

DR. KIS NORBERT PHD

TOVÁBBKÉPZÉSI ÉS NEMZETKÖZI REKTOR-HELYETTES
NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

„Tanuló közigazgatás”: a tisztviselők közzszolgálati továbbképzése

1. Bevezetés: a „tanuló közigazgatás” paradigmája

Állandó tanulás és önfejlesztés nélkül tudatunk lassan, de biztosan beszűkül. Személyes „prizmánk”, amelyen keresztül a külvilágot nézzük egyre kevesebb ingert fogad be és el: csak azt, amit „biztonságosnak”, „komfortosnak” érzünk saját belső világunk, ismereteink, várakozásaink számára. Ez természetes, de negatív folyamat. A rutinná vált munka ezt a folyamatot felerősíti. *A közigazgatás minőségét, céljainak, értékeinek érvényesülését komolyan veszélyezteti a tanulás hiányával járó „beszűkülés” jelensége.* A tanulás és az önfejlesztés jó esetben természetes belső igény, de kell egy ezt támogató rendszer. *A közzszolgálati továbbképzés rendszere 2013-ban indult bevezetése óta sokat fejlődött és a közigazgatás átalakításának egyik legmarkánsabb elemévé vált.* Egy közigazgatás reformjának mindig kritikus eleme a *változások képzési-tanulási támogatása* a vezetők és tisztviselők körében. Ez röviden azt jelenti, hogy *a változások megfelelő kezeléséhez képzéseket kell rendelni*, a hatékonyság javulása pedig csak aktív és célzott tanulóval érhető el. A 2010-ben elindult változások sodrásában *a közigazgatásnak egy hatékonyan „tanuló szervezetté” kellett válnia.* A tanulás igényét és kultúráját, a hatékony önfejlesztés képességét kellett feléleszteni és kell ébren tartani a közigazgatásban. A közzszolgálati továbbképzési rendszer bevezetése esélyt ad arra, hogy a tisztviselők új, inspirálóbb tanulási környezetben végezhesék munkájukat. A továbbképzés ne kényszer és teher, hanem folyamatos belső szakmai igény legyen. Ehhez alapvetően három tényezőt kell vizsgálnunk:

- a képzések tartalmát.
- a képzés módját, a tanulás „technológiáját”,
- a tanulási környezetet.

A közzszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) által intézményesített és a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelettel bevezetett kötelező közzszolgálati továbbképzés számára a 2012-es év a továbbképzés intézményi és jogi kereteinek megújítását jelentette. A törvény (80. §) szerint a továbbképzést – kivéve, ha jogszabály másként rendelkezik – a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) biztosítja. Az NKE a közzszolgálati to-

vábbképzési rendszer működtetése során (a) ellátja a továbbképzési programok fejlesztésével összefüggő feladatokat, (b) ellátja a közzszolgálati továbbképzési és vezetőképzési programok megvalósításával összefüggő feladatokat, (c) ellátja a továbbképzési programok minőségügyi követelményeinek biztosításával összefüggő feladatokat, (d) tervszerűen és rendszeresen gondoskodik a továbbképzések során közreműködő oktatók és vizsgáztatók szakmai, oktatás-módszertani és felnőttoktatói továbbképzéséről, (e) működteti a továbbképzési programok minősítésének rendszerét.

Az NKE létrehozta a Vezető- és Továbbképzési Intézetet, amely a 2013-as évben a képzéseket „próbaüzemben” működtette. *A fejlesztések alapvetően az ÁROP (2007-2013) programok keretében történtek. 2014-ben a jogszabály szerint elindult az első négy-éves továbbképzési ciklus, amelynek első évében közel 70 ezer tisztviselő vett részt képzésekben.* A kormányátalakítás részeként a 152/2014. (VI. 6.) Korm. rendelet szerint (34. §) a belügyminiszter mint a közzszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős vette át a korábbi közigazgatási és igazságügyi miniszter hatáskörét a közzszolgálati tisztviselők képzési, továbbképzési rendszerének irányításában. A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 2015. január 1-jétől hatályos változásával a rendszer egyszerűbb és a jobb tanulást szolgáló elemekkel alakult át. *A 2015. év a közzszolgálati továbbképzési rendszer konszolidációját és jelentős fejlesztéseket ígér, kiemelten a Közzszolgálat-fejlesztési operatív program (KÖFOP 2020) keretei között. Az elmúlt négy év fejlesztéseivel azonban már közelítünk az európai közzszolgálatok és a hazai felnőttképzés egyik leginnovatívabb tanulási rendszerének kialakításához, ahogy azt a 2014-es Infotér konferencián a közzszolgálati továbbképzési rendszer által kapott oktatási nivódíjak is jelzik.*

2. A közzszolgálati továbbképzés stratégiai szintű kezelése és jogi szabályozása

A 2010-ben a közigazgatás átalakításának új kormányzati programja nem tudott szisztematikusan felépített minőségi

továbbképzésekre támaszkodni.¹ A MeH majd a KIM (2010) háttérintézményeként működő Közigazgatási Személyügyi Szolgáltató Központ (KSZK) sporadikusan indított képzési projekteket (ROP, AROP), illetve a magyar EU elnökségi tisztviselői stáb felkészítése a kapacitások nagy részét lefoglalta. A közigazgatási szakvizsga jelentős kihívások elé nézett a közigazgatási és közjogi reformok miatt, mint előmeneteli vizsga ugyanakkor stabil tudott maradni. A közigazgatási alapvizsga 2011-es visszaállítása a 2010-re a kudarcba fulladt közigazgatási versenyvizsga megszüntetésével szükségszerű volt. 2011-ben a KSZK megszűnésével a Nemzeti Közigazgatási Intézet (KIM felügyelet alatt) feladatává vált a közszolgálati továbbképzések, vezetőképzések és előmeneteli vizsgarendszerek fejlesztése és szervezése. A NKI ezen feladatait 2012. szeptemberében a NKE vette át. Az intézményi keretek kialakításának alapját a *továbbképzések stratégiai szintű témává minősítése* jelentette. A Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (2011, KIM) megállapította, hogy a kormánytisztviselői előmeneteli rendszerbe illeszthető kreditrendszerű, kompetencia alapú, moduláris szerkezetű közigazgatási továbbképzési és vezetőképzési rendszerre van szükség. Magyar Zoltán munkásságában központi jelentőségű a rendszeres tisztviselői továbbképzés, amely történelmi motivációt jelentett a rendszerépítéshez. Ennek finanszírozási hátterét a 2010-től újratervezett ÁROP programok jelentették.

A *közszolgálati életpályára épülő stratégiai szemlélet szabályozási garanciák kialakítását generálta*. A 2011. évi CXCV. törvény meghatározta a közigazgatási szervek továbbképzéssel kapcsolatos jogait, kötelezettségeit és rendelkezett arról, hogy a kormánytisztviselő és köztisztviselő köteles a központilag vagy az államigazgatási szerv által előírt képzésben, továbbképzésben vagy átképzésben – ideértve a közigazgatási vezetőképzést is – részt venni. A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet szerint a kormánytisztviselő, köztisztviselő továbbképzése kizárólag továbbképzési programjegyzéken szereplő, nyilvántartásba vett programok alapján végezhető. *Ezzel létrejött a közszolgálati továbbképzés minőségbiztosításának jogi alapja*. A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet fogalmi kereteket adott a közszolgálati továbbképzésnek, valamint meghatározta a közszolgálati továbbképzés szervezetrendszerét működtető intézmények feladatait és hatáskörét. A rendelet részletesen szabályozta a továbbképzési programok nyilvántartásba vételét, minősítését, a továbbképzési kötelezettséget, a finanszírozás főbb szabályait, a képzéstervezés folyamatát, illetve a minőségirányítás kereteit.

A *közszolgálati továbbképzési rendszer a kormánytisztviselők és köztisztviselők számára közens életpálya elemmé vált*. A továbbképzési kötelezettség nem vonatkozik a NAV és az Országgyűlés Hivatala tisztviselőire, a minisztériumok szakmai vezetőire (közigazgatási államtitkárok, helyettes államtitkárok), az alapvizsgával nem rendelkező tisztviselőkre, és azokra a tisztviselőkre, akik 5 éven belül elérik a mindenkori öregségi nyugdíjkorhatárt.

¹ Lásd részletesen KIS NORBERT: *Elvek a közigazgatási személyzeti politikában*. Magyarország politikai évkönyve 2010 (CD); KIS NORBERT: *A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei* in Magyar Közigazgatás 2011/3. 10–24.

A 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 2015. január 1-jétől az alábbi fontosabb módosításokat vezette be: *A KIH korábbi feladatai az NKE feladataivá váltak*, így 2015-től az NKE

- *működteti a közszolgálati tisztviselők továbbképzésének országos tervezési rendszerét;*
- *kialakítja és működteti a továbbképzésekkel összefüggő tervekészítési feladatok ellátását támogató informatikai alkalmazást;*
- *kidolgozza a tervekészítéshez és az értékeléshez szükséges módszertani eljárásokat;*
- *elvégzi a továbbképzési tervek összesítését;*
- *a tervek végrehajtása alapján éves összefoglaló jelentést készít a miniszter részére a tárgyévet követő év április 30-ig.*

Lényegesen *egyszerűbbé vált a programstruktúra*, átalakult a 4 éves továbbképzési ciklus (2014-2017) tanulmányi pontrendszere és a jogszabály a közszolgálati továbbképzésnek új minőségirányítási alapelveket és szabályozási kereteket határozott meg.

A közszolgálati továbbképzési rendszerépítés kulcspontra volt *az egységes miniszteri irányítás megteremtése*. 2010-ben a kormány statútum-rendeletével a tisztviselők továbbképzése a közigazgatás-fejlesztésért felelős közigazgatási és igazságügyi miniszter feladata lett. 2014. júniusától a közszolgálati továbbképzési rendszer ágazati irányítása a belügyminiszter feladatává vált. *A miniszter irányítási és felügyeleti jogköre* alapvetően a következő hatásköröket jelenti:

- *irányítja a továbbképzés intézményrendszerét*, kialakítja és működteti – az NKE közreműködésével – a továbbképzés *minőségirányítási rendszerét;*
- *felügyeli az NKE továbbképzési tervezéssel összefüggő, valamint módszertani és minőségirányítási tevékenységét;*
- *felügyeli – az NKE bevonásával – a közigazgatási szervek éves továbbképzési tervezési tevékenységét, a tervek végrehajtását;*
- *minősített továbbképzési programot központilag előírt továbbképzési programnak nyilváníthat;*
- *egyetértési jogot gyakorol minősített továbbképzési program – ágazati miniszter által az adott ágazatban dolgozó közszolgálati tisztviselők számára – kötelezően előírt továbbképzési programmá nyilvánításával kapcsolatban;*
- *jóváhagyja a megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról szóló, az NKE által elkészített jelentést;*
- *kiadja a továbbképzés minőségirányítási szabályzatát, és az NKE bevonásával ellenőrzi a továbbképzési programok minőségét;*
- *15 munkanapon belül elbírálja a programminősítési, illetve nyilvántartásba vételi eljárással kapcsolatban benyújtott panaszt.*

3. Egyéniesített fejlesztési igények, kötelezettségek és a képzés

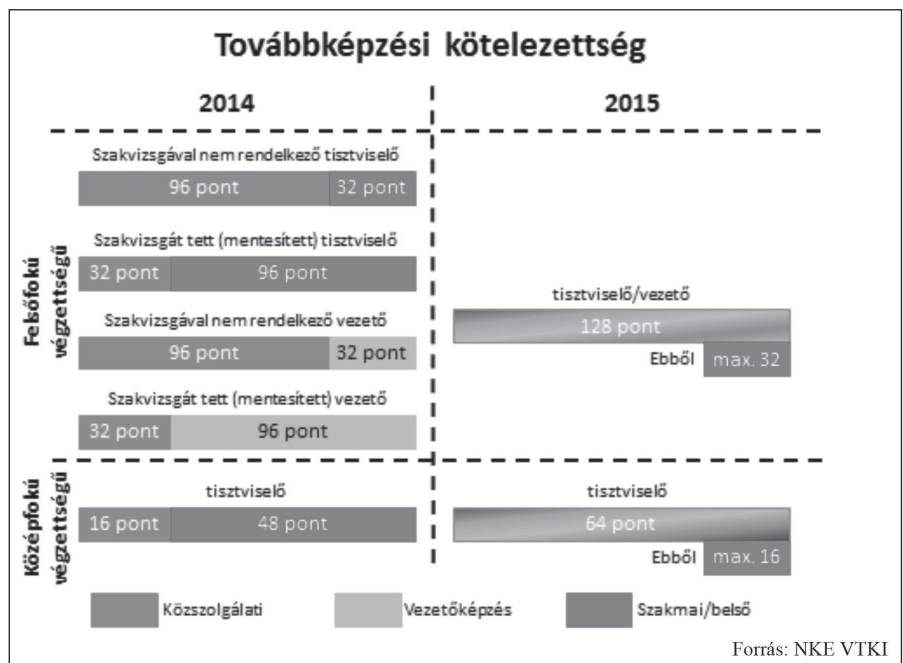
A továbbképzés hatékonysága elsősorban azon múlik, hogy a *tisztviselő egyéni fejlesztési igényeit* és tanulási *képességeit* legjob-

ban kiszolgáló képzés valósuljon meg. Kritikus ugyan, hogy a továbbképzés rendszerében egy 75 ezres állományi üzemméretnél hogyan kivitelezhető az egyéniesítés, a képzési rendszer fejlesztésének mégis konzekvensen ezt a célt kell követnie. A továbbképzési rendszer részét képező ún. belső továbbképzések a nagyüzemi módszerek mellékhatásait el tudják kerülni. Az első logikai elem: az egyéni fejlesztési igények azonosítása. A jogszabály négy-éves továbbképzési ciklusokra építi a tervezést. Az első továbbképzési időszak 2014. január 1-jével indult és 2017. december 31-ig tart. A munkáltatóknak az éves egyéni képzési tervet úgy kell összeállítaniuk, hogy alapvetően a négy-éves tervidőszak alatt teljesüljenek a továbbképzés egyéni fejlesztési célkitűzései. Az egyéni továbbképzési terv elkészítése a munkáltatói jogkör gyakorlójának jogszabályi kötelessége. Az egyéni továbbképzési tervben a közigazgatási szerv köteles szerepeltetni mindazon továbbképzéseket, amelyeket az adott munkakört betöltő kormánytisztviselő, köztisztviselő munkaköréhez és fejlesztéséhez a munkáltató szükségesnek ítél, valamint azon képzéseket, amelyeket a Kormány, a miniszter vagy az ágazati miniszter kötelezően elrendél. A tervet az éves teljesítményértékelés figyelembevételével kell elkészítenie. Kérdés, hogy az egyéni teljesítményértékelés alapján valóban meghatározhatóak-e azok az egyéni fejlesztési igények, amelyeket a képzési tervnek szolgálnia kell? A jogszabály a TÉR figyelembe vételén kívül további szakmai módszertani szabályt nem határoz meg a képzési tervezésre vonatkozóan. A TÉR jelen formájában álláspontom szerint csak részlegesen alkalmas arra, hogy például a munkakörrel kapcsolatos változó ismeretanyag fejlesztési igényeit értékelje, vagy az értékelhető, mérhető kompetenciák egyéniesítése megtörténjen. Ezek alapján lehetne ugyanis a tisztviselő számára leginkább szükséges képzéseket tervezni, illetve további képzési igényeket meghatározni. Szükségesnek mutatkozik *tisztviselőnként egy rendszeres kompetencia-mérési és fejlesztési értékelés*, amely a képzési igények és tervezés alapjául szolgálhat. Ez a munkáltatóknak egy központi módszertan alapján, megfelelő informatikai támogatással kellene elvégezni úgy, hogy a 2016. évi képzés-tervezés már ez alapján történjen. Ez hozzárendelhető a TÉR-hez és a képzéstervezési ciklushoz, de az előmenettel is összekapcsolható.

Az NKE a továbbképzések fejlesztésének központi felelőse sem rendelkezik olyan fejlesztési igény-térképpel, amely a képzéseket célzottabbá tenné, a képzési kínálatot jobban illesztené a valós igényekhez. A 387/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet ezért is vezette be, hogy a közigazgatási szervek jelezzék képzési igényeiket a Közigazgatási Továbbképzési Kollégumnak (a továbbiakban: KTK) (a miniszter, az ágazati irányítást, illetve felügyeletet ellátó intézményeknél ez

kiemelt feladat), mely alapján a KTK képzésfejlesztési feladatot határozhat meg az NKE számára. Másik kritikus pont, hogy jelenleg az NKE által szervezett országos *továbbképzési tervezés nem tudja kontrollálni, hogy a munkáltató által készített egyéni képzési terv illeszkedik-e az egyéni fejlesztési igényekhez*. Ennek központi módszertani iránymutatása is hiányzik. A 2015 első felében átalakuló minőségirányítási rendszernek (BM) biztosítania kell, hogy a valós fejlesztési igények felmérése alapozza meg az egyéni képzéstervezést, ennek világos és egységes módszertani rendje legyen és a továbbképzési rendszer ellenőrzéséért felelős Belügyminisztérium a tervezés szakmai kritériumait kontrollálni tudja.

A továbbképzésben való részvétel a tisztviselő jogszabályban meghatározott kötelezettsége. A közszolgálati továbbképzésben végzett *tanulmányi munka mértékegysége a tanulmányi pont*, amely a továbbképzési programok, illetve



az egyes kurzusok vonatkozásában arányaiban kifejezi azt a tanulmányi munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges. A kötelezettség mértéke 4 év alatt felsőfokú végzettségűek esetében 128 tanulmányi pont, a középfokú végzettségűek esetében 64 tanulmányi pont közszolgálati továbbképzés. A képzési pontrendszer a programok minősítése, illetve belső továbbképzések nyilvántartása során a KTK határozza meg. A továbbképzés 2014-ben egy differenciált (kategorizált) pontrendszeren alapult, amelyet 2015-től a szabályozás jelentősen egyszerűsített. *A továbbképzési kötelezettségek minősített közszolgálati továbbképzési programokkal (NKE) teljes mértékben teljesíthetőek*. A jogszabály ugyanakkor megengedi, hogy legfeljebb az előírt kötelezettség 25%-áig beszámíthatóak a kormánytisztviselő, köztisztviselő által teljesített belső továbbképzési programok.

Az egyéniesítés kerete a továbbképzési programrendszer két pillére: a közszolgálati továbbképzési program és a belső továbbképzések.

A közszolgálati továbbképzési program: általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, melyek fejlesztéséről és megvalósításáról kizárólag az NKE gondoskodik. A közszolgálati továbbképzési program programminősítési eljárás alapján kerül a programjegyzékbe, amelyről a KTK dönt. *A közigazgatási szakvizsgára* történő felkészülés és annak teljesítése 2014-től beépült a közszolgálati továbbképzésbe. A továbbképzési és az előmeneteli vizsga így integráltan váltak a közszolgálati életpálya, a tudásalapú előmenetel elemévé.

A belső továbbképzés a közigazgatási szerv, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény által folytatott szakmai továbbképzés, amely a megrendelő közigazgatási szerv számára speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket, illetve képességeket közvetít. A belső továbbképzési programok egyszerűsített nyilvántartásba vétellel kerülnek a programjegyzékbe. Az egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárást az NKE folytatja le, a nyilvántartásba vételről a KTK dönt. Az egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárás esetén nem kerül sor minősítési eljárásra. A belső továbbképzési program szakmai tartalmáért és minőségéért a nyilvántartásba vételt kérelmező szervezet felel. 2015. január 1-jén közel 1500 belső továbbképzés van a programjegyzéken.

4. A közszolgálati továbbképzés intézményrendszere

Az intézményrendszer teljeskörű irányítását és felügyeletét a *belügyminiszter* látja el. A minőségirányításban azonban döntési hatásköröket is kap a *KTK*. A KTK a miniszter továbbképzéssel összefüggő feladatait segítő szakmai tanácsadó és véleményező testülete. A KTK-ban a belügyminiszter által felkért szakértők ülnek jelenleg minisztériumok, területi közigazgatási szervek, valamint hivatásrendek képviselői. *A KTK meghatározza a minősített továbbképzési programok tartalmával kapcsolatos szakmai követelményeket és dönt a továbbképzési programminősítésről.* A KTK dönt a belső továbbképzések nyilvántartásba vételéről, valamint a programminősítési szakértői névjegyzékbe való felvételről, illetve a névjegyzékből való törlésről. A KTK – a miniszter, az ágazati irányítást, illetve felügyeletet ellátó intézmények, valamint a közigazgatási szervek által meghatározott képzési igények alapján – *képzésfejlesztési feladatot határoz meg az NKE számára.*

A Kttv. alapján a *Nemzeti Közszolgálati Egyetem a fejlesztés, a szolgáltatás és a továbbképzési rendszer működtetése területén lát el kiemelt feladatot.* Fő feladatai a következők:

- kifejleszti, minősítésre benyújtja és fenntartja a közszolgálati továbbképzési programokat;
- működteti a közszolgálati tisztviselők továbbképzésének országos tervezési rendszerét, a tervekészítési feladatok ellátását támogató informatikai alkalmazást;
- kidolgozza a tervekészítéshez és az értékeléshez szükséges módszertani útmutatókat;
- elvégzi a továbbképzési tervek összeállítását, a tervek végrehajtása alapján éves összefoglaló jelentést készít a miniszter részére a tárgyévét követő év április 30-áig

- meghirdeti és megszervezi a közszolgálati továbbképzéseket;
- éves összefoglaló jelentést készít a miniszter részére a tárgyévét követő év április 30-áig a megvalósított közszolgálati továbbképzésekről, valamint az ezek megvalósításához felhasznált pénzügyi forrásokról;
- fejleszt és működteti a továbbképzés minőségirányítási rendszerét a miniszter által kiadott továbbképzés minőségirányítási szabályzata alapján;
- minőségügyi ellenőrzéseket végez;
- biztosítja a továbbképzésekkel összefüggő képzésmenedzsment feladatokhoz szükséges informatikai alkalmazást, valamint fejleszt és működteti az elektronikus képzési programok és vizsgák igénybevételéhez szükséges központi oktatásinformatikai rendszert;
- a továbbképzési programok minőségügyi követelményeinek biztosítása érdekében módszertani irányelveket határoz meg, előkészíti a továbbképzés minőségirányítási szabályzatát;
- tervszerűen és rendszeresen gondoskodik a továbbképzések során közreműködő oktatók és vizsgáztatók felkészítéséről, továbbképzéséről.

2015. január 1-től a 273/2012. Korm. rendelet módosítása értelmében az alábbi hatásköri változások következtek be:



5. A képzés minősége és a hatékonyság

A közszolgálati továbbképzésben jelentős üzemméreténél és viszonylag gyors kiépítési üteménél fogva a minőség biztosítása a legnagyobb kihívás. A képzés minőségét a rendszer teljeskörű minőségügyi kontrollja szavatolja. Ennek alapját a közszolgálati tisztviselők továbbképzésének minőségirányítási szabályzatáról szóló 12/2013. (III. 14.) KIM utasítás jelenti, amely revízió alatt áll.

A minőségirányítás folyamatai:

- A továbbképzési programok nyilvántartásba vételi eljárása
- A továbbképzési programok minősítési folyamata
- Az éves tervezés folyamata
- A képzéstervezés folyamata

- e) A képzésfejlesztés folyamata
- f) A képzésszervezés folyamata
- g) A képzés megvalósítás folyamata
- h) A továbbképzések oktatás módszere
- i) A továbbképzések során alkalmazott oktatási és segédanyagok kialakítása
- j) A továbbképzésben közreműködő oktatók oktatás-módszertani és felnőtt-oktatói felkészültsége
- k) A továbbképzések megvalósításához szükséges infrastruktúra, a megfelelő oktatási környezet kialakítása
- l) A számonkérési folyamatok
- m) Az ismeret-ellenőrzési formák alkalmazása
- n) A továbbképzési programok folyamatos hatályosítása
- o) Az értékelési folyamatok: résztvevői, oktatói elégedettség mérése
- p) A továbbképzések lebonyolításának folyamatos figyelemmel kísérése
- q) A minőségügyi helyszíni ellenőrzés eljárása
- r) A panaszkezelési eljárások
- s) Nem megfelelőség kezelése
- t) Dokumentumok és minőségügyi feljegyzések kezelése
- u) Folyamatok, dokumentumok szükségességét igazoló és jóváhagyó ellenőrzések, valamint elfogadási kritériumok
- v) Az önértékelés, az éves működés értékelése

A 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet úgy módosította a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendeletet, hogy a *közszolgálati továbbképzés minőségirányítási szabályzatát a belügyminiszter adja ki*. Ezért folyamatban van az új minőségirányítási szabályzat előkészítése, melynek kiadása 2015. első felében várható. Az új szabályozás az *ellenőrzés hatáskörét* az NKE-től a belügyminiszterhez telepítette, így az ellenőrzés új módjáról, az ellenőrzés végzésére jogosult személyekről, az ellenőrzési megállapítások következményeiről, a minőség értékelésének módjáról, a panaszkezelési eljárásról és az ellenőrzési jelentésről is a miniszter által kiadott minőségirányítási szabályzat fog rendelkezik.

A minőségbiztosítás fontos eleme, hogy az *oktatói, tréneri és tutori* körbe kizárólag a névjegyzékbe vett, pályázat útján a KTK döntése alapján meghívott szakértők kerülhetnek be. A pályázókkal szemben támasztott különös követelmények:

- Oktatók esetében
 - legalább 3 év, felnőttképzésben, felsőoktatásban, közigazgatási továbbképzésben, közigazgatási alap- és ügykezelői vizsgára vagy szakvizsgára való felkészítésben szerzett oktatói tapasztalat,
 - az elmúlt három évben teljesített, legalább 50 óra oktatói működés felnőttképzésben, felsőoktatásban, közigazgatási továbbképzésben, közigazgatási alap- és ügykezelői vizsgára vagy szakvizsgára való felkészítésben.

Tutorok esetében legalább 30 óra igazolt tutorálási gyakorlat. Trénerek esetében legalább 60 óra igazolt tréneri gyakorlat.

Az előzetes pályázati feltételeknek megfelelt jelentkező kizárólag az NKE által szervezett módszertani felkészítőn való részvételt követően vehető fel az oktatói, tutori, illetve tréneri névjegyzékre. Mentességi kérelmet nyújthatott be az az oktató, aki:

- egyetemi tanári címmel rendelkezik vagy
- több mint 20 éves felsőoktatási oktatói gyakorlattal rendelkezik vagy
- andragógiai, felnőttképzési szakértői végzettséggel rendelkezik vagy
- oktatásmódszertant, felnőttképzési módszertant tanít, ill. e tárgy körben publikált.

Jelenleg a képzői névjegyzéken 225 fő neve szerepel, 177 oktatói és 48 tréneri jogosultsággal.

Az oktatók, trénerok a felmérések alapján döntően elégedettek és jónak tartják a rájuk vonatkozó kiválasztási feltételeket (ötfokozatú skálán – ahol az 1 a legrosszabb, 5 a legmagasabb érték – 4,12), valamint megfelelőnek látják az oktatói, tréneri felkészítő struktúráját, tartalmát (4,00).

A minőség-ellenőrzés alapelemét jelentik a résztvevői értékelések (2014):

értékelt képzés	értékelési skála	eredmény	%-ban
A teljes képzés átfogó értékelése e-learning	1: legrosszabb, 7: legjobb érték	5,50	78,5%
A teljes képzés átfogó értékelése vezetőképzések	1: legrosszabb, 7: legjobb érték	6,32	90,2%
A teljes képzés átfogó értékelése jelenléti képzések	1: legrosszabb, 7: legjobb érték	5,46	78,0%

értékelés szempontja	0–100% elégedettség
Elméleti tudása gyarapodott, e-learning	94%
Gyakorlati tudása gyarapodott, e-learning	78%
Elméleti tudása gyarapodott, vezetőképzések	98%
Gyakorlati tudása gyarapodott, vezetőképzések	98%
Elméleti tudása gyarapodott, jelenléti képzések	89%
Gyakorlati tudása gyarapodott, jelenléti képzések	70%

Az egyéb szakmai, jelenléti képzések, valamint az e-learning tananyagok esetében gyakorlatilag azonos módon értékelték a résztvevők a tanulási eredményeket. Az elméleti tudás gyarapodását mindkét képzési forma esetében kimagasló számban igazolták (e-learning képzéseknél 93%, jelenléti képzéseknél 92%). Szintén jóra, de az elméleti ismeretszerzéshez képest érzékelhetően alacsonyabbra értékelték a tisztviselők a gyakorlati ismeretszint fejlődését (e-learning képzéseknél 78%, jelenléti képzéseknél 74%). Ez egyúttal meghatározza, hogy a következő évben elsősorban a gyakorlati ismeretek súlyának növelésére kell fordítani a figyelmet a képzésfejlesztés és megvalósítás során.

A tanulás eredményessége: a tanulás hasznosulásához a képzést követő 1-2 éves időtávon belül célzott mérések kellenek. A bemeneti (képzés előtti) és kimeneti kompetenciaértékelés és annak módszertana nélkülözhetetlen eleme lenne a korszerű tisztviselői személyügyi igazgatásnak. Meg kell vizsgálni a teljesítményértékeléssel és a képzés-tervezés logikájával összehangolt kompetencia-mérés egységes módszertanon alapuló bevezetését.

6. Képzési célok és tartalmak, a vezetőképzés

A közigazgatás feladatrendszerének spektruma, a tisztviselői munkakörök sokfélesége az ismeretek széles tárházának közvetítését, frissítését teszik szükségessé. Ezen felül a *képességek, kompetenciák* egyénre szabott fejlesztése jelenti a továbbképzések másik területét. A közszolgálati továbbképzés csupán részben tudja felvállalni a fejlesztési igények kiszolgálását, a *belső továbbképzési programokkal* kell szervezeti szinten teljessé tenni a kínálatot. A képzési tematika meghatározása és differenciálása a miniszter, az ágazati irányítást, illetve felügyeletet ellátó intézmények, valamint a közigazgatási szervek által meghatározott képzési igények alapján történik, továbbá képzésfejlesztési feladatot határozhat meg a KTK is.

Az alábbi tematikai spektrumban rendeződik jelenleg közel kétszáz NKE továbbképzési program:

Tématerületek	
<ul style="list-style-type: none"> – államháztartás, költségvetési gazdálkodás – ellenőrzés – e-közigazgatás, – EU témák – foglalkoztatás – gazdaság, fejlesztéspolitika – inforbiztonság, kibervédelem – integritás/etika – közszolgálati személyügy – kommunikációs/protokoll – médiakommunikáció – alkotmányjog – közigazgatási eljárás, hatósági jogalkalmazás, kormányablak, ügyfélkapcsolat 	<ul style="list-style-type: none"> – közmenedzsment – nemzetpolitika – önkormányzatok – rendészet – területi közigazgatás – esélyegyenlőség, felzárkóztatás, kisebbség – szociálpolitikák, szociális igazgatás – választás – közpolitika-elemzés – egészségügyi igazgatás – agrárigazgatás – projektmenedzsment (EU) – kormányzati igazgatás – jogalkotás/szabályozás – angol nyelvű képzési portfólió

A vezetőképzést a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati továbbképzés rendszerébe építette. 2014-ben vezetőképzési *blended learning* programok: négy nagy témában (Stratégia és irányítás, Emberek vezetése, Vezetői kom-

munikáció, Vezetői készségek, vezetői személyiség), összesen 24 modulban történtek, 110 csoportban kb. 1400 fő részvételével. Az NKE vezetőképzési tréningjeire 2014-ben a résztvevők (négyes skálán, ahol a 4 a legjobb osztályzat) 3,57-re értékelték azt, hogy a tanultak mennyire lesznek hasznosíthatóak a munkavégzés során. Kiemelkedő arányban értékelték úgy, hogy gyarapodott elméleti tudásuk (96%) és gyakorlati ismeretük (94%).

Közhely, hogy a vezetői faktor felértékelődése a közszolgálatban a 2008-as pénzügyi válság kitörése óta intenzív folyamat, a vezetőképzés az európai közigazgatás-fejlesztések középpontjában áll. A kevesebb erőforrással való hatékonyabb gazdálkodás (hatékonysági képesség), a gyorsan változó jogi, szervezeti és pénzügyi környezet kezelése (változáskezelési képesség), a stratégiai képesség (reformkényszer, innovációk, tudásmenedzsment) és a minőségfejlesztési képesség jelentenek kitörési pontokat a közszolgálati reformokban. Az NKE vezetőképzési programjainak kompetencia-térképén kiemelt elemek:

- stratégiai tervezés képessége
- nyitott kommunikáció a kollektívával, a polgárokkal és a szakpolitikával,
- csapatmunka és motiváció, közös teljesítményben gondolkodás
- a személyügy hatékony irányítása
- a képességek fejlesztése és a tudás-átadás rendszerszerű működése
- az eljárások optimalizálása, technológiai haladás
- a szervezet rugalmassága és alkalmazkodóképessége
- innovatív kultúra kialakítása
- integritás, etika és a fejlődés iránti elkötelezettség
- a jó vezető: jó pedagógus, tréner, „teamcoach” a szervezet számára.

A vezetőképzés esettanulmányokon alapuló tréning. Tapasztalt közigazgatási vezetők stratégiai-ágazati esettanulmányokat adnak elő a közszektor különböző területeiről: ezeken keresztül lehet gyakorolni a stratégiai problémakezelést, a szervezeti kihívások kezelését, a személyzet kondicionálását.

A választható modulok/almodulok:

1. Stratégia és irányítás	2. Emberek vezetése	3. Vezetői kommunikáció	4. Vezetői készségek, vezetői személyiség
Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek	Gyakorlati humán menedzsment	Médiaszereplés	Emocionális intelligencia és leadership
Projektmenedzsment	Kiválasztás és interjútechnika	Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika	Stresszkezelés
Változásmenedzsment	Teljesítménymenedzsment	Szervezeti kommunikáció	Hatékony időgazdálkodás
Hatékony menedzsment kontroll	Együttműködés és csapatépítés	Új média használat, online kommunikáció	Vezetői önismeret
A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása	A kreativitás fejlesztése	Előadás és beszédtechnika, hatékony prezentáció	Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés
Vezetői döntés, befolyásolási technikák	Motiváció, ösztönzés	Retorika és szövegalkotás	Pszichológia a vezetésben

Az alábbiakban három sikeres vezetőképzési programot idézünk fel:

a) *Felsővezetői médiakommunikáció kurzus (2014)*

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem, a Magyar Távirati Iroda és a Médiaszolgáltatás-támogató és Vagyonkezelő Alap stratégiai együttműködésének keretében indult el egy exkluzív vezetőképzési program, melynek célja a közéletben felelős pozíciót betöltő állami vezetők személyre szabott, célirányos felkészítése a médiaszerepléseikre. A három egymásra épülő elemről álló programban egyensúly van a fejlesztési célok, a szakmai tartalom és a vezetők feszes időbeosztása között. A program első lépése egy fél napos, kiscsoportos alapozó képzés, melynek keretében egy-egy előadást hallgatnak meg (Verbális kommunikáció, Médiahasználat és intézményi kommunikáció, Jogi környezet és Stílustanácsadás címmel). Ezt követően a résztvevők a közmédia képviselőinek közreműködésével, valóságos szituációkban, kifejezetten erre a célra kialakított stúdió-körülmények között, biztonságos és bizalmi légkörben gyakorolhatják a nyilatkozattét különböző műfajait. A helyzetgyakorlatokat követő néhány hét elteltével, egy coach közreműködésével, a rögzített stúdióbeszélgetések közös megbeszélésével, értékelésével visszajelzést kaphat médiahasználati készségeikről, és az erre épülő személyes tanácsadás formájában szakértő segítséget kap médiaszereplési hatékonyságának fejlesztéséhez.

b) *Action Learning – Leadership Challenge*

Prof. Robert Kramer² tartott 30 közigazgatási felsővezető számára az amerikai kormányzati szférában is sikerrel alkalmazott Action Learning vezetőképzést. Világszerte nagy sikerrel alkalmazzák a közszférában a szervezeti kultúra megváltoztatása céljából az ún. Action Learning módszert. Az Action Learning egy kreatív problémamegoldásra használt technika, ami valódi esetekre és problémákra alkalmazható. Számos más módszerrel és menedzsment készséggel ellentétben az Action Learning egyszerű, könnyen követhető, és mindenki elsajátíthatja. Különböző típusú dilemmákat old meg, és hatékony eszköz komplex problémák kezelésére is. A módszer és elnevezése Reg Revans professzor nevéhez fűződik, aki az 1940-es években vezette azt be Angliában. Ezt követően fokozatosan fejlődött, és került be a köztudatba. A kezdeteknél az Action Learning nem csupán az egyéni tanulást segítette, hanem a csoportok, intézmények fejlődését és szervezeti változását is, így fontos részévé vált a szervezeti tanulási stratégiának.

c) *Vezetői integritásképzés³*

Az EU Anti-korrupciós jelentése (2014) szerint „Magyarország 2013-ban a köztisztviselők számára az integritási kérdésekre összpontosító posztgraduális képzéseket indított, valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tantervében is szerepelnek integritás programok. Ezek a programok és képzési tantervek innovatív tanulási folyamatokat segítenek elő, és közszoalgalati célcsoportokon (vezetői és köztisztviselői szinten) kormányzati

szakértőkkel, a civil szférával, a magánszektorral és egyetemi szakértőkkel szoros együttműködésben tesztelték őket. A képzések 2013. szeptemberi megindítása óta körülbelül 2000 köztisztviselő és civil társadalmi képviselő vett részt ilyen képzésen.”⁴ 2013-2014-ben közel 750 vezető képzése zajlott le. A programot méltatta az OECD 2015-ben a magyar közigazgatási reformokról publikált ország-jelentése is.⁵

7. A képzés módja, a tanulás technikája

A modern info-technológiának is köszönhetően *drámaian átalakultak tanulási és információszerzési szokásaink*. A közigazgatásban dolgozó egyes korosztályok információszerzési technikái között nagyon jelentős eltérések vannak. A továbbképzés módszertanában törekedni kell arra, hogy *a tanulási hatékonyságot az info-technológia eszközein keresztül közelítsük*. Természetesen továbbra is lényeges szempont az *időgazdálkodás*: a tanulási időkeretet össze kell egyeztetni a munkavégzés és a munkaidő-magánélet időigényével és időrendjével. A tanulási „környezet” visszahat a képzés módjára: *olyan technológia tud eredményes lenni, amely beilleszthető a munkahelyi környezetbe és infrastruktúrába*. A Kttv 80. § (5) bekezdése szerint az e-learning és egyéb távoktatási módszertanra épülő képzéshez, *a munkáltató munkaidőn túl tanulás céljából köteles biztosítani* – a munkáltató által meghatározott helyen és módon – a kormánytisztviselő *felkészülését támogató technikai feltételeket*. További képzés-módszertani szempont a továbbképzés üzemmérete: az NKE – a széleskörű felsőoktatási és közigazgatási képzési együttműködés hálózatában – sem lehet képes 75 ezer tisztviselő számára rendszeres kiscsoportos tréningeket biztosítani. Szükség van az önálló tanulás támogatására és a virtuális képzési tér lehetőségeinek kiaknázására.

A fentiekből kiindulva az NKE által fejlesztett tananyagok döntő többsége *e-learning tananyag*. Az e-learning tananyagok fejlesztését az NKE saját e-learning fejlesztő csapata végzi (Apertus Nkft). Az e-learning tananyagoknak alapvetően három típusát alkalmazzuk a továbbképzési rendszerben: *hagyományos, prezentáció-alapú tananyag; videó előadásra épülő tananyag és animáció alapú tananyag*.

a) A hagyományos tananyagok központi eleme a képernyőkre osztott törzsszöveg, amelyet képek, diagramok, kinyitható szövegdobozok, médiatartalmak egészítenek ki. A törzsszöveg mellett letölthető szakanyag, fogalomtár, önellenőrző kérdések és záró teszt tartozik a tananyaghoz.

b) A videó-előadásra épülő tananyagok alapja egy, a témában jártas oktató által ún. „green box” technológiával készült videó-előadás, amelyet a tisztviselő bármikor megállíthat, visszatekerhet. Az előadás közben a háttérben egy prezentáció látható, összhangban az előadással. Az előadás közben beépített önellenőrző kérdések találhatóak, amelyek helyes megválaszolása nélkül a kép-

² Lásd részletesen 2014 EGPA Annual Conference konferencia-kiadványában: What „develops” in public-service leader development? Using transformative action learning to reframe leader education at the National University of Public Service (R. KRAMER – A. JENEI)

³ KIS – PALLAI: „A teljesség felé” Integritásképzés – és kutatás a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen in Pénzügyi Szemle 2014/2.

⁴ Magyarország melléklet az EU Antikorrupció jelentéséhez, Brüsszel, 2014.2.3. COM(2014) 38 final

⁵ OECD report 2015: „Towards a Strategic State: Hungary”

zésben résztvevő nem tud továbblépni. A tananyaghoz letölthető szakanyag, fogalomtár és záró teszt tartozik. A hang és kép tartalom MP3, illetve MP4 formátumban szintén letölthető.

- c) Az animációs tananyag egy animációs rajzfilmhez hasonlóan, egy kerettörténetben foglalva ismerteti meg a képzésben résztvevőket a témával. A tananyag elsajátítását a beépített önellenőrző kérdések segítik. A tananyagot – az előzőkhez hasonlóan – letölthető szakanyag, fogalomtár és záró teszt egészíti ki.

A tananyagok becsült tanulási ideje jellemzően 4-8 óra, bár vannak rövidebb és hosszabb idő alatt elsajátítható tartalmak is. A tapasztalatok alapján a tisztviselők általában 2-3 szakaszban nézik végig a tananyagokat, alkalmanként pár órát töltve velük. A záró tesztet – néhány speciális képzéstől eltekintve – háromszor lehet megpróbálni teljesíteni, és a sikeres teljesítéshez legalább 60%-ot kell elérni.

A tananyagok erőssége a magas e-learning szakmai és technológiai színvonal, amelyet bizonyít, hogy 2014-ben, az Infotér Konferencia keretében lezajlott legjelentősebb hazai e-learning megmérettetésen, az E-Festival versenyen az oktatás kategóriában 1. és 2. helyet értek el az NKE tananyagai (egy videós, illetve egy animációs tananyag). A tananyagokkal kapcsolatos legnagyobb feladat a közigazgatási szervezetrendszer és feladatellátás rendkívül gyors változása, és az ebből fakadó gyakori jogszabály-módosítások.

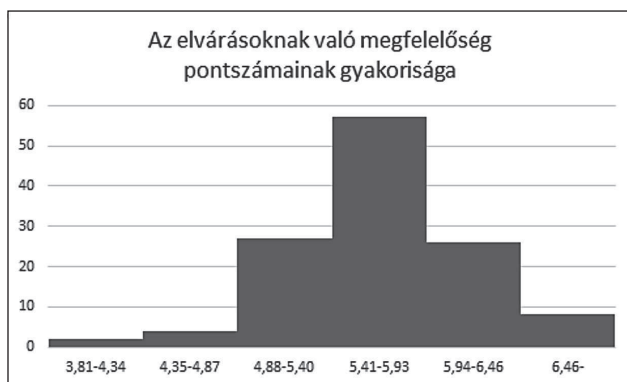
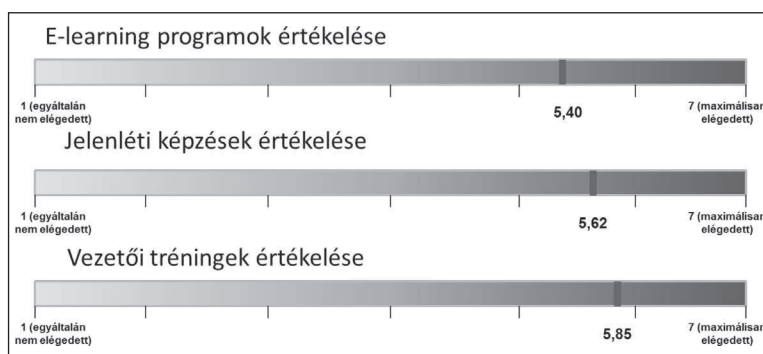
A jelenléti képzések nagy része *tréning*, amelyek alapján részletesen kidolgozott szakmai tartalom, tréning forgatókönyv, továbbá – a képzés jellegétől függően – oktatói/tanulói munkafüzet, prezentáció, példatár, szakirodalom, fogalomtár stb. egészíti ki. A tréning jellegű képzések időtartama általában 8-20 óra, a résztvevők száma általában legfeljebb 15 fő. A képzések során a tisztviselők ellátást kapnak. A többnapos képzések esetében a vidéki résztvevők számára szállást és ellátást biztosítunk. A tréningek mellett az e-learning tartalmakat kiegészítő, 10-20 fős, 4-8 órás személyes konzultációk is vannak, amelyeken a szakterületet jól ismerő oktató irányításával az elméleti tartalomhoz kapcsolódó gyakorlati példákat, helyzetgyakorlatokat ismernek és oldanak meg a résztvevők. Néhány képzés – a nagy létszámra és a képzési tartalom jellegére tekintettel – konferencia jellegű, azaz nagy létszám mellett (60-100 fő), alapvetően frontális munkamódszerrel zajlik. Ezek időtartama legfeljebb 6-8 óra.

A jelenléti képzések erősségei a gyakorlati elemek, az élményalapú tanulást támogató módszertani megoldások. Kiemelkedően jók a résztvevői visszajelzések a tréningalapú képzések esetében, ahol a tisztviselők között erősödik a csoportkohézió, személyes kapcsolatok születnek, és a szakmai ismeretek túl fejlődik az önismeret is. A legnagyobb nehézséget a jelenléti képzések során az jelenti, hogy a személyes konzultációk során valóban releváns, a napi munkában is hasznosítható gyakorlati ismeretekhez jussanak a résztvevők.

2014-ben a tisztviselők a továbbképzési programokat egy komplex elégedettségmérő és igénymérő adatlapon értékelték.

A teljes továbbképzéssel való általános elégedettséget hétfokozatú skálán értékelték a résztvevők, ahol az 1 a legalacsonyabb, a 7 a legmagasabb szintű elégedettséget jelentette. Ebben az értékelésben az e-learning képzéseket 5,40-re (az elvárásokat meghaladóra), a vezetői tréningeket 5,85-re (az elvárásokat jelentősen meghaladóra), az egyéb jelenléti képzéseket pedig 5,62-re értékelték.

Az e-learning tananyagokra vonatkozó tematikus szempontokat négyfokozatú skálán értékelték a résztvevők, ahol az 1 a legrosszabb, 4 a legjobb értékelés. A tananyag felépítését a tisztviselők 3,66-ra, a mennyiségét 3,73-ra értékelték. A tananyag szakmai tartalmára, hatályosságára vonatkozó értéke-



lések átlaga 3,68, míg a tananyagban alkalmazott szemléltető elemek, ábrák, audio-vizuális tartalmak mennyiségével, minőségével, súlyával való elégedettségre adott értékelések eredménye 3,60 lett.

A jelenléti képzések esetében a tananyag felépítését (szintén négyfokozatú skálán, ahol a 4 a legjobb) a tisztviselők 3,68-ra, a mennyiségét 3,69-re értékelték. A tananyag szakmai tartalmára, hatályosságára vonatkozó értékelések átlaga 3,70, míg a tananyagban alkalmazott szemléltető elemek, ábrák mennyiségével, minőségével, súlyával való elégedettségre adott értékelések eredménye 3,64 lett.

Az online képzés: továbbképzésben a képzésmódszertan innovatív iránya 2015-ben az online tréningek elindítása. Ez a világ felsőoktatásában egyre népszerűbb és egyre elterjedtebb képzési forma.⁶ Lehetővé teszi kiscsoportos vagy akár

⁶ ALLEN, I. ELAINE; SEAMAN: Going the Distance: Online Education in the United States, 2011, Jeff Sloan Consortium (NJ1)

nagylétszámú online interaktív konferencia-típusú tréningek megtartását a résztvevők utaztatása nélkül. Biztosítja az egységes és jól kontrollálható minőséget. Az NKE 2015-ben e-learning képzés-fejlesztő központját (Apertus) online képzési központtal tervezi bővíteni.

8. A továbbképzési logisztika: tervezés és szervezés

Az NKE a szakmai fejlesztési folyamatokkal párhuzamosan alakította a feladatok ellátását biztosító *szervezeti, személyi feltételeket*. Ennek eredményeként a feladatoknak megfelelően differenciált szervezetben helyezte el a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztését és működtetését közvetlenül kiszolgáló személyi erőforrást. A Vezető – és Továbbképzési Intézet szervezete szakfeladatok szerinti tagolást mutat: továbbképzések, vizsgák, szakirányú továbbképzések. Az NKE vagyongazdálkodásában álló Apertus Nkft-be szervezett oktatás-informatikai tervező, fejlesztő és üzemeltető erőforrások pedig képzésmenedzsment (oktatásinformatika) és képzésmódszertani (e-tanulás) részlegekre tagolódnak.

A *továbbképzési rendszert kiszolgáló infrastruktúra* (elektronikus adatbázisok, szoftveralkalmazások, szerverek, irodai eszközök és ügyviteli szoftverek, valamint az ezek működtetéséhez szükséges emberi erőforrás) az NKE saját erőforrásain működik, külső (piaci) szereplőnek való kitétsége elhanyagolható. A továbbképzési rendszerben létrejövő valamennyi szellemi termék az NKE vagyonában van.

A 273/2012. Korm. rendelet értelmében a *képzéstervezés* a közigazgatási szervek feladata és felelőssége. A képzéstervezési folyamat elindításának előfeltétele a képzéstervezési módszertani útmutató közzététele, illetve a képzési kínálat folyamatos frissítése, elérhetővé tétele (ezeket az NKE VTKI biztosítja a *Probono továbbképzési informatikai rendszerben* – <https://probono.uni-nke.hu>, számos szűrési és keresési lehetőséggel). A Probono továbbképzési informatikai rendszer a képzéstervezést alapvetően három felületen támogatja: a normatíva befizetésében, a programok közötti választásban, valamint a képzési tervek elkészítésében.

A „*programkereső*” funkció lehetővé teszi, hogy a tisztviselő vagy a képzési referens a teljes képzési kínálat ismeretében tudja kiválasztani azokat a továbbképzéseket, amelyek mind tartalmuk, mind tanulmányi pontértékük alapján leginkább megfelelnek a képzési céloknak. A „*képzéstervező*” felületen a képzési referens néhány kattintással megadja a tanulmányi kötelezettség meghatározásához szükséges adatokat, amelyek alapján a rendszer automatikusan kiszámítja a továbbképzési kötelezettséget. Az egyéni továbbképzési tervek összessége képezi az intézményi továbbképzési tervet, amelyet a közigazgatási szerv ki is nyomtathat a Probono rendszerből. A képzési tervet – új tisztviselő belépése, tisztviselő távozása, illetve egyéb ok miatt – év közben is módosíthatja a közigazgatási szerv, azonban ez nem jelentheti a képzési terv teljes átalakítását és újírását. Az intézményi továbbképzési tervek összessége alkotja az éves országos továbbképzési tervet. A Probono rendszer a bevitt adatok alapján összegzi és rendszerezzi mind az intézményi, mind az országos szintű továbbképzési terveket.

A *képzésszervezési* tevékenység a képzés jellegétől függően alapvetően két módon zajlik. Valamennyi képzési esemény a Probono rendszerben kerül meghirdetésre. A Probono képzésszervező alkalmazása lehetővé teszi, hogy a képzésszervező megadja a képzési esemény adatait, majd a rendszer automatikus e-mail küldésével értesíti a képzési eseményről azokat a tisztviselőket (és képzési referenseiket), akiknek éves képzési tervében az adott továbbképzési program szerepel (meghirdetés). A tisztviselők (vagy referenseik) szintén a Probono felületén tudnak bejelentkezni a meghirdetett időponthoz, események közül arra, amelyek számukra megfelelőek.

Az *e-learning tartalmak* a sikeres jelentkezést követően, a megadott képzési időtartam alatt közvetlenül a Probono felületről (a tisztviselő személyes oldaláról) elérhetőek. Szintén innen tölthető le az e-learning vagy blended learning továbbképzések befejezését követően az elektronikusan aláírt tanúsítvány.

A *jelenléti típusú képzések* esetében a képzésszervezés jelentős része hagyományos módon történik. A képzésszervező munkatárs feladatköre igen sokrétű: felveszi a kapcsolatot a képzésre jelentkezőkkel, egyeztetni velük a képzési eseménnyel kapcsolatos speciális tudnivalókat (pl. étkezés, parkolási lehetőség, stb.), előkészíti a 12/2013. KIM utasításban előírt képzési dokumentációt, rögzíti a jelenléti képzési rész eredményeit a Probono eredményrögzítő felületén. A képzésszervezési folyamat jelentős mértékig elektronizált és automatizált, ami nagy mértékben segíti a képzésszervezők, a képzési referensek és a tisztviselők munkáját. Az *online panaszkezelési rendszerben* (2014. augusztus óta) 34 panasz érkezett, ebből 3 a képzésszervezésre, infrastrukturális körülményekre, 31 pedig a tananyagra és a vizsgára vonatkozott. A panaszok kivizsgálása átlagosan 1 héten belül megtörtént. (Az online panaszkezelési rendszer bevezetését megelőzően összesen 12 panasz érkezett be.)

A résztvevő tisztviselők által kitöltött *elégedettségmérő* adatlapok alapján a képzésszervezéshez, képzés megvalósításához kapcsolódó tevékenységeket mind igen jóra, sok esetben kitűnőre értékelték. Az egyes tematikus szempontok szerinti értékelés során négyfokozatú skálán minősítették a résztvevők, ahol az 1 a legrosszabb, a 4 a legjobb adható érték. Az e-learning képzések szervezésével, megvalósításával kapcsolatban a *tájékoztatósi tevékenységet* 3,66-ra értékelték. A Probono rendszerből elérhető e-learning tananyagok *informatikai megvalósítására* szintén jó értékek születtek (online felület elérhetősége: 3,68).

Az online tervező-szervező felület kezelhetősége (1-4): 3,62, vizuális kialakítás, megjelenítés: 3,72). Az e-learning képzések használatának támogatását mérő szempontok közül a felületen nyújtott felhasználói támogatást 3,68-ra, a felmerült problémák kapcsán biztosított technikai segítségnyújtás színvonalát 3,60-ra értékelték a résztvevők.

A jelenléti képzésekre rendelkezésre álló időt megfelelőnek ítélték meg a résztvevők (3,70). A képzéssel kapcsolatos tájékoztatása született értékelések átlaga 3,54, a képzés infrastrukturális körülményeire (terem, ellátás, felszereltség stb.) adott osztályzatok átlaga 3,68 lett. Kiemelkedő értékelést kaptak az oktatók (3,88) és a képzésszervező munkatársak (3,85). Az oktatók, trénerök körében végzett elégedettség-mé-

rés alapján megállapítható, hogy nagyon jóra értékelték a képzések tárgyi, infrastrukturális feltételeit (ötfokozatú skálán 4,47) és a képzésszervező adminisztratív és koordinációs munkáját (4,49).

Összességében megállapítható, hogy 2015-re az NKE létrehozta a munkáltatói és egyéni szintű továbbképzési tervezést, képzésmenedzsmentet kiszolgáló adatbázisokat és szoftveralkalmazásokat, kifejlesztette a programkínálatban való tájékozódást, és a programok közötti választást *támogató felhasználói felületeket*. Hosszútávon fenntartható keretek között működik a programkínálat folyamatos működtetéséhez, karbantartásához és továbbfejlesztéshez szükséges kapacitás és a rendszerben tömegesen végrehajtott tranzakciók nyomon követését lehetővé tevő adatszolgáltatási rendszer.

9. A továbbképzések finanszírozása

A kormányrendelet szerint a kormánytisztviselő, köztisztviselő számára előírt továbbképzési kötelezettségek teljesítéséhez szükséges pénzügyi forrást legalább az előírt tanulmányi kötelezettségek teljesítését biztosító mértékben a közigazgatási szerv biztosítja. A közszolgálati továbbképzés, valamint a közigazgatási szakvizsgák költségeit a közigazgatási szerv az NKE-nek a foglalkoztatotti létszám alapján továbbképzési hozzájárulásként (normatív hozzájárulás) fizeti. A normatív hozzájárulás alapja az illetményalap 73%-a. A kormánytisztviselő, köztisztviselő továbbképzési kötelezettségeinek teljesítésére felhasznált költség kizárólag a programjegyzéken szereplő programok útján használható fel. Minősített belső továbbképzés esetén a minősítést kérő közigazgatási szerv jogosult arra, hogy a képzés megvalósítását követően, költségelszámolás alapján az adott képzés lebonyolításának költségeit visszaigényelje az NKE-től a közigazgatási szerv által befizetett normatíva 15%-ának erejéig. 2016-tól reális cél lehet a közszolgálati továbbképzési programokat fejlesztés-alapú megközelítéssel a döntően a KÖFOP 2020 forrásából finanszírozni.

10. Következtetések és tervek

A közszolgálati továbbképzési rendszer 2015-ben második tanévét kezdi meg. Az induló állapothoz (2010) képest jelentős fejlődés történt egy „*tanuló szervezet*” kialakításában,

azonban a célhoz képest még a kezdeti szakaszban vagyunk. Kiemelten fontos, hogy *professzionális módon történjen a tisztviselők egyéni fejlesztésének tervezése*. Ez elsősorban azt jelenti, hogy a tisztviselők megfelelően differenciált fejlesztési igényei összhangban legyenek az államreform céljaival, a jogi és szervezeti környezet változásaival, az egyéni karrier – és életpálya tervekkel, az egyéni teljesítmény-értékeléssel és az egyéni kompetenciák tényleges fejlesztési igényeivel. A tervezés a közigazgatási szervek feladata, a megfelelő módszertani egységesítés és a végrehajtás támogatása a továbbképzést irányító belügyi tárca felelőssége. A *fejlesztési igények* meghatározása után azok megfelelő artikulációjával (miniszterek, munkáltatók) lehet a képzésfejlesztés helyes irányait kijelölni (KTK) és a képzésfejlesztést megvalósítani (NKE).

A munkáltatók személyügyi menedzsmentje és a képzésfejlesztés (NKE) közötti visszacsatolási rendszer részévé kell tenni a *tanulási hatékonyság és a képzési kimeneti kompetenciák mérésének rendszerét*. Ezzel összefügghet az előmeneteli vizsgarendszer kiegészítése rendszeres, egységes módszertanon alapuló kompetenciaméréssel.

A képzési technológia fejlesztésének főbb irányai:

- on-line képzési és tanulási módszertan és technológia kialakítása,
- IT programfejlesztés on-line konzultációs platform, on-line konzulensi hálózat szervezése,
- e-learning programok adaptációja az on-line képzés rendszerébe.

A jelenlegi tudásmenedzsment (pl. tananyag-közvetítés) hatékonyabbá válását szolgálhatja egy *NKE E-közszolgálati tudástár* (virtuális könyvtár) kialakítása. Kulcskérdés az egyenetlen fejlettségű tanulási környezet javítása a munkahelyeken azaz a *munkahelyi továbbképzési célú IT infrastruktúra fejlesztése*. Az egyenlő esélyű hozzáférés megteremtése a közszolgálati továbbképzési rendszer szolgáltatásaihoz ma elsősorban IT infrastruktúra kérdése. Ma még elégtelen az *idegen szaknyelvi kínálat* a továbbképzésben. Az önkormányzati és önálló szabályozó szervek specifikus képzési és fejlesztési igényeit szélesebb körben kiszolgáló továbbképzési kínálatra van szükség. A hivatásrendi pályák (rendészeti, katonai tiszt, közigazgatási életpálya) átjárhatóságát szolgáló *integrált és az átképzést támogató programok* kínálatát szintén bővíteni kell. *Amennyiben a közszolgálati életpálya-stratégiák folytatják és az fenti irányokba fejlesztik a személyügyi és továbbképzés rendszerét, akkor valóban Európa egyik modellértékű és innovatív közszolgálatára felé haladunk.*