



ÁLLAMTUDOMÁNYI

MŰHELYTANULMÁNYOK

2017. évi 13. szám

Paksi-Petró Csilla

A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai

Nemzeti Közszolgálati Egyetem · National University of Public Service
Budapest

ISSN 2498-5627
www.allamtudomany.hu

A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai²

Absztrakt

A tanulmány a közigazgatási vezetőképzési rendszer továbbfejlesztésével foglalkozik. Az elmúlt évtizedekben kevés közigazgatási vezetőkre, vezetési módokra, technikákra, stílusokra vonatkozó tudományos kutatás történt. A tanulmány röviden ismerteti a vezetőképzés jelenlegi rendszerét, valamint bemutat egy korszerű, az önirányított tanulást támogató módszertani technikát, amely alkalmas lehet a vezetőfejlesztés eszköztárának gazdagítására.

1. Bevezetés

A mai vezetőknek olyan *kihívásokkal kell megküzdeniük* napi szinten mint például: gyakori változások (pl. átszervezések) menedzselése; emberek irányítása, ösztönzése; szervezeti folyamatok racionális működésének biztosítása; munkahelyi konfliktusok és állandósult stressz. A 21. századi felgyorsult munkatempó, és a szervezeti folyamatok komplexitása összetett vezetési és HR felkészültséget, *modern, innovatív szemléletű vezetést és vezetési eszköztárat követel.* Azt gondolom, hogy ez az eszköztár a közigazgatásban ma még korántsem teljes.

A közigazgatási továbbképzés országos szintű, központi irányítású rendszere részeként a *vezetőfejlesztési ágazat két éve kezdte meg működését* (2014). Jogszabályi kötelezésre a vezetői körnek meghatározott továbbképzéseken kell részt vennie egy adott továbbképzési ciklus alatt.³ A vezetőképzési rendszer missziója szimpatikus, és eddigi eredményei optimizmusra adnak okot. De mivel még a küldetése elején jár, *hiányosságai vannak:*

- Programkínálata és a fejlesztendő vezetői kompetenciák köre is eshetőlegesen *(kínálatvezérelt és ötletszerű).* *Megoldatlan az alapvető fontosságú alap vezetői kompetenciák fejlesztése.*

¹ Egyetemi tanársegéd, NKE ÁKK Emberi Erőforrás Intézet.

² „A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett *Concha Győző Doktori Program* keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.”

³ A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet

- Hiányzik az a módszertan, amely a *nagy létszámú vezetői kör egy időben történő egyéni fejlesztési igényeken alapuló fejlesztését* (nem sablonos tömegképzését) *költséghatékony módon* lehetővé teszi. A jelenleg alkalmazott módszertan rendkívül *erőforrás-igényes* (pl. e-learning programok fejlesztése, folyamatos hatályosítása).

A vezetői rétegnek nincs elpocsékolni való ideje. Ezért valós vezetői problémák megoldásában segítő, gyakorlatias, időalap kímélő, és a szervezeti célokkal is összhangban álló fejlesztési programra van szükség. Olyan oktatás-módszertani kombinációt kell felállítani, amely amellett, hogy *gazdaságosan működtethető*, valóban *egyéni fejlesztés alapú*, és egyúttal megfelel a közigazgatás működésével kapcsolatos stratégiai elvárásoknak. Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vezetőfejlesztés rendszerének *tovább kell fejlődnie* annak érdekében, hogy a fenti problémákat leküzdje.

A vezetőknek kulcsszerepe van a munkatársak értékelése, motiválása és hatékony irányítása, és a feladatok számonkérése tekintetében. Ezért fontos a vezetéshez szükséges alapvető és speciális *kompetenciák fejlesztése*. Módszertani szempontból fontos szem előtt tartani, hogy a célcsoportnak nem a hagyományos előadás-szerű iskolapados képzésre van szüksége, hanem kompetenciaalapú, a vezetői *készségek fejlesztését célzó* gyakorlatorientált képzésre.

2. A közigazgatási vezetőképzés előzményei

A magyar közszolgálati rendszer fejlesztése folyamatos munkát ad a problémakörrel foglalkozó politikusoknak, szakértőknek, kutatóknak. Elsőként a rendszerváltással teremtődött meg a lehetőség, hogy a közszolgálat működtetésében gyökeres változás történjen. Az akkori köztisztviselői törvénnyel megcélzott zárt típusú, karrier alapú megoldást azonban nem sikerült megfelelően kialakítani. A politikai, társadalmi, szabályozási, valamint költségvetési problémák miatt azokat az elemeket nem sikerült működőképes rendszerré fejleszteni (pl. teljesítményértékelés, továbbképzés, előmenetel és javadalmazás), amelyek a karrierrendszer lényegét kellett volna, hogy adják.⁴ Konceptiók és reformjavaslatok voltak, de ezek pusztán jogias megközelítést alkalmaztak. A jogszabályalkotás önmagában nem alkalmas kellő hatás kiváltására, ennél komplexebb eszköztár szükséges. Valószínűleg sem a kellő elszántság, sem a megfelelő anyagi fedezet nem állt rendelkezésre egy komplex vezetőképzési rendszer kialakításához.

A 2000-es években, a korábbi évtizedekben divatos neoliberális irányzat, és a hozzá kapcsolódó magánosítás, az állami és egyúttal közigazgatási szerepvállalást háttérbe szorító – már említett – koncepció (New Public Management) bomlani kezdett. A nemzetközi közigazgatási reformtörekvések új irányt vettek. A már kifejtett *neo-weberi államkonceptió* a korábbiakhoz képest az állami szerepvállalás megerősítését, a szolgáltatások minőségének és professzionális nyújtásának követelményét, az állampolgári és közigazgatási konzultációk kiterjesztését,

⁴ SZAKÁCS Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN TÜKÖR 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány) Budapest, 2014. pp. 4.

eredményalapú szemlélet elterjesztését hangsúlyozta.⁵ 2010-től kezdve hazánkban megkezdődött az állam szerepének megerősítése és az állami működés megreformálása, amely összefüggésben a Nemzeti Együttműködés Programjával, a közigazgatás megújítását is zászlajára tűzte.

A végrehajtó hatalmi ág stabilitásának érdekében a hazai közzolgálati hivatás hosszú távú szolgálatvállalásra épül (ún. zárt karriermodellben működik). Ideális esetben a tisztviselő évtizedekig eredményesen tevékenykedik a közzolgálat kötelékében. Ezt az igényt fenntartva - 2010-et - követően a *Magyary Zoltán Közigazgatás-feljesztési Program* (MP 11.0, MP 12.0) új közzolgálati „életpálya” kialakítását irányozta elő, ahol az előmenetel és életpályakép egyik sarokköve az állomány felkészültségének, képzettségének folyamatos javítása.

A hatékonyságjavításban, a közzolgálatban eddig kevésbé (el)ismert *emberi erőforrás menedzsment szemlélet* tud segítséget nyújtani. A Magyary Program elkezdte ösztönözni a *stratégiai emberi erőforrás gazdálkodást*, felismerve, hogy a hatékony közigazgatás megteremtéséhez szükséges alkotó elemeknek: a szervezet, a feladat, az eljárás és a személyzet összehangolt tevékenysége, az emberi erőforrás gazdálkodás elveinek, módszertanának, menedzsmenttechnikáinak beépítése és alkalmazása szükséges.

2013-ban a „stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás” kialakítási lehetőségeinek feltárására a már korábban említett nagyszabású kutatási projekt indult: *Az emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya* címmel - ÁROP 2.2.17 projekt keretében).⁶ A kiterjedt kutatómunka a közzolgálati emberi erőforrás menedzsment minden szegmensét vizsgálta. Fő következtetései között szerepel, hogy a stratégiai HR tevékenység feltételei és kultúrája még hiányzik a közigazgatásból. A megújulási folyamat lassú, a régi beidegződések élnek, például - amelyet a jogállási törvény is erősít - a végzettség alapú kiválasztás keretében. A diplomának, az oklevélnek, a bizonyítványnak van értéke, az ismeretszerzés más módszerei nem bírnak akkora értékkel, kevésbé a megszerzett tudás, kompetencia számít, mintsem a „papír”. A hagyományostól eltérő képzési lehetőségeknek kisebb jelentőséget tulajdonítunk még ma is (pl. tréningek). Az állítást egyébként OECD felmérések is alátámasztják.⁷ Ezen a téren *attitűdváltás és kultúraváltás szükséges*, hiszen hosszú távon az innovatív, hagyományostól eltérő tanulási módszereké és technikáké a jövő.

3. A közigazgatási vezetőfejlesztés rendszere

Most tekintsük át a közigazgatási vezetőfejlesztés jelenlegi rendszerét, amely központi jelleggel a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) feladatköréhez tartozik.

⁵ LŐRINCZ Lajos: A közigazgatás alapintézményei, Budapest, 2007. pp. 164.

⁶ A kutatási anyagok elérhetők: <http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozzszolgalmati-eletpalya> weboldalon.

⁷ Patrick Werquin: Recognition of Non-Formal and Informal Learning: Country Practices. OECD. 2010. pp. 16. pp. 184.

3.1. Középvezetők fejlesztése

A középvezetői kör esetében az általános vezetői készségfejlesztés körébe tartozó témakörök (jellemzően vezetői önismeret, kommunikáció, konfliktuskezelés, tárgyalástechnikai, csoportos együttműködés, vezetési stílus, humán ismeretek) tanítását célszerű megszervezni.

Most két fajta program szerepel a vezetői képzés kínálatában, egyrészt a klasszikus két napos, kis létszámú tréningprogramok négy fő témakör köré szervezve (stratégia és irányítás, emberek vezetése, vezetői kommunikáció, vezetői készségek, vezetői személyiség) e-tananyag elemmel (blended learning). Jellemzően 16 óra jelenléti képzést egészít ki 4 óra e-learning tananyag.

A másik típus a tisztán e-tananyagok programcsoportja. Ezek egy-egy, kiemelten fontos vezetői ismeretkört, kompetenciaterületet bemutató elektronikus tananyagok. Jellemző tanulási terhelés 8 óra.

Az NKE a 2016-os évben az alábbi blended learning képzéseket hirdeti meg:

Programazonosító	Program címe
PN-0317-1411-MV	A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása
PN-0325-1411-MV	Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés
PN-0326-1411-MV	Pszichológia a vezetésben
PN-0311-1411-MV	A kreativitás fejlesztése
PN-0314-1411-MV	Kiválasztás és interjútechnika
PN-0320-1411-MV	Stratégiaalkotás, stratégiai menedzsment
PN-0319-1411-MV	Projektmenedzsment
PN-0322-1411-MV	Vezetői döntés, befolyásolási technikák
PN-0323-1411-MV	Emocionális intelligencia és leadership
PN-0324-1411-MV	Hatékony időgazdálkodás
PN-0328-1411-MV	Vezetői önismeret
PN-0333-1411-MV	Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika
PN-0331-1411-MV	Retorika és szövegalkotás

PN-0329-1411-MV	Előadás és beszédtechnika, hatékony prezentáció
PN-0332-1411-MV	Szervezeti kommunikáció
PN-0313-1411-MV	Gyakorlati humán menedzsment
PN-0327-1411-MV	Stresszkezelés

1. ábra: Blended learning vezetőképzési programok (2016) (forrás: saját szerkesztés)⁸

A tisztán e-learning vezetőképzések 2016-ban az alábbiak:

Programazonosító	Program címe
PN-0262-1401-MV	Szervezeti kommunikáció
PN-0263-1401-MV	Vezetői önismeret
PN-0268-1401-MV	Projektmenedzsment
PN-0269-1401-MV	Kiválasztás és interjútechnika
PN-0016-1212-MV	Közigazgatás és vezetés

2. ábra: E-learning vezetőképzési programok (2016) (forrás: saját szerkesztés)⁹

Fenti képzések a Probono (<https://probono.uni-nke.hu/nyitolar>) országos továbbképzési portáljáról érhetők el a regisztrált felhasználók számára.

Azt gondolom, hogy a kínálat bővítése indokolt, és célszerű lenne. Jelenleg még hiányoznak az alap vezetői kompetenciák fejlesztését célzó képzések. Néhány ugyan megtalálható, de a paletta nem teljes. A kínálat inkább eshetőleges, *kínálatvezérelt*. A jövőben *fókuszálni, bővíteni és strukturálni kell*, úgy, hogy minden fontos vezetői kompetencia fejlesztése biztosított legyen.

3.2. Felsővezetők fejlesztése

Felsővezetők esetében előnyben kell részesíteni a személyes interakciókra épülő készségfejlesztést, lehetőleg *coaching* eszközökkel.

⁸ <https://probono.uni-nke.hu/programkereso> alapján (Letöltés ideje: 2016. július 10.)

⁹ <https://probono.uni-nke.hu/programkereso> alapján (Letöltés ideje: 2016. július 10.)

A *felsővezetők* felelőssége, és ezáltal a rájuk nehezedő időnyomás és stressz fokozott, így a szakszerű, problémaorientált és napirendjükbe beilleszthető segítség hasznos számukra.

A felsővezetők az egész szervezet teljesítésére közvetlen hatást gyakorolnak. Esetükben különösen fontos az újdonságok behozatala. Azt is érdemes szem előtt tartani, hogy az ő elégedettségük vagy elégedetlenségük nagymértékben befolyásolja az egész továbbképzési rendszerről alkotott képet, formálja az egész állomány továbbképzésekhez történő hozzáállását is.

Felsővezetők részére 2014 második felében kezdődtek újító jellegű képzések pl. az USA-ból származó ún. *action learning* kurzusok, felsővezetői médiakommunikáció kurzus, vezetői integritásképzés, amelyek mind nagyon speciális ismeretanyaggal és módszerrel dolgoztak. Ezek a képzések szintén teljesen új fejlesztésűek, kifejezetten az adott célcsoport igényeire épülve készültek.¹⁰

A vezetőképzés terén az eszközelehetőségek széles tárháza mutatkozik még, gondoljunk például a *résztevő alapú* (pl. coaching, kooperatív technikák) és az *önirányított tanulást támogató módszertani technikák* (pl. self-coaching, on-line szabadegyetemek) bevetettségére, melyek jelenleg nem részei a szervezeti kultúrának. Ezek közül a továbbiakban most az önirányított tanulás egy speciális eszközével foglakozom.

3.3 Vezetői utánpótlás-nevelés

Az előzőekben láthattuk, hogy a továbbképzési rendszer a meglévő közép- és felsővezetői állomány eltérő igényeire specializált továbbképzési programokat működtet. Viszont elhanyagolt a *vezetői utánpótlás* kérdésköre. A Kttv. kimondja, hogy „*A minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő.*”¹¹ De ilyen nem működtetnek.

A piaci vállalatok tudják, hogy a vezetői munkára alkalmas munkatársak azonosítása, kiválasztása, fejlesztése és a vezetői pozícióba történő beillesztése a vállalat jövőbeni sikereinek záloga. Komplex vezetői utánpótlás programokat működtetnek, kimutatható eredményességgel.

A programokba történő bekerülés nem a véletlen műve. Több körös és szigorú kiválasztási eljárás kell eredményesen teljesítenie a jelentkezőnek. A legjobbakat választják ki, ezért a vezetői utánpótlás programba való bekerülés érdemeken alapuló „kiváltság”.

¹⁰ Új, korszerű módszerek és technikák a közszolgálati továbbképzésben és vezetőképzésben. Jó gyakorlatok, modellek, tapasztalatok és a felnőttképzés rendszerébe történő implementálhatóságuk vizsgálata. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program. Budapest, 2015. (Kézirat: teljes kutatási dokumentáció) pp. 21.

¹¹ Kttv. [130. § (5) bekezdés].

A program hatására a résztvevők motivációja nő, és rendkívül elkötelezettek lesznek munkahelyük iránt. A jó minőségű vezetői utánpótlás hosszú távon erősíti a szervezetet, és széleskörű ismeretei miatt a szervezet különböző egységeiben is bevethető.

A vezetői utánpótlás program a *szervezeti marketing része* is. A külvilág felé remekül mutatja a szervezet nyitottságát, azt hogy lehetőség van karrierépítésre, mindez pedig csak az érdemeken múlik.¹²

Amit ezek a programok kínálnak általánosságban:

- Vezetői és döntéshozási képesség szisztematikus fejlesztése – a „tanoncok” gyakorta rotációs rendszerben megismerik a vállalat egész működését, minden fő munkafolyamatát.
- További vezetői kompetenciák fejlesztése zajlik szükség szerint (tréningműszerekkel).
- Szakmai ismeretek bővítése, gyakran a szervezet különböző területein választható specializációk vannak (beszerzés, logisztika, marketing stb.).
- Tapasztalatszerzési lehetőséget biztosítanak szakmai mentor és vezető menedzser részletes iránymutatásaival.
- Kapcsolati háló kialakítására ad lehetőséget, amely hosszú távú előnyöket biztosít vezetőként.
- A programok magukban hordozzák a hosszú távú karrier lehetőséget, így erősen motiválnak a nagyobb teljesítményre.¹³

Hasonló elvek mentén a közszolgálat esetében is kiépíthető a szervezett vezetői utánpótlás.

A jó képességgel rendelkező munkatársakért egyre inkább nemzetközi szinten is versenyezni kell. De nem is kell olyan messzire tekinteni. Sok hazai speciális szakismeretet igénylő ágazat küszködik folyamatos szakemberhiánnyal. A külföldi álláslehetőségek elszívó hatása mellett a fiatalabb korosztályra egyre inkább *jellemző a lojalitás alacsony szintje*. Felmérések igazolják, hogy különösen az Y generáció tagjai egy jobb ajánlat ellenében szívesen váltanak állást.¹⁴ *A magasan kvalifikált munkaerő megtartása kihívás elé állítja a vállalatokat, miközben meg kell küzdeniük az erős fluktuációból eredő munkahatékonysági problémákkal.*

A közigazgatás a tehetségekért vívott harcban eleve nehezebb helyzetben van, mivel nem képes versenyképes életpályát kínálni a fiataloknak. A tehetségmenedzsmentről való globális gondolkodás nem jellemzi a közszolgálatot.¹⁵ A fiatalok megszólítása érdekében tett intézkedésekre csak néhány pozitív példát tudunk felhozni. Ilyenek például az

¹² PETRÓ Csilla: Vezető-kiválasztás a közigazgatásban. Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról, Belügyminisztérium, 2014., 46. oldal

¹³ PETRÓ Csilla: Vezetőképés a közigazgatásban? (megjelent: Új Magyar Közigazgatás 2014. évi 4. szám. pp. 14.

¹⁴ http://www.cbre.hu/hu_hu/news_events/news_detail?p_id=18895 (Letöltés ideje: 2016. 11.30.)

¹⁵ Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. Pro Publico Bono-Magyar Közigazgatás 2016/2. pp. 148.

ösztöndíjprogramok, amelyek szervezése törvény adta lehetőség.¹⁶ Pl. több éve sikeres a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program (MKÖ). Legnagyobb érdeme, hogy a Program végén a befogadó intézmények a legkiválóbb ösztöndíjasoknak kormánytisztviselői állást ajánlhatnak fel.¹⁷

A közigazgatási utánpótlás-politika stratégiai szintű intézkedéscsomagot, és külön figyelmet igényelne. Biztató, hogy az új európai uniós fejlesztési ciklusban napirendre került a közigazgatási utánpótlás-tervezés kérdésköre (KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 „*a versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt.) A projekt átfogóan kezeli a közigazgatási utánpótláskérdést, kezdve a középiskolai szinttől. A közigazgatási szervek utánpótlását segítő, a rendszetihez hasonló terjedelmű és irányultságú középfokú képzés jelenleg nincs a magyar középiskolai képzésben.

A közigazgatás teljes vertikumára kiterjedően tervezik a vezetői utánpótlás rendszerének kialakítását, a vezető-kiválasztás módszertani, informatikai és jogi feltételeinek kidolgozását.¹⁸ Mivel induló fejlesztési programcsomagról van szó (2016), ennek kifizetése és eredményei majd csak évek múlva lesznek értékelhetők.

4. Önirányított tanulás

Az andragógia magyarországi alapjait lerakó Durkó Mátyás már az internet világméretű elterjedését megelőző időben előre jelezte, hogy: „*Nem kétséges, hogy a jövő (az élet minden szakterületén) az önművelés, önalakítás nagyobb arányú szerepe felé mutat. A technika, a szakmai kultúra állandó, gyors fejlődése életszükségletté teszi a fejlődéssel való lépéstartást, az új követelményeknek való megfelelést, aminek csak egyik formája lesz a szervezett felnőttkori továbbképzés, nagyobb arányú területe mindenképpen az önművelés, önképzés lesz.*”¹⁹ Sok más kutató is arra figyelmeztet, hogy a tanulói igények és körülmények egyre nagyobb változáson mennek keresztül. Az internet térnyerésének köszönhetően a világ határai elképesztő mértékben kitérültek. Korábban a tudásszerzés szinte egyeduralgó és elismert módja a formális iskolai képzés volt, ahol a tanár volt a tudás hiteles, szinte egyedüli forrása. Manapság viszont szinte bármi elérhető az interneten, a ránk zúduló információtömegben csak kapkodjuk a fejünket. A *felnőttoktatásnak lépést kell tartania* ezekkel a változási folyamatokkal, így szükséges a tanulási folyamatok és módszerek átalakítása.

Az önképzés/önirányított tanulás vagy ún. informális tanulás a képzési rendszeren kívüli, egyéni ismeretszerzési tanulási módot jelenti. Maga a fogalomrendszer használata máig nem letisztult.²⁰ Az önirányított tanulás a felnőttoktatás sűrűn kutatott, ám ellentmondásos területe. A különböző elméletek sajátos paradigmába helyezkedve saját elméleti modelleket

¹⁶ [Kttv. 47. §].

¹⁷ <http://mko.kormany.hu/> (Letöltés ideje: 2016. július 26.)

¹⁸ Felhívás. A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16

¹⁹ DURKÓ Mátyás: ANDRAGÓGIA (A felnőttnevelés és közművelődés új útjai) Magyar Művelődési Intézet Budapest, 1999. pp. 47.

²⁰ TÓTH Éva: Tanulási környezetek. EDUCATIO 2008./2.

alkalmaznak, és sajátos módon fogalmazzák meg a téma kutatására vonatkozó feltételeiket, módszereiket, eszközeiket. Főként a tanulási folyamat kutatói, a metakognitív dimenziókat kiemelő kutatók, a motivációs megközelítésű elméletek és a self-elméletek képviselői „tarkítják” a fogalom értelmezését.²¹ Tehát különféle kutatási irányzatok vannak, többé-kevésbé megegyező irányokban.

Ami viszont a fogalmak tanulmányozása után biztonsággal kijelenthető, hogy az önképzésben/önirányított tanulásban a felnőtt saját elgondolása alapján, maga határozza meg a tanulás céljait, kiválasztja a megfelelő stratégiát és irányítja a tanulási folyamatot. A tanuló tehát folyamatos kontrollt gyakorol saját tanulási folyamata során. Az önirányítottság mértéke eltérő lehet, ami a tanulási folyamat során az autonómia különböző fokában nyilvánul meg.

Cserné Adermann Gizella azt írja, hogy „*A merev intézményi keretek nem teszik lehetővé az önirányítottság érvényesülését a felnőtt tanulásában*”.²² De hogyan is képzelhető el akkor az önirányított tanulás támogatása intézményi keretek között?

Az önirányított tanulás támogatását vállaló intézmény:

- rendszeres kapcsolatot tart olyan szakértőkkel, akik segítenek a curriculumok és az értékelési kritériumok kidolgozásában;
- arra törekszik, hogy megismerje a tanulói érdeklődés alakulásának trendjeit, a tanulók tényleges tanulási szükségleteit;
- kialakítják a tanulók aktuális és elvárt teljesítményének értékelésére szolgáló eszközöket;
- alkalmat teremt az önirányított tanulóknak, hogy reflektáljanak arra, amit tanultak;
- szorgalmazza tanulókörök, hallgatói önszervező csoportok létrehozását;
- gondoskodik az oktatószemélyzet kiképzéséről, és alkalmat teremt arra, hogy az önálló tanulás irányítását átültessék saját gyakorlatukba.²³

Tehát tulajdonképpen a résztvevő számára nagyobb tanulási autonómiát, bizonyos fokú önirányítást tesz lehetővé az intézmény.

4.1 Vezetői öntanulás rendszere

Különösen a vezetői réteget nehéz „megfogni,” hiszen a vezetők akkor motiváltak és elkötelezettek a tanulásra, ha tudják miért éri meg nekik befektetni az időt és az energiát. Napi leterheltségük mellett sem idejük, sem türelmük nincs hosszadalmas elméleti vagy akár

²¹ Molnár Éva: Önszabályozó tanulás: nemzetközi kutatási irányzatok és tendenciák. Magyar Pedagógia, 2002. 102. évf. 1. szám 63–77. pp. 64.

²² Cserné Adermann Gizella: Az önirányított tanulás. Tudásmenedzsment, 2000. 1. sz. pp. 5.

²³ Cserné Adermann Gizella: Az önirányított tanulás. Tudásmenedzsment, 2000. 1. sz. pp. 5-6.

gyakorlati típusú, sok résztvevős képzéseket végigülni. A fejlesztést akkor fogják értékelni, ha az *praktikus, gyors és egyszerű, mindennapjaik során használható technikákat* tanít meg nekik. Ha róluk, nekik szól, és saját egyéni fejlődésüket támogatja.

"A tapasztalat nehéz tanár, mivel először jön a teszt, és csak utána a lecke."(Vermon Law). Minden nehézsége ellenére, a vezetőknek főként az önállóan, a vezetői munka közben szerzett gyakorlatias, tapasztalati tanulásra van szükségük.

Más oldalról - a vezetőképzés intézményi oldalát tekintve - olyan eszközkészlet összeállítása szükséges, amely költséghatékony, nagy létszámú résztvevői kör esetében is alkalmazható, viszonylag kevés hatályosítást és szervezést igényel. Vajon létezik-e olyan eszköz, ami a résztvevők és a képzésért felelős intézményrendszer oldaláról nézve is megfelel a fenti követelményeknek? Az egyik lehetséges megoldás az egyszerűségben, a vezetői önirányított tanulásban keresendő.

Magyarországon széles körben még nem ismert módszer a self-coaching (esetleg: ön-coaching/ön-fejlesztés). A self-coaching módszere az USA-ból származik, irodalmát tekintve még nem túlzottan bőséges. A módszert a pszichológiai, terápiás kezelések egyik alternatívájaként fejlesztették ki. Innen kezdett el begyűrűzni a menedzsment területére, ahol ma már néhány szerző az újszerű megközelítés felnőttképzés keretében történő későbbi előretörését prognosztizálja.

Konkrét definíciót nem találtam a self-coaching fogalomhoz, mivel irodalma még kezdetlegesnek tekinthető. Így az olvasottak alapján kísérletet teszek arra, hogy egy definícióval álljak elő, amely összefoglalja a fogalom lényegét.

A self-coaching (ön-coaching) egy olyan személyiségfejlesztési eszközökkel támogatott folyamat, amely során az egyén saját belső változását, növekedését menedzseli. A folyamat során pozitív irányú magatartásváltozás érhető el szakmai és magánéleti területen egyaránt, amely hatására az egyén az önismeret (self-knowledge) és öntudatosság (self-awareness) magasabb fokára lép, feladatait, problémáit nagyobb hatékonysággal kezeli.

Tehát tulajdonképpen a self-coaching egy olyan eszköz, amely coaching elemekkel dolgozik, viszont az eszköztárat úgy fejlesztették ki, hogy azt az egyén önállóan, szakember segítsége nélkül is tudja használni. Célja a pozitív irányú magatartásváltozás elérése. Hatására változhat az idő jobb kihasználása, a viselkedésünk, hogy minél hatékonyabbak legyünk.

A modern vezetés rugalmas megközelítést kíván, olyat, ami saját stílust alakít ki, autentikus, egyedi.²⁴ Alapgondolata, hogy az egyén képes felelősséget vállalni és lépéseket tenni saját személyes fejlődése érdekében. Amikor valaki máshoz fordulunk, hogy segítsen nekünk, akkor nem használjuk ki maximálisan saját belső erőnket.²⁵

²⁴ Angus I. McLeod: Self-Coaching Leadership. Simple Steps from Manager to Leader. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK. 2007. pp. 21.

²⁵ Joseph J. Luciani: Self-Coaching: The Powerful Program to Beat Anxiety and Depression, 2nd Edition.

A munka ugyan önállóan történik, de ne teljesen magányos, egy sötét sarokban egyedül elmélkedő típusú dolognak képzeljük el. A fejlesztésbe bevonhatunk kollégákat, családtagokat, létrehozva saját coaching csapatunkat. Környezetünk visszajelzései segítik a folyamatot.

A módszer technikai oldalát tekintve több példát is találhatunk arra, hogy hogyan állítható össze egy fejlesztési program: feladatokkal, kérdésekkel, önállóan elvégzendő gyakorlatokkal. A módszer keretében egy előre kidolgozott munkafüzet vagy e-book igénybevételével önállóan lehet haladni a self-coaching folyamattal.²⁶

Azt feltételezem, hogy a self-coaching módszeréből kiindulva kifejleszhető egy olyan unikális eszközrendszer, nevezzük a továbbiakban magyarul *vezetői öntanulásnak*, amely képes arra, hogy a közigazgatási vezetőfejlesztés minőségi és mennyiségi kihívásait egyaránt kezelje, létrehozva a fenti igényeknek megfelelő vezetőképzést.

4.2 A vezetői öntanulás előnyei

Mennyiségi kihívások és költségek:

A közigazgatási vezetőfejlesztésben érintett vezetői kör (kb. 11.000 fő) nagyon nagy. Az e-learning, blended-learning és jelenléti programok kialakítása, folyamatos karbantartása (hatályosítása), valamint a képzések szervezése (helyigény, ellátás, képzésszervező munkatársak díja) rendkívül költségigényes. Az állami bevételekből működő közigazgatásnak felelősen kell bánnia az erőforrásokkal. Egy pénz és időpazarló képzési rendszer fenntartása olyan luxus, amit nem engedhet meg magának. Ezért olyan módszert kell találni, ami költségkímélő. A vezetői öntanulás módszere nem drága, hiszen megfelelő előkészítést követően a vezető rendelkezésére bocsátott egyszerű segédanyagokkal önállóan fejleszti magát. Nem kell tehát képzéseket szervezni, és nem kell túl gyakran hatályosítani a tananyagokat.

Időtényező:

A vezető egyik legnagyobb kincse az ideje. A vezetői öntanulás *időalap kímélő*, mert a vezetőt nem kell kiszakítani a munkahelyéről jelenléti képzésekre, és nem kell többórás e-learning videók nézésével töltenie az idejét. Hosszú távon, már napi néhány perces önfejlesztő munkával nagy eredmények érhetőek el. Csak az egyén szorgalmától, kitartásától függ előrehaladásának mértéke.

Vezetői önismeret és öntudatosság:

Nagy előnye az önismeret és öntudatosság-növelő hatása. *A folyamat alapja eleve a reális önismeret és a saját személyes célok kitűzése.* Ezért a vezetői öntanulás első része az önismeret-fejlesztéssel kell, hogy foglalkozzon. Majd *a feladatok elvégzése során az egyén új dolgokat*

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007. pp. 33.

²⁶ Brooke Castillo: Self Coaching 101. Use Your Mind— Don't Let It Use You! USA. 2009. (e-book)

tanulhat saját magáról, ami segíti a pozitív irányú magatartásváltozást. Hatására az egyén megtanulhatja saját életének tudatosabb irányítását, kézben tartását, és, hogy hogyan tudja saját magát (meggyőződéseit, érzéseit stb.) tudatos módon pozitív irányba átalakítani.

Kontroll és felelősségvállalás:

A vezetők esetében különösen fontos, hogy kézben tudják tartani életüket, és hogy képesek legyenek a *fokozott felelősségvállalásra*. A vezetői öntanulási folyamat hatására a vezető képessé válhat nagyobb kontrollt gyakorolni saját maga felett, valamint fokozott felelősséget vállalni saját személyes fejlődéséért. Ez az élet minden területén hasznos készség.

Problémamegoldó készség és önbizalom:

A tanulási folyamat támogatja a magánéleti/munkahelyi hatékony *saját problémamegoldó stratégiák* kialakítását. Nem utolsó sorban a vezetői öntanulás *önbizalom erősítő*, hiszen a személyes előrehaladás a siker érzésével tölti el az egyént.

Egyszerűség és praktikum:

A leghatásosabb érv talán az, hogy mennyire egyszerű eszközzel van szó. A vezetői önfejlesztés egy előre összeállított *e-book (segédanyag/munkafüzet/személyes napló)* segítségével végezhető. Feladatai bárki által használhatók, rövidek, praktikusak és elgondolkodtatók. Semmiképp sem elméleti típusúak.

Egyéni fejlődési pálya:

A vezetői öntanulás nem másolandó magatartásmintákat, vagy kész vezetői sabloneszközöket ad. Hanem ezzel szemben a gyakorlatok során *az egyén saját maga fedezi fel és alakítja ki a számára leghatékonyabb stratégiákat*. Ezáltal vezetői fejlődése teljesen egyéni, csak saját magáról szól.

4.3 A vezetői öntanulás módszerének kialakítása

Ismerjük a távol-keleti bölcsséget, ami szerint: „*Ne halat adj az éhezőknek, mert azzal csak egyszer lakik jól. Adj neki hálót, tanítsd meg halászni, és akkor egész életében meglesz a betevője.*” A vezetői öntanulás ennek analógiájára épül. Olyan eszköztárat ad a vezetőknek, amelyet vezetői munkája során teljesen önállóan, és hosszú távon használhat.

A vezető személyisége egyszeri és lemásolhatatlan. Áttekintve számos közszolgálati és piacon használt vezetői képzésmódszertant, vezetési filozófiát - a klasszikusoktól az újdonságokig - a véleményem, hogy nincs egy üdvözítő, bölcsök köve típusú megoldás. A lényeg, hogy a vezető a saját személyiségéhez illően, okosan válogasson a vezető fejlesztési módszertanok közül. A *vezetőfejlesztési rendszer feladata az, hogy olyan eszközkészletet vonultasson fel, amelyben minden vezető megtalálja az egyéni fejlődéséhez szükséges tudáselemeket*. A vezető öntanulás programja, szemben más programokkal, képes erre.

De ne legyenek illúzióink. A vezetői öntanulás egyszerűsége ellenére mégsem könnyű, mert önálló munkát feltételez. *A tanulási folyamat sikeréhez kitartás, türelem és önálló tanulási kompetenciák megléte szükséges.* Fontos, hogy az egyén ne adja fel menet közben, hiszen nincs kéznél egy olyan személy (pl. coach), aki őt folyamatosan „noszogassa”.²⁷

A vezetői öntanulás nem valósítható meg néhány hét alatt. Azért sem, mert új magatartásminták rögzüléséhez ennél jóval hosszabb idő szükséges. Kellő idő híján fennáll a veszélye, hogy az egyén visszatér korábbi berögződött viselkedéséhez. A vezetői öntanulás *ideális időtartama több hónap* (kb. 6 hónap – 1 év). Ugyanakkor hangsúlyozandó, hogy teljesen személyfüggő, hogy kinek mennyi időre van szüksége.

Néhány a témával foglalkozó internetes portálon azt olvastam, hogy az öntanulás ezen formájához nem szükséges előképzettség. Ezt az álláspontot nem osztom. Az a véleményem, hogy *a résztvevőket előzetesen fel kell készíteni* a vezetői öntanulási folyamat hatékony végigélésére. Ez egy felelősségteljes, tudatos tanulási folyamat, amely akkor lehet sikeres, ha a vezető érti a folyamatot, elkötelezett és képes az önálló végrehajtásra. Ezért a használatát megelőzően egy *gyakorlati, kiscsoportos felkészítést* célszerűnek tartanék.

A bevezetés kapcsán a *fokozatosság elvét* tartanám jónak. A vezetői öntanulást támogató e-bookok (segédanyagok) összeállítása egyrészt komoly előzetes vizsgálatokat igényel. Másrészt, ha elkészül az első e-book, akkor *kísérleti (pilot) jelleggel egy-egy vezetői csoporton kell tesztelni a hatékonyságot.* Majd ha bizonyítottan sikeres a módszer, a javítások után célszerű a teljes vezetői állományra bevezetni.

4.4 A módszer kapcsolata a közigazgatási vezetőfejlesztés jelenlegi módszereivel

Ha a jelenlegi közigazgatási vezetőképzést intézményi oldaláról nézzük, azt látjuk, hogy olyan eszközkészlet összeállítása szükséges, amely *költséghatékony, nagy létszámú résztvevői kör* esetében is alkalmazható, viszonylag *kevés hatályosítást, és szervezést igényel.*

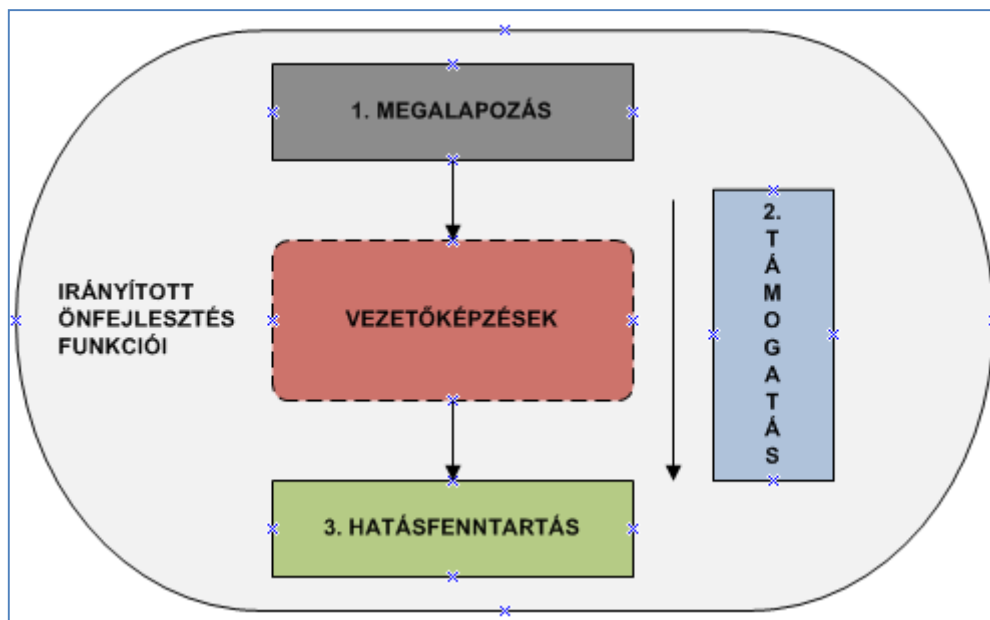
A vezetői önfejlesztő e-book illeszkedik az elvárásokhoz, mert *egy alkalommal kell áldozni a fejlesztésre,* és felelősséggel nagy tömegek kezébe adható. *Korlátlan számú felhasználót tesz lehetővé, minimális a hatályosítás (korrekciós) szükséglete és nem társulnak hozzá jelenléti képzések.*

További elvárás a vezetőfejlesztés kapcsán, hogy legyen valóban *egyéni fejlesztés alapú* és ne „one size fits all” típusú. A vezetői önfejlesztés e-bookja ennek a követelménynek is meg tud felelni. A program egy „tool boxot” állít össze, amelyből a vezető saját igénye, személyisége és hajlandósága szerint válogat. Saját igényeit elégíti ki, így *pályára állítja saját egyéni-egyéni fejlődési folyamatát.*

²⁷ <http://www.edbatista.com/2013/07/self-coaching-an-overview.html> (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.).

A tréning, coaching, e-learning és egyéb korszerű fejlesztési eszközök ma már szerencsére egyre jobban begyűrűznek a közigazgatásba. Viszont a tömegtermelés kényszere miatt a képzési módszerek vagy sablonos e-learning tananyagok, vagy pedig külső fél, szakértő bevonását igénylik (jelenlét alapú fejlesztések). Nincs olyan intézményesített módszer az eszköztárban, amelyet a vezető önállóan, kedve és hajlandósága szerint szabadon használhat.

Az újszerű módszer beemelésével *maximális módszertani komplexitás* valósítható meg, vagyis a létező legmodernebb vezetőfejlesztési eszköztár integrált működése. Programja *beilleszthető a közigazgatási vezetőfejlesztés meglévő módszertani eszköztárába*. És itt megállnék egy pillanatra. Természetesen nem azt állítom, hogy a vezetői önfejlesztés módszertanának fel kellene váltania a meglévő módszertanokat, hanem azokat *kiegészítve, komplementer tudásanyagként* épülhet be a közigazgatási vezetőfejlesztés módszertani eszköztárába.



3. ábra: Az irányított önfejlesztés kapcsolata a vezetőképzésekkel

Az irányított önfejlesztés módszere három ponton is kapcsolódhat a meglévő közigazgatási vezetőképzési rendszerhez:

1. megalapozó funkció: Az a vezető, aki az e-book-kal támogatott önismereti munkát elkezdi, bármely későbbi kompetenciafejlesztő tréningre feltehetőleg mélyebb önismereti alappal érkezik. Az előzetes önismereti munka és az elsajátított önreflexiók technikák hatására az adott képzés során tanultak befogadhatóbbak, és átélhetőbbek, hasznosíthatóbbak és jobban elmélyíthetők lesznek.

2. támogató funkció: A képzéssel párhuzamosan folyó irányított önfejlesztési munka támogatja a tanulási motiváció fenntartását, és a képzésen tanultak elmélyítését.

3. *hatásfenntartó funkció*: Az irányított önfejlesztés folyamata növeli a képzésen tanultak hasznosítási esélyeit. Az önfejlesztési munka az egy-egy képzés elvégzésével nem ér véget, hanem folyamatos, így segít a képzés pozitív hatásainak hosszú távú fenntartásában.

A módszertanok egymásra épülését tekintve többféle megoldás is célravezetőnek tűnik. Az irányított önfejlesztés módszere felhasználható *előtanulmányokhoz, tanulás támogatásához, a hatások fenntartásához, de akár önmagában is.*

A vezetői önfejlesztés az alap és speciális vezetőfejlesztéssel *párhuzamosan, vagy azt megelőzően* is megkezdődhet, hiszen úgyis egy hosszabb időtartalmú folyamatról van szó. Ha a vezetői tréningek előtt megkezdődik, annak az az előnye, hogy *a résztvevők már egy szilárd és erősebb önismereti alappal érkezhettek a tréningekre*, ezáltal valószínűsíthető, hogy ezek a tréningek hatékonyabbak lesznek. A hátránya viszont az, hogy az önirányított és kooperatív technikákban abszolút járatlan vezetők számára (és sok ilyen lehet) gondot okozhat az újszerű tanulási módszer elsajátítása. *Nem tudhatjuk, hogy a programba bevont vezetők milyen önfejlesztési előképzettséggel rendelkeznek.* Így az *érzékenyítést* (pl. fakultatív lehetőség a megismert módszertan tréning keretében történő elsajátítására) fokozottan szükséges előfeltételnek tartom.

A módszernek lehet *másodlagos felhasználása* is. Gondolok itt a közszolgálat teljesítményértékelési rendszerére (TÉR). A program elsajátításának hatására a vezető képessé válna a munkatársakkal folytatandó *fejlesztő beszélgetések* sikeresebb lefolytatására, továbbá a *TÉR önértékelési moduljában* is hasznosítani tudná a program tapasztalatait.

Az irányított önfejlesztés módszere az *egész életen át tartó tanulási folyamatot* próbálja tudatossá és önállóan irányíthatóvá tenni. Biztosítja a tanulási folyamat állandóságát, fenntartja a résztvevők motivációját. Emellett az irányított önfejlesztési folyamatba *mindig be lehet illeszteni egy-egy speciális képzést.* Ha aktuálisan szükséges egy adott vezetői kompetencia pl. tárgyalástechnikai készségek felfejlesztése, akkor a vezető ellátogat egy ilyen jellegű tréningre.

5. Összefoglalás

A közigazgatási vezetőfejlesztésben érintett vezetői kör (kb. 11.000 fő) hatalmas. Az e-learning, blended-learning és jelenléti programok kialakítása, folyamatos karbantartása (hatályosítása), valamint a képzések szervezése (helyigény, ellátás, képzésszervező munkatársak díja) rendkívül költségigényes. Az állami bevételekből működő közigazgatásnak felelősen kell bánnia az erőforrásokkal. Egy pénz és időpazarló képzési rendszer fenntartása olyan luxus, amit nem engedhet meg magának. Viszont a fejlesztésekről nem szabad lemondani. Olyan módszereket kell találni, amelyek költségkímélők és jó eséllyel megtérülnek. Azt gondolom, hogy a fent leírtak alapján *kifejleszhető egy olyan unikális vezetői öntanulási módszer, amely képes arra, hogy a közigazgatási vezetőfejlesztés minőségi és mennyiségi kihívásait egyaránt kezelje.* A vezetői önfejlesztés módszere nem drága, hiszen megfelelő előkészítést követően a vezető rendelkezésére bocsátott egyszerű e-book-kal önállóan fejleszti magát. Nem kell tehát képzéseket szervezni, és nem kell túl gyakran hatályosítani a tananyagokat és a kialakított tool-box lehetővé teszi az egyénalapú fejlesztést. Mennyiségi szempontból pedig előnye, hogy felelősséggel nagy tömegek kezébe adható, hiszen saját e-bookját a vezető teszi egyedivé.

A vezetői önfejlesztés módszerével kapcsolatos gondolatokat *érdemes további összetett, empirikus kutatás tárgyává tenni.* Ezt indokolja, hogy *segítségével egy unikális, koraszerű ugyanakkor költségkímélő, praktikus és egyszerű, nagy tömegek egyéni fejlesztését lehetővé tevő közigazgatási vezetőfejlesztési eszköztár kialakítására nyílna lehetőség.* A felvázolt elképzelés egy *elméleti modell gondolati magvait tartalmazza.* A részletek kidolgozása, és a módszertan tesztelése reálisan több kutató bevonásával, közös munka eredményeként valósítható meg a jövőben.

Felhasznált irodalom:

Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN TÜKÖR 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány) Budapest, 2014.

Lőrincz János: A közigazgatás alapintézményei, Budapest, 2007. pp. 164.

Patrick Werquin: Recognition of Non-Formal and Informal Learning: Country Practices. OECD. 2010.

Petró Csilla: Új, korszerű módszerek és technikák a közszolgálati továbbképzésben és vezetőképzésben. Jó gyakorlatok, modellek, tapasztalatok és a felnőttképzés rendszerébe történő implementálhatóságuk vizsgálata. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program. Budapest, 2015. (Kézirat: teljes kutatási dokumentáció)

Durkó Mátyás: ANDRAGÓGIA (A felnőttnevelés és közművelődés új útjai) Magyar Művelődési Intézet Budapest, 1999.

Tóth Éva: Tanulási környezetek. EDUCATIO 2008./2.

Molnár Éva: Önszabályozó tanulás: nemzetközi kutatási irányzatok és tendenciák. Magyar Pedagógia, 2002. 102. évf. 1. szám 63–77.

Cserné Adermann Gizella: Az önirányított tanulás. Tudásmenedzsment, 2000. 1. sz.

Angus I. McLeod: Self-Coaching Leadership. Simple Steps from Manager to Leader. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK. 2007.

Joseph J. Luciani: Self-Coaching: The Powerful Program to Beat Anxiety and Depression, 2nd Edition,

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.

Brooke Castillo: Self Coaching 101. Use Your Mind— Don't Let It Use You! USA. 2009. (e-book)

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

<https://probono.uni-nke.hu/programkereso> alapján (Letöltés ideje: 2016. július 10.)

<http://www.edbatista.com/2013/07/self-coaching-an-overview.html> (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.)