képzések szervezeti adaptivitása: a továbbképzés kapcsolódik a tisztviselő munkaszervezetének fejlesztési céljaihoz;
- a képzések módszertani diverzitása: egyedi igények szerint variálható tanulástámogatási eszköztár, például tanulás virtuális osztályteremben, tanulás tutorált e-learning-tananyag segítségével, hálózati tanulás, tanulócsoportok kialakítása, támogatása;
- oktatói és szakértői erőforrások minősége.

A szubjektív minőségmutató: a résztvevők tanulási elégedettsége.

Az egyéni fejlesztési igények kiszolgálása (reszponzivitás)

A közszolgálati továbbképzési rendszer a 2014. évi indulását követően számos értékteremtő fejlesztésen esett át. E helyütt azokra a fejlesztésekre térünk ki, amelyek az igényalapú tervezési rendszer meggyökeresedését mint a tisztviselői és szervezeti fejlesztési célok összhangját támogató tervezési módszertant támogatták.

⁶⁰ KIS–KLOTZ 2022: 18.

A közszolgálati továbbképzési rendszer indulását követő elsődleges tapasztalatok azt mutatták, hogy az egyéni fejlesztési tervek és a képzéstervezés közötti összhang nem biztosított, a képzési programok kiválasztása esetleges. Ennek egyenes következménye, hogy a tisztviselői fejlesztési igények nem jelentek meg az egyéni továbbképzési tervek összeállításakor. Az előírt tervezési módszer hegemóniáját a 2018. évben kifejlesztett kompetenciamérő rendszer törte meg, aminek következtében a tisztviselők kompetenciamérésre alapozva választhattak a közszolgálati továbbképzési programok közül. A távoktatási portálon végrehajtott fejlesztések következtében 2018-tól nyílik lehetőség a munkáltatók vagy tisztviselők számára egyéni fejlesztési célok kitűzésére, ami szintén orientálja a tisztviselőt a programválasztásban. Ez a fejlesztés teremtette meg az igényalapú tervezési módszertan alapját, amely lehetővé teszi a tisztviselők és a munkáltatók számára az egyéni fejlesztési célokhoz legjobban illeszkedő képzések kiválasztását. A szervezeti és személyi specifikumok elemzésekor kitértünk az igényalapú tervezési szisztema kvantitatív alapú bemutatására, ami igazolja a decentralizációs modell egyik alapvető elemének számító reszponzivitást. (Az igényalapú módszer szerint kiválasztott programok aránya évről évre folyamatos emelkedő tendenciát mutatva 2024-re elérte a 60%-ot.)

Kompetenciaalapú képzések

Az NKE 2018-ban – elméleti és gyakorlati közigazgatási szakemberek bevonásával – közigazgatási kompetenciakataszttert fejlesztett ki, amely három kompetenciátípus mentén (közigazgatási szakmai, személyes és vezetői) 11 kompetenciaterületet, 36 kompetenciacsoportot és 131 kompetenciát határozott meg. (A 131 kompetencia megoszlása: 89 szakmai, 15 vezetői, 18 személyes.) Az egyes kompetenciákhoz a Közös Európai Referenciakeretben alkalmazott hatszintes (A1 kezdő – C2 mesterfok) rendszer mentén írja elő a képességek követelményeket. Az így kialakított közszolgálati kompetenciarendszer a továbbképzési programfejlesztések követelményrendszereinek kiindulópontját és egyúttal a kompetenciamérés alapját is jelenti. 2018 óta nem fejleszthető úgy közszolgálati továbbképzési program, hogy annak követelményrendszere ne lenne illeszthető a kompetenciarendszerben meghatározott kompetenciaszintekhez. A 2024-ben tervezhető 201 közszolgálati továbbképzési program a 131 kompetenciához tartozó A1–B2 kompetenciaszintek döntő többségét lefedi – arra is figyelemmel, hogy a továbbképzés a már említett (2021-es) OECD-jelentés közszolgálatra vonatkozóan megállapított első követelményéhez is szorosan kapcsolódik, amennyiben a jövőre orientált, előretekintő közszolgálatban az adott feladatok elvégzését segítő szakmai kompetenciák fejlesztése helyett a metakognitív, a szociális és az érzelmi kompetenciák magasabb szintre emelése kerül előtérbe.⁶¹

Hasonlóképp fontos a tisztviselők digitális „írástudásának”, kompetenciáinak erősítése, hiszen – ahogyan arra az OECD 2024-es jelentése is rámutat – a közszektorban, így a közigazgatásban dolgozóknak is meghatározó szerepük van a technológiai változások követésében, a digitalizáció adta lehetőségek kiaknázásában. Elismerésre méltó Görögország példája, hiszen

⁶¹ OECD 2021: 16.

az ország digitális kormányzásért felelős minisztériuma e célra külön felületet hozott létre, amely 13 munkakör-specifikus mikroképzést biztosít a tisztviselők számára. A platform ráadásul nemcsak a szó szoros értelmében vett képzési rendszerként működik, hanem a szakmai együttműködés terepeként is, ahol a tudás és a jógyakorlatok megosztására és a munkavégzés során felmerülő kérdések egyeztetésére is lehetőség nyílik.⁶²

A bevezetett kompetenciamérési rendszer mérhetővé teszi a tanulmányi előmenetelben elért eredményeket, támpontot ad a fejlesztendő kompetenciák irányára és szintjére. Ez olyan motivációs faktort jelent, amely mind a munkáltató, mind a tisztviselő esetében biztosíthatja a célirányos és mérhető fejlesztést és a tudatos humánpolitika alapjait.

A képzések szervezeti adaptivitása

A közszolgálati továbbképzési rendszer alapvető szerepet játszik a tisztviselők munkaszervezete fejlesztési céljainak elérésében, mert folyamatos, célzott és kompetenciaalapú fejlesztést biztosít a munkatársak számára. A továbbképzési rendszer lehetővé teszi az egyéni fejlesztési igények mérését és az arra alapozott képzési tervek kidolgozását. Ezáltal a képzések – legyenek azok e-learninges, tréning jellegűek – a tisztviselők aktuális szükségleteit tükrözik, és így támogatják a szervezet humánpolitikai kialakítását, fejlesztését. Kitértünk arra, hogy az egyéni tervekbe felvett programok aránya 2019 óta megduplázódott (2. táblázat), ezzel párhuzamosan a képzések hasznossága is folyamatos emelkedést mutat. A 4. ábra szemlélteti a továbbképzési programok hasznosságát. Az adatokat áttekintve párhuzamot vonhatunk az igényalapú tervezési módszer térnyerése és a továbbképzési programok hasznosságérzete között: a 2019–2024 közötti időszakban az értékek 89,3–94,7% között mozogtak, az utolsó két évben (2023–2024) az értékek stabilan 90% felettiék (93,3–94,7%), míg 2014–2018 között 84,5–94,7% értékeket állapíthatunk meg.

Ezek az eredmények megerősítik, hogy a kompetenciaalapú és rugalmas képzési megoldások a tisztviselők egyéni fejlesztésével képesek támogatni a szervezet fejlesztését, hiszen, ha a tisztviselő a továbbképzésen szerzett tudást hasznosnak ítéli, ezáltal képes beépíteni a mindennapi feladatellátásába, akkor a szervezet eredményességére, hatékonyságára is pozitív hatással van.

A képzések módszertani diverzitása

A képzések módszertani diverzitása alatt az egyedi igények szerint variálható tanulástámogatási eszköztárat, például virtuális osztályteremben való tanulást, a tutori támogatást, a hálózati tanulást és a tanulócsoportok kialakítását értjük. Ezek a módszertani megoldások – amelyek a kompetenciarendszerre épülnek – biztosítják, hogy a képzési kínálat folyamatosan igazodjon a technológiai, jogszabályi és szervezeti változásokhoz, valamint az egyéni tanulási szokásokhoz. Így a továbbképzés nem csupán egy kötelező eleme a tisztviselői életpálynak,

⁶² OECD 2024: 19–20.

hanem dinamikus, élményszerű és motiváló tanulási folyamatot is biztosít. A közszolgálati képzési palettán a tréningalapú jelenléti képzéseken felül interaktív vezetői szimulációk, storytelling alapú komplex e-tananyagok, videóprezentáció tananyag és oktatófilmek egyaránt elérhetők. A diverzitást növeli az informális tanulási formák megjelenése: egy-egy szakmai témakör köré szerveződő szakértői csoportok. 2024-ben összesen 8 szakmai közösség 9942 tisztviselői taggal működött. A szakmai közösségeket egy szakértő vezeti, aki kérdéseket, problémákat vet fel, amelyekhez a tisztviselők hozzászólhatnak, és e szakmai véleménynyilvánítások mentén közös gondolkodás, problémamegoldás zajlik. Az oktatásinformatikai fejlesztések eredményeképpen egy olyan távoktatási platform támogatja a tisztviselőket, amely a formális tanuláson túl – változatos módszertanokat kínálva – az informális tanulás irányába, a motivációra alapozott ismeretbővítés feltételeit is biztosítja.

A közszolgálati vezetők és leendő vezetők számára 35 db vezetőképzést és vezetői utánpótlást célzó képzés érhető el, amelyek e-learning, tréning és szimulációs programelemei komplex módon teszik lehetővé a vezetői kompetenciák három komponensének – az ismereteknek, a készségeknek és az attitűdnek – a fejlesztését az emberek vezetése, a vezetői önismeret és a vezetői döntéshozatal témaköreibe csoportosítva. A szimulációs program „védett környezetben” biztosítja a vezetők számára, hogy mindennapi munkájukhoz kötődő situációkban döntéseket hozzanak, s e döntésük mentén haladjon tovább a szimulációs cselekmény. A szimuláció szakértői visszajelzéssel zárul. A vezetői szimulációs program – átlépve a formális tanulás kereteit – egyedülálló fejlesztési lehetőséget biztosít gyakorlott és leendő vezetők számára.

Az oktatói és szakértői erőforrások minősége

A közszolgálati továbbképzésben az oktatók és a programfejlesztő szakértők minősége meghatározó a képzések hatékonysága és sikeressége szempontjából. Ezért az oktatói és szakértői közreműködés szigorú minőségügyi követelményeknek való megfelelést követően lehetséges. A közszolgálati továbbképzési programok fejlesztésében elméleti, gyakorlati és módszertani szakértők működnek együtt, szigorú minőségügyi szabályok mentén. Az elkészített program független minősítésen is átesik, ezután pedig a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium jóváhagyását követően kerülhet a programjegyzékre, és válik tervezhetővé. A jelenléti képzések esetében a trénernek rendszeres időközönként úgynevezett Tréneri Műhelyeket tartanak, amelyeken a tréningtapasztalatok megosztásán, a tréningforgatókönyvek továbbfejlesztésén túl, újszerű módszerek elsajátítása is megtörténik. A közszolgálati továbbképzési rendszer részeként az oktatók munkáját rendszeres minőségbiztosítási és önértékelési folyamatok kísérik. Ezek az eljárások – amelyeket a vonatkozó kormányrendeletek és minőségirányítási dokumentumok írnak elő – biztosítják, hogy az oktatók teljesítménye folyamatosan javuljon és megfeleljen a modern közszolgálati elvárásoknak. A jelenléti képzések alkalmával folyamatosan visszacsatolást nyújtanak a tisztviselők a tréner munkájáról. A tisztviselői elégedettségmérés módszertani bemutatására egy későbbi alfejezetben térünk ki, itt jelezzük csupán, hogy a tréner szakmai, módszertani felkészültségéről is folyamatosan

visszajelzéseket nyújtanak a résztvevők. Ezek az értékek a legmagasabb tartományban mozogtak a 2014–2024-es időszakban (94,7–98,0%).

A résztvevői tanulási elégedettségmérések eredményei

A szubjektív minőségmutató a képzésben részt vevők tanulási elégedettsége. A decentralizáció trendje mentén vizsgáljuk a továbbképzés elégedettségi felméréseinek eredményeit. Empirikus adatokkal alátámasztható, hogy az e-tanulási platformokon elérhető tanulási módszertanok változatossága miatt az e-learning-képzésekre vonatkozó elégedettség megközelíti vagy meghaladja a jelenléti képzésekkel kapcsolatos elégedettséget. Gyakran a két módszertan kombinációja bizonyulhat optimális megoldásnak, ahol az e-learning rugalmasságát és költséghatékonyosságát kombinálják a jelenléti képzések interaktivitásával és közvetlen visszajelzési lehetőségeivel. A kormányzati igazgatási szervek tisztviselői által adott visszajelzések alapján az e-learning-képzések elégedettségi mutatói megegyeznek a jelenléti képzések elégedettségi mutatóival.

A számadatok, illetve a szöveges válaszok elemzése a képzéseket követően kitöltött elégedettségmérő kérdőívek feldolgozásából, valamint a ProBono rendszer résztvevői véleményeket rögzítő felületéről nyert adatokból származik.

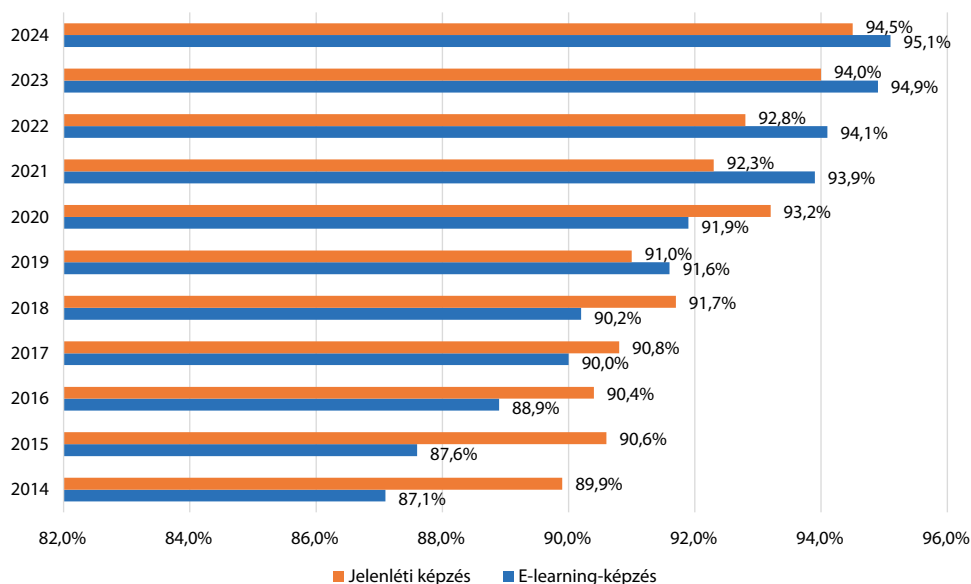
A résztvevői elégedettség mérésére – a programok módszertanától függően – két típusú kérdőívet használtunk:

- Az e-learning-elemeket tartalmazó képzésekhez rendelt mérőeszköz kérdései a tananyag tartalma, hasznossága, valamint az oktatás eredményessége mellett az online felület használhatóságára vonatkoznak.
- A jelenléti képzési elemeket tartalmazó továbbképzési programokhoz kapcsolódó kérdőív a tananyag minőségén, az eredményességen és a hasznosságon túl a szervezésre és az oktatók munkájára tér ki részletesebben.

A kérdőív kitöltésének módja elektronikus: 2016 júliusától kezdve az elégedettségmérés a ProBono rendszeren keresztül zajlik. 2024-ben 28 657 db kitöltött kérdőív érkezett a tisztviselőktől. Az adatok alapján a kérdőívek kitöltési aránya a sikeres képzésteljesítések számához viszonyítva 17,1%. (2022-ben ugyanez az arány nagyságrendileg hasonló, 18,4% volt, 2023-ban pedig 17,3%. A közszolgálati továbbképzési rendszer centralizációs elemeket túlsúlyban hordozó időszakában a kitöltési arány a 18% és 20% közötti sávban mozgott.)

A kérdőívek az alábbi területeket vizsgálták:

- az előzetes elvárásoknak való megfelelés;
- a tananyag;
- az online felület (csak e-learning-továbbképzéseknél);
- jelenléti továbbképzéseknél a szervezés, e-learning-képzéseknél a tájékoztatás minősége;
- az oktatók munkája (csak jelenléti továbbképzéseknél);
- gyakorlati és elméleti tudásbővülés;
- és a hasznosság.



1. ábra: A tisztviselői általános elégedettség a jelenléti és az e-learning-módszertanra alapozott képzések vonatkozásában a 2014 és 2024 közötti időszakban

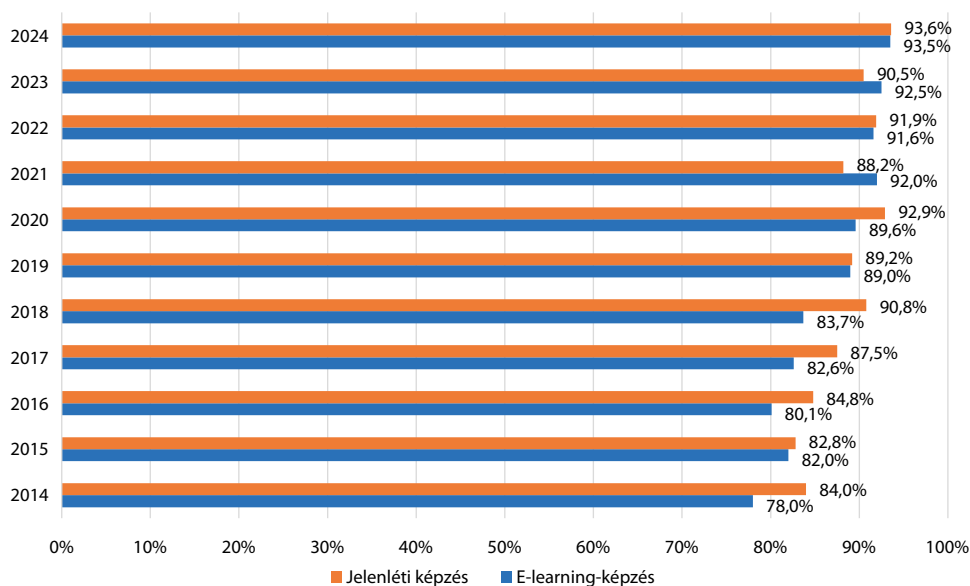
Forrás: a szerzők szerkesztése közszolgálati továbbképzési rendszerről készített éves jelentések alapján

Az e-learningre és a jelenléti módszertanra alapozott képzések esetében a kérdőívekben található kérdésekre adott válaszokat elkülönítve vizsgáljuk, fókuszálva a fentiekben jelölt hipotézisre, amely szerint a decentralizáció modell fokmérője, hogy az e-learning-képzésekkel való elégedettség eléri vagy meghaladja a jelenléti képzésekét. A kérdőívek esetében három vizsgálati szempontot emelünk ki: a gyakorlati és elméleti tudásbővülést, illetve a hasznosítást. E két szempont mellett kiemeljük az „általános elégedettséget”, amely sokkal inkább (szubjektív) érzet alapján minősíti a képzéseket. Álláspontunk szerint ez a három vizsgálati terület, amely a hipotézisünk vizsgálatának alapjául szolgálhat.

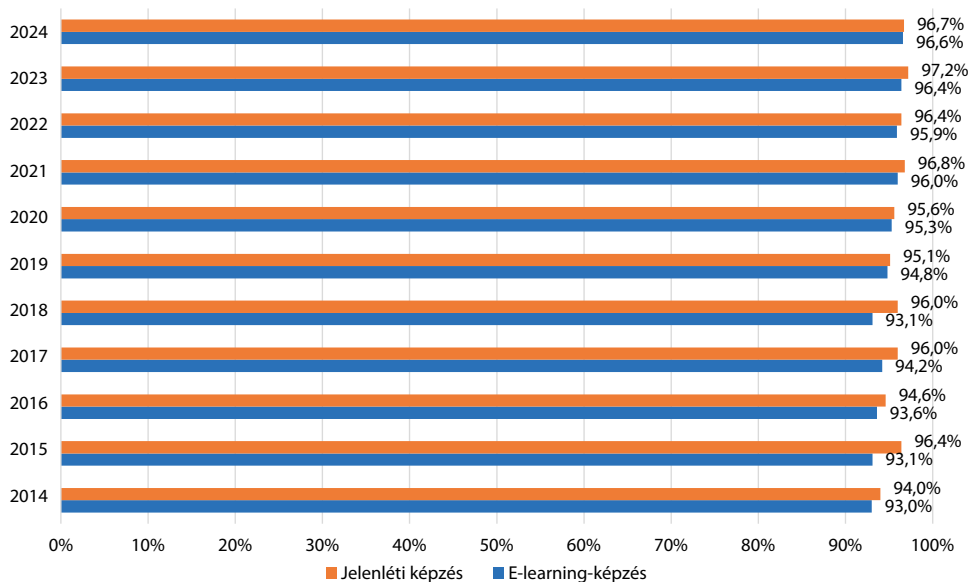
Az általános elégedettség a centralizált modellől a decentralizált modell felé való rendszertani változással párhuzamosan javult 2014 és 2024 között, és az elmúlt három évben az e-learning-programokkal való általános elégedettség magasabb értéket mutat a jelenléti képzések elégedettségével szemben.

A résztvevők gyakorlati és elméleti tudásbővüléssel kapcsolatos percepciója a centralizált modellől a decentralizált modell felé való rendszertani változással szintén lineárisan, enyhe mértékben javult a 2014–2024 közötti időszakban.

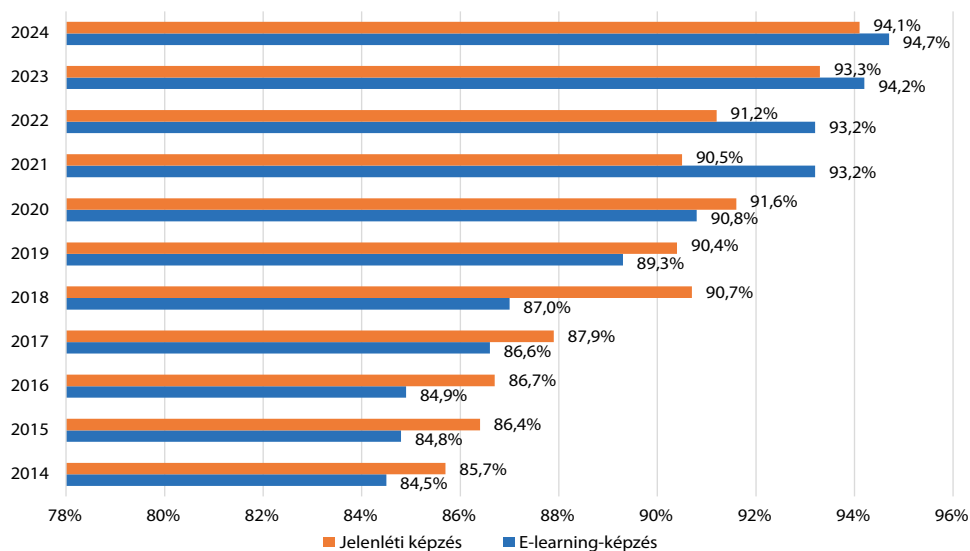
Az elméleti és gyakorlati tudásbővülés aránya az e-learning és a jelenléti képzések esetében egyaránt javult az elmúlt tíz évben. 2021-től az e-learning-képzések tudásbővülési hatása meghaladta a jelenléti képzésekét. A ProBono rendszerben nyújtott szolgáltatások (kiemelve az informális tanulásra alapozottak) is hozzájárultak a gyakorlati tudásgyapodáshoz.



2. ábra: A gyakorlati tudásbővülés arányának változása a 2014–2024 közötti időszakban
 Forrás: a szerzők szerkesztése a közszolgálati továbbképzési rendszerről készített éves jelentések alapján



3. ábra: Az elméleti tudásbővülés arányának változása a 2014–2024 közötti időszakban
 Forrás: a szerzők szerkesztése a közszolgálati továbbképzési rendszerről készített éves jelentések alapján



4. ábra: A jelenléti és az e-learning-módszertanra alapozott képzések tisztviselői megítélése a hasznosság tekintetében a 2014 és 2024 közötti időszakban

Forrás: a szerzők szerkesztése a közszolgálati továbbképzési rendszerről készített éves jelentések alapján

A tisztviselők megítélése alapján mind az e-learning, mind a jelenléti képzések hasznossága növekvő tendenciát mutatott a 2014–2024 közötti időszakban: mindkét képzési forma egyre pozitívabb megítélést kapott. Kezdetben a jelenléti képzések megítélése jobb volt, de 2021-től az e-learning-képzések hasznosságérzete enyhén az előbbieket felé emelkedett. E tendenciában szerepet játszhatott a koronavírus-járvány digitalizációs és a távoktatás elterjedését támogató hatása, illetve utalhat a rugalmasabb tanulási lehetőségekre és a technológiai fejlődés hatására is.

A fentiekben az e-learningre, valamint a jelenléti módszertanra alapozott továbbképzések tisztviselők által tett szubjektív visszajelzéseit mutattuk be a 2014–2024-es időszakban. Általánosságban megállapítható, hogy az e-learning-programokkal való elégedettség elérte és kis mértékben meg is haladta a jelenléti képzésekkel kapcsolatos elégedettséget. Az elméleti és a gyakorlati tudásbővülés, továbbá a hasznosság esetében a decentralizációs szabályozási környezetben egyértelműen 2021-ben jelölhető meg az a „trendforduló”, amely kirajszolta az e-learning-alapú képzések minőségi jellemzőinek fölényét.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az első fejezetben bemutatott decentralizált közszolgálati továbbképzési modell minőségfejlesztési együttműködését a mérések igazolták. Ebből következtetünk arra, hogy

- a tisztviselőkre általánosan kötelező képzési szabályok kisebb aránya,
- a fejlesztő és szolgáltató szervezetek pluralitása,

- a szervezeti vagy személyügyi specifikumok érvényesülése,
- a belső továbbképzési programok nagyobb aránya a teljes programon belül,
- a döntési szintek közelsége a tisztviselő vezetői környezetéhez,
- a tisztviselő egyéni fejlesztési igényeinek érvényesítése a programtervezésben,
- a tisztviselő szervezeti egysége fejlesztési igényeinek érvényesülése a tervezésben,
- a tisztviselőt foglalkoztató szervezet (hivatal) és az irányító ágazati szervek fejlesztési igényeinek érvényesülése a tervezésben

változó mértékű együttes hatásukban (decentralizációs hatás) fokozzák a tisztviselő tanulási motivációját, elégedettségét és a képzés egyéni hatékonyságát.

A decentralizált modell továbbfejlesztésének irányai:

- a továbbképzés mint szervezetfejlesztési potenciál kihasználása;
- az ösztönzés és a fejlődés mérése;
- új képzési módszertanok;
- a digitális támogatás továbbfejlesztése.

A továbbképzés mint szervezetfejlesztési potenciál: decentralizáció 2.0

A közszolgálati továbbképzési programok kínálata mind sokszínű tematikájával, mind módszertani adottságai okán ideális támogatás lehet a szervezeti érdekkörben működő belső továbbképzési gyakorlatok kialakításakor és fejlesztésekor. A közigazgatási szervek belső továbbképzési képességének erősítését több tényező hátráltatja. Ezek egyike a központilag előírt, kötelező programok még mindig magas aránya, amely nem teszi szükségessé a belső továbbképzések szervezését. Ebből is következően a szervezetek a továbbképzésben nem humánpolitikai és szervezetfejlesztési eszközt látnak, hanem tisztviselői feladatot. A decentralizációs tényezőknél a tisztviselő szintjéről, vagyis az egyéni szintről fel kell lépniük a szervezetfejlesztés szintjére. Ez azt jelenti, hogy a belső továbbképzés egyre nagyobb arányát és egyre magasabb minőségét a szervezeti egységek, a szervezet vezetése és az ágazati irányítás fejlesztési igényei is potenciálnak, eszköznek kellene hogy tekintsék.



5. ábra: A továbbképzés fordított szükségletpiramisa

Forrás: a szerzők szerkesztése

A decentralizáció folyamata egyelőre nem jutott túl a tisztviselő fejlesztésének szempontjain, ezért a továbbfejlesztés lehetőségei még nagyrészt kiaknázatlanok. A piramis mezo- és makroszintű fejlesztési igényei és a továbbképzés közötti kapcsolat nem alakult ki, vagy csak gyengén és alkalmi jelleggel érvényesül. Ennek három fő okát az alábbiakban látjuk:

- Kompetenciahiány: jellemzően nincs a szervezetben olyan szakértő felelős, aki a továbbképzéseket integráltan tudja kezelni, össze tudja hangolni a tervezésben a szervezeti fejlesztési igények különböző szintjeivel, ezek részeként a humánpolitikával.
- Forráshiány: a belső továbbképzés döntően pénzügyi-beszerezési kérdésként jelenik meg, a forráshiány és a központosított beszerzési eljárások⁶³ a tervezést bénító hatásúak.
- Motivációhiány: mivel a továbbképzések a közszolgálati programok teljesítésével is megoldhatók, nincs cselekvési szükséghelyzet.

Mindhárom oknál kulcskérdésnek látszik, hogy hiányzik az a (vezető) munkakör és a megfelelő személy vagy személyek, akiknek a feladata lenne a hivatalon belül a továbbképzési portfólió vezetése. Ez nem elsősorban HR-kompetencia, hanem egy integrált szervezetfejlesztő kompetencia, mivel a képzést a piramis szintjein integráltan kell értelmezni. A kompetenciahiány kezelésére a jövőben megfontolásra javasoljuk, hogy a közigazgatási szerveknél legyen legalább egy úgynevezett továbbképzési portfólió-vezető munkakör.

A belső továbbképzési potenciál kihasználásának további faktora a forráshiány indirekt kezelését is biztosítaná: a szervezetet képessé kell tenni a továbbképzések saját erőből történő megvalósítására. A belső továbbképzések módszertanában a szervezetfejlesztési cél legitimálja a saját hatékony képzési módszertan kifejlesztését. Ez meghaladhatja a formális oktatási és tréning jellegű képzések kereteit. Alaptípusa lehet a „műhelybeszélgetés”, a moderált tapasztalatcsere, a közös tudásbővítés, amely reflektál a szervezetben folyó szervezeti, szabályozási, technológiai változásokra, alkalmanként elméleti vagy gyakorlati szakemberek, (vendég)előadók meghívásával. Napjaink virtuális tudástereiben, a technológiai átállás sodrásában élve a tudásfejlesztés elavult módszereivé válnak a hagyományos képzések (tréning, e-learning). A szervezeten belüli tanulás rugalmasabb, kötetlenebb, motiváló és gyakorlatias módszereit kell kialakítani. A ProBono rendszerben elérhető e-learning-programokat szabadon lehet használni a fakultatív önfejlesztésre és a belső továbbképzésekre. A belső továbbképzéseket belső humán erőforrásokra építve (önszervezés, szakmentorok), egységes módszertan szerint (workshopok, online műhelyek), szakterületenként, a szervezet tényleges változásaira, kihívásaira fókuszálva lehet megszervezni (önszervezés). Ehhez módszertani ajánlás dolgozható ki, amely minőségbiztosítási keret a belső továbbképzések kidolgozásához, tudásközösségek létrehozásához, működtetéséhez. Közszolgálati szabályzatban vagy módszertani ajánlásban biztosítható például, hogy a nyugdíjba vonuló szakemberek tudásátadása strukturált formában valósuljon meg. Egy nagyobb hivatalban akár 5–10 továbbképzési coach tisztviselő képezhető ki, akik (alapmunkakörükön felül) motiváltan és felkészülten vezetnek és facilitálnak képzéseket.

⁶³ 396/2023. (VIII. 24.) Korm. rendelet.

A decentralizált modell 2.0. pilotprogramként elindítható lehet néhány központi hivatalban és kormányhivatalban. A tapasztalatok értékelése alapján lehet kiterjeszteni és általánossá tenni a kormányzati igazgatásban két-három éven belül.

A tanulási motiváció további erősítése, a fejlődés mérhetővé tétele

A kötelezettségalapú közszolgálati továbbképzés motivációalapú továbbképzési rendszerré válása, a munkahelyi ösztönzés és a saját motiváció fokozódása az egyéni fejlesztések hatékonyságát is javítja, mivel a motiváltabb tanulás magasabb hatásfokú a kötelezettségen alapuló tanulásnál, erősíti a hatékonyabb önfejlesztés esélyét.⁶⁴ Tanulápszichológiai szempontból is igaz, hogy motiváció nélkül nem beszélhetünk hatékony tanulásról.⁶⁵

Az elmúlt két-három évtizedben a kompetencia a közigazgatás szervezeti működésének és az egyéni fejlesztésnek is az egyik kulcsfogalmává vált.⁶⁶ Az álláshelyalapon működő kormányzati igazgatásban nemcsak az álláshely, annak szervezeten belüli relatív értéke, illetve a teljesítmény kerül előtérbe, hanem a tisztviselők kompetenciakészlete és igazodása az álláshelyhez, az álláshely betöltéséhez (és megtartásához) előírt követelményekhez.⁶⁷ Az ennek érdekében elsajátítandó szakmai ismereteket, elméleti és főleg gyakorlati tudást, attitűdöt hivatottak magasabb szintre emelni a továbbképzési programok. A munkaköri rendszerek ugyanis többek között célorientált ki-, át- és továbbképzési rendszer, illetve programok fejlesztéséhez is felhasználhatók.⁶⁸

Ehhez kapcsolódóan arra is gondolnunk kell, hogy a mesterséges intelligencia térnyerésével – a munkaerőpiac egyéb szegmenseihez hasonlóan – a közszolgálatban is egyre gyakrabban felmerül az a kérdés, hogy a munkakörök mennyiben automatizálhatók. Könnyen belátható, hogy a digitális kompetenciák fejlesztése e tekintetben is kulcsfontosságú, s így a képzési, a továbbképzési és az átképzési rendszernek nemcsak a flexibilitás és a reziliencia növelése terén van jelentősége, hanem – visszautalva a 2021-es OECD-jelentésre – a jövő közszolgálatának feltételeként is megjelenik.⁶⁹

A kompetenciaméréssel és a mérésre alapozott programválasztással a fejlődés is mérhetővé válik, így ezeknek a tanulási motiváció erősítésében is kulcsszerepük van. A kompetenciamérésre alapozott tervezés a munkáltatók és a tisztviselők oldalán is optimális kapacitáskihasználást tesz lehetővé, mégpedig a munkahelyi és a személyes fejlesztési igények összehangolhatósága révén. Ha az egyéni fejlesztési tervek mérést is tartalmaznak, az a szervezeti és a személyes tudásszintet egyaránt növelheti. Ez annak tudatában különösen fontos, hogy a modern, integrált HR-rendszerek is kompetenciaalapon működnek, mivel egyéni és szervezeti szinten

⁶⁴ KIS-KLOTZ 2022: 26.

⁶⁵ DARIDA-JÓZSA 2019: 30.

⁶⁶ KORPICS 2019: 69.

⁶⁷ SZAKÁCS 2014: 54.

⁶⁸ SZABÓ 2020: 27.

⁶⁹ BALÁZS 2023: 17.

így garantált a tudatos személyzeti tervezés.⁷⁰ A kompetenciaalapú továbbképzési rendszer az adaptív tanulószervezet kialakulását, a közszolgálat-specifikus képességek fejlesztését is nagyban elősegíti. Ez ahhoz is kapcsolódik, hogy a kompetenciamenedzsmentet és a továbbképzést egyaránt HR-funkciónak tekintjük.⁷¹ Fontos tehát, hogy a kormányzati igazgatásban a szervezet is képes legyen feladatrendszeréhez illeszkedő, álláshelyekre bontott fejlesztési terveket s ezenfelül képzési igényeket meghatározni, amelyek az egyén fejlesztésén keresztül az eredményes feladatvégzést támogatják. A szakirodalom is kitér arra, hogy ugyan a tanulószervezet kialakításához létfontosságú a tudás, valamint a szervezeti kultúra és az alapvető szervezeti értékek megteremtése, de ugyanígy szükséges a kompetenciamenedzsment integrálása is a szervezet működési rendszerébe,⁷² ennek tehát része a tisztviselők továbbképzés keretében történő kompetenciafejlesztése is.

Új módszertanok meghonosítása

Fontos azoknak a módszertanoknak a megtalálása, amelyek a szervezet – adott esetben változó – feladataihoz, aktuális munkaterheléséhez igazodnak. A nemzetközi vizsgálatok alapján a felnőttek – a formális tanuláson túl – gyakran inkább informális tanulási módszerek alapján fejlesztik tudásukat. Az úgynevezett *on-the-job* tanulás feltétele a kormányzati szervek belső humán kapacitásainak kihasználása, a belső képzések fejlesztésének bátrabb elterjesztése. A belső továbbképzéseket belső humán erőforrásokra építve (önszervezés, szakmentorok), egységes módszertan szerint (workshopok, online műhelyek), szakterületenként, a szervezet tényleges változásaira, kihívásaira fókuszálva kell megszervezni. Ennek során az eddig publikált – általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek átadására, valamint szemléletformálásra fókuszáló – közszolgálati továbbképzési programokat belső mentorálás, csoportos tanulás segítségével lehetséges szervezetre szabni. A szervezeti adaptáció módszertani támogatásában az NKE-nek kiemelt szerepe van: a jógyakorlatok átadásával és módszertani workshopokkal a kormányzati szervek könnyen megtalálhatják a legideálisabb és leghatékonyabb ismeretátadási formát.

Ez a fajta rugalmasság szervezetre, csoportra és tisztviselőre szabott képzési rendszert eredményezne, és nagyobb hangsúlyt kapna a szervezeten belüli tanulás is, amely kötetlenebb és motiválóbb, ezért ennek gyakorlatait kell kialakítani a formális tudásátadás helyett.

Az OECD egy 2023-as tanulmánya is hangsúlyozza a folyamatos, a tisztviselői életpálya egészére kiterjedő tanulás, valamint a fejlődési lehetőséget és teljesítményértékelést is biztosító tanulási kultúra meghonosításának jelentőségét, amelynek feltétele a rendszerszintű tervezés és a felelős vezetői hozzáállás.⁷³

⁷⁰ HAZAFI 2019: 85.

⁷¹ HAZAFI 2019: 101.

⁷² SZABÓ–SZAKÁCS 2016: 36.

⁷³ OECD 2023a: 41.

A digitális támogatás továbbfejlesztése

Ebben a modellben az NKE feladata a technológiai és a módszertani háttér biztosítása lenne, mivel egyértelmű, hogy a közigazgatásban dolgozó tisztviselőknek és vezetőiknek a decentralizált rendszerben is folyamatos, naprakész adaptációs-tanulási támogatásra van szükségük ahhoz, hogy rendelkezzenek a hatékony közigazgatás és közszolgáltatási rendszer működtetéséhez, az állampolgári bizalom megszerzéséhez, a bürokrácia csökkentéséhez elengedhetetlen kompetenciákkal. Mint írtuk, ehhez minden adott, hiszen 2020-ban, a koronavírus-világjárvány megjelenésekor a közszolgálati továbbképzés oktatásinformatikai rendszerének köszönhetően az NKE már több millió oktatási, tanulási óra menedzselését tudhatta maga mögött. Ilyen – országos szinten, a felnőttképzés területén is kiemelkedő – távoktatási ökoszisztémával és tapasztalattal a közigazgatás nem rendelkezik, és nem is kell hogy rendelkezzen, így ennek biztosítása lehetne az NKE és a közigazgatási szervek együttműködésének új tárgya. A fentiekben kifejtettek szerint tehát a szervek – előzetes tervezést és felmérést követően – meghatároznák a képzések témáját, mennyiségét, a képzési szolgáltatók körét, az NKE pedig hathatós segítséggel szolgálna egyrészt ezen előzetes felmérés kompetenciaméréssel történő végrehajtásában, másrészt a tisztviselők személyre szabott készség- és képességfejlesztését, az ehhez szükséges oktatásmódszertani és tanulástechnológiai és képzésmenedzsment-kereteket illetően. Az NKE továbbképzési rendszerében helyet kapott egy, a képzések során megszerezhető kompetenciákat tároló online kompetenciabank, valamint egy kompetenciamérő rendszer, ezenfelül a képzések tananyagainak elérését biztosító digitális tananyagtár, illetve az online szakmai közösségek és több olyan háttértámogató oktatásinformatikai alkalmazás, amely a digitális tananyagok fejlesztését és nyilvántartását, az ügyfélszolgálati ügyintézés vagy éppen a képzési tervek elkészítését segíti. A korábbi információalapú, elsősorban jogi megközelítésű, nem interaktív tanulási rendszer helyett jelenleg már egy egyéni kompetenciákra épülő, modern multimédiás tananyagokkal felszerelt, minden ízében megújult, adaptív oktatási rendszert használnak a tisztviselők. Ez már nem pusztán a képzések teljesítésének színtere vagy szimpla tartalomszolgáltatás, hanem *on-the-job* közösségi tanulási platform, képzési szolgáltatási funkciók sokasága. A munkáltatók által kiválasztott, egyéni fejlesztési lehetőségeket biztosító, személyre szabott belső képzési programokat az NKE a közszolgálati képzéseknél már jól bevált taneszközökkel, így videóprezentációkkal, oktatófilmekkel, szimulációkkal, önálló interaktív feladatmegoldásokkal,⁷⁴ egyedi igények szerint variálható tanulástámogatási eszköztárral (tanulás virtuális osztályteremben, egyéni és csoportos tutorálás, hálózati tanulás [tanulócsoporthoz, tanulópárok kialakítása], webinárium, esetalapú oktatás stb.) és képzésmenedzsment-funkciókkal (például tanulói napló, e-vizsgarendszer) egészítené ki.

Ez a korszerűségében és méreteiben is kiemelkedő távoktatási ökoszisztéma tehát merőben új távlatokat kínál a tisztviselők számára, és a belső képzések kizárólagosságára épülő, deregulált rendszerben is működhetne – éppen úgy, ahogyan egyes vívmányok a közigazgatási témájú szakirányú továbbképzési szakokon,⁷⁵ sőt akár az államtudományi képzési terület alap-, mester- és

⁷⁴ KRISTÓ–KLOTZ 2022: 434.

⁷⁵ Az esettanulmány, illetve az e-seminárium kapcsán lásd KORPICS–MÉHES–DOMOKOS 2024: 193–196, 200–201.

osztatlan képzésein. Ugyanis számos módszertani útmutató született az NKE szakértőinek tollából az egyes taneszközök elkészítése és alkalmazása tárgyában, sőt felkészítő képzésekre is sor került. Az, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszerben az elmúlt évtizedben a szabályozott képzési és tanulási kötelezettség, a pontrendszer, az ismeret-központúság, az önálló (elszigetelt) tanulás helyébe az önkéntes motivációból fakadó tanulás előmozdítása, a szemléletformálás, az érték-orientáció, a *soft skillek* fejlesztése, a közösségi tanulás ösztönzése lépett, példaértékű lehet akkor is, ha a későbbiekben esetleg teljes mértékben a közigazgatási szervek felelősségi körébe kerülne a továbbképzések menedzselése. A változó közszolgálati humánpolitika gyorsan, hatásosan működő, differenciált és szolgáltató jellegű továbbképzési rendszert követel meg, amely véleményünk szerint – a fentiekben vázoltak alapján – decentralizált keretek között is eredményesen funkcionálna a közigazgatási szervek és az NKE együttműködésében. Ez kétségtelenül forrásigényes, de „a képzési, továbbképzési és átképzési rendszerbe [...] nem csupán a flexibilitás és a reziliencia növelése érdekében kellene befektetni, hanem ez a jövő közszolgálatának a feltétele is”⁷⁶

FELHASZNÁLT IRODALOM

70:20:10 Institute (é. n.): *The 70-20-10 Model for Learning and Development*. Online: <https://702010institute.com/702010-model/>

ÁRVA Zsuzsanna (2014): A felsőoktatási intézmények szerepe a közszolgálati tisztviselők továbbképzésében. In DEMÉNY Piroska – FÓRIS-FERENCZI Rita (szerk.): *Minőség és versenyképes tudás*. Neveléstudományi konferencia – 2013. Kolozsvár: Babes-Bolyai Tudományegyetem Pedagógia és Alkalmazott Didaktika Intézet – Doceo Egyesület, 131–138.

BALÁZS István (2023): A közszolgálat jövője, a jövő közszolgálat: gondolatok egy OECD-vizsgálatról. *Állam- és Jogtudomány*, 64(2), 3–25. Online: <https://doi.org/10.51783/ajt.2023.2.01>

BELÉNYESI Emese – DOBOS Ágota (2015): Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közigazgatásban. *Új Magyar Közigazgatás*, 8(2), 32–44.

DARIDA Zsuzsa – JÓZSA László (2019): Motivált kötelezettség vs. kötelezett motiváltság. *Új Magyar Közigazgatás*, 12(4), 28–34.

FAZEKAS Marianna – NAGY Marianna (2021): Gondolatok a szervezeti jog hasznáról. *KözigazgatásTudomány*, 1(2), 44–53. Online: <https://doi.org/10.54200/kt.v1i2.15>

GASKÓ Krisztina – HAJDU Erzsébet – KÁLMÁN Orsolya – LUKÁCS István – NAHALKA István – PETRINÉ FEYÉR Judit (2006): *A gyakorlati pedagógia néhány alapkérdése. Hatékony tanulás*. Budapest: ELTE PPK Neveléstudományi Intézet.

HAZAFI Zoltán szerk. (2019): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest: Dialóg Campus.

HAZAFI Zoltán (2023): *Paradigmaváltás a magyar közszoigálatban*. Budapest: Ludovika.

KIS Norbert (2011): A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. *Magyar Közigazgatás*, 1/61(3), 10–23.

⁷⁶ BALÁZS 2023: 17.

- KERKHOFF, Toon – MOSCHOPOULOS, Dennis szerk. (2023): *The Education and Training of Public Servants. Systems and Practices from the Nineteenth Century to the Present*. [h. n.]: Palgrave Macmillan. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-37645-0>
- Kis Norbert – Bozsó Gábor szerk. (2023): *Digitális forradalom a magyar közzszolgálatban. Mérések és hatáselemzések tükrében* (2022). Budapest: Ludovika.
- Kis Norbert – KLOTZ Balázs (2022): A decentralizáció hatásai a kormánytisztviselők továbbképzésére. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(2), 8–28. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.2.1>
- KORPICS Márta szerk. (2019): *Egyéni kompetenciafejlesztés*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- KORPICS Márta – MÉHES Tamás – DOMOKOS Klaudia (2024): Az esettanulmány mint oktatási módszer. In KORPICS Márta – MÉHES Tamás – DOMOKOS Klaudia (szerk.): *Módszertani kézikönyv a kreatív tanuláshoz*. Budapest: Ludovika, 191–219.
- Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (2015). Online: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- KRISTÓ Katalin (2022): *A családátogatások negyed százada. Kormányzati intézkedések a családok pénzbeli támogatásában*. Budapest: Gondolat.
- KRISTÓ Katalin – KLOTZ Balázs (2022): A nagy tölgyfa asztal új hajtásokat hozott, avagy a közzszolgálati továbbképzés elmúlt tíz évének tíz fontos eredménye. In KOLTAY András – GELLÉR Balázs (szerk.): *Jó kormányzás és büntetőjog. Ünnepi tanulmányok Kis Norbert egyetemi tanár 50. születésnapjára*. Budapest: Ludovika, 425–440.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) *A Haza üdvére és a köz szolgálatában* (2011). Budapest: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium.
- Magyary Zoltán *Public Administration Development Programme (MP 12.0.) For the Salvation of the Nation and in the Service of the Public* (2012). Budapest: Ministry of Public Administration and Justice.
- Nemzeti Közzszolgálati Egyetem (2022): *Az élményszerű tanulás útján. A közzszolgálati továbbképzés elmúlt évtizede (2012–2022)*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- OECD (2021): *Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing. Online: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html
- OECD (2023a): *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing. Online: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
- OECD (2023b): *Public Employment and Management 2023. Towards a More Flexible Public Service*. Paris: OECD Publishing. Online: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html
- OECD (2024): *Global Trends in Government Innovation 2024. Fostering Human-Centred Public Services*. Paris: OECD Publishing. Online: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html

- Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (2009): *Az agy működése*. Online: <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/oecd-tanulmanyok/agy-mukodese>
- PATYI András (2011): „E pluribus unum” – A Nemzeti Közszerológati Egyetem előtt álló kihívások. *Magyar Közigazgatás*, 1/61(3), 24–31.
- SZABÓ Szilvia (2020): *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk. (2016): *Közszerológati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- SZAKÁCS Gábor (2014): *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszerológatban*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- VAN DER WAL, Zeger (2017): *The 21st Century Public Manager. Challenges, People and Strategies*. London: Palgrave Macmillan.

Jogi források

2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszerológati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról
2011. évi CXCIX. törvény a közszerológati tisztviselőkről
2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről
2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról
2019. évi CVII. törvény a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszerológati tisztviselők továbbképzéséről
- 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről
- 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet a különleges jogállású szervek által közszerológati jogviszonyban foglalkoztatottak képzéséről, továbbképzéséről, valamint egyes továbbképzési tárgyú kormányrendeletek módosításáról
- 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról
- 396/2023. (VIII. 24.) Korm. rendelet kormányzati képzési és oktatási beszerzésekről

Kis Norbert egyetemi tanár, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Lórinicz Lajos Közigazgatási Jogi Tanszék vezetője. A közigazgatási tisztviselők továbbképzését felügyelő országos kollégium elnökhelyettese.

Klotz Balázs a Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézetének igazgatója. A Közigazgatástudományi Doktori Iskola doktorandusza.