

*Paksi-Petró Csilla*

# Új és korszerű módszerek a közigazgatási vezetők képzésében<sup>1</sup>

## New and Modern Methods in Public Administration Leadership Development



### *Összefoglalás*

2014-től a Nemzeti Közsolgálati Egyetem (NKE) gondoskodik a közigazgatási vezetők rendszeres továbbképzéséről. A korábbi, döntően jogi és hagyományos oktatóközpontú képzések mellett ma már általános a modern, gyakorlatorientált, résztvevőközpontú oktatásmódszertan használata. A tanulmány – a szerző empirikus vizsgálatainak alapuló doktori értekezésének kézírata felhasználásával – azt vizsgálja, hogyan növelhető a közigazgatásivezető-képzés hatékonysága. Ennek érdekében bemutat egy újszerű, az egész életen át tartó tanulást az önirányított tanulás módszertanával támogató technikát, amely alkalmas eszköz lehet a közigazgatásivezető-fejlesztés mennyiségi és minőségi kihívásainak kezelésére.

**Kulcsszavak:** menedzsmenttréning, személyzeti menedzsment, szervezeti stratégia

### *Summary*

Since 2014, the National University of Public Service (NUPS) has been providing post-graduate training for public administration officials. In addition to the traditional, primarily legal education focusing on the teacher, currently practical teaching meth-

---

PAKSI-PETRÓ CSILLA, egyetemi tanársegéd, tréner, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Emberi Erőforrás Intézet (petro.csilla@uni-nke.hu)

ods focusing on students are more common. The article – using the author’s forthcoming doctoral dissertation built on empirical research – analyses feasible methods of improving the efficiency of the Hungarian postgraduate public administration training system. To this end, it presents a novel self-learning method for handling the quantitative and qualitative challenges of continuing education and supporting the concept of lifelong learning.

**Keywords:** management training, personal management, firm strategy

---

## BEVEZETÉS

A *vezetőfejlesztés befektetés*, a szervezet hosszú távú eredményes és hatékony működését biztosítja. Sajnos az elmúlt évtizedekben a közigazgatásvezető-képzés a humánpolitika elhanyagolt területe volt. Több évtizedes lemaradást generálva, sokáig nem épült ki az egyéni (munkakörök által elvárt) képzési igények kompetenciaalapú fejlesztőrendszerre. A magyar közigazgatás jellemzően lassan zárkózik fel a HR-trendekhez, ami a közigazgatásvezető-képzés kultúrájára ma is érezhetően rányomja a bélyegét. A területet az elmúlt évtizedekben sziget szerű, marginális működés jellemezte. Mindig létezett vezetőfejlesztés, valamilyen formában, de korántsem vált a szervezeti hatékonyságot maximalizáló stratégiai HR-funkcióvá.

2010 után a közigazgatásvezető-képzési rendszere fokozatosan kezdett felzárkózni a most modernnek számító oktatási módszerek használatához. A tisztviselők 2014. január 1. óta rendszeres továbbképzésre kötelezettek, ami önmagában előrelépés a korábbi évek fragmentált vezetőképzéseivel szemben. Másrészt a hagyományos előadó-központú képzések helyett bevett formának számítanak a *résztevőközpontú képzési módszerek* (például e-learning, tréning, blended-learning, coaching). Ugyanakkor a fejlesztés soha nem állhat meg, ezek hatékonyságát támogatni lehet és érdemes.

A korszerűnek számító oktatásmódszertani megoldások számos előnyük és pozitív hatásuk mellett hiányosságokat is magukban hordoznak. Nemcsak a közszolgálatban probléma, hogy nem tudhatjuk biztosan, a résztvevők egy-egy végigült tréningből, végignézett e-learning videóból végül mennyit tanulnak. A tréningek során modellezett szituációk sora nem a valóság. Nem garantált, hogy egy-egy munkahelyi szituációban valóban működnek-e a begyakorolt minták. A továbbképzések rendszerint rövid időtartamúak (1–3 nap), ennyi idő alatt kevéssé tudnak elmélyülni a megszerzett ismeretek. A képzések végeztével a résztvevők visszatérnek munkahelyükre, ahol óhatatlanul a korábbi magatartásminták térnek vissza. A rövid továbbképzések bár nagyon hatékonyak, önmagukban nem képesek a pozitív hatások hosszú távú fenntartására, ezt különböző módokon támogatni szükséges.

A tanulás hatékonysága számos tényezőtől függ, elsősorban az egyéni önismeret fokától és az egyén önreflexiós képességétől. A vezetők készségfejlesztését célzó kép-

zések akkor lesznek hatékonyabbak, ha a résztvevők már a kezdetekkor *megfelelő szintű önismerettel, nyitottsággal, önreflexiós készséggel, önkritikai érzékkel, erős tanulási motivációval és önálló tanulási kompetenciákkal rendelkeznek.*

Véleményem szerint a közigazgatásivezető-képzési rendszer hatékonysága modern világunk szemléletével és munkatempójával jobban összeegyeztethető, ún. *önirányított tanulás*<sup>2</sup> oktatásmódszertanban betöltött szerepének hangsúlyosabbá tételével tovább növelhető. Az önálló tanulás támogatásához kialakítható egy, a képzőintézmény által irányított, támogatott, de a résztvevők számára *magas fokú tanulási autonómiát biztosító, újszerű oktatásmódszertani modell.* Ez a modell, kombinálva a vezetőfejlesztés jelenlegi módszereivel, növelheti a képzési rendszer hatékonyságát.

A javaslatok célja természetesen, hogy magára a közigazgatásivezető-képzés alapdilemmájára is segítsenek megoldást találni: *hogyan növelhető a közigazgatási vezetők és ezáltal a közigazgatási szervezetek hatékonysága?*

### ÖNIRÁNYÍTOTT TANULÁS (VAGY IRÁNYÍTOTT ÖNFEJLESZTÉS)

Az önirányított tanulás módszerének bemutatása előtt röviden vázolom a felnőttképzési módszerek egyik lehetséges tipizálását (ezek szerzőktől függően sokfélék lehetnek) (Rogers, 1983).

– Előadó-központú képzési formák: az előadó az aktív szereplő, a hallgatók inkább passzívak, néznek és figyelnek. Fajtái: előadás, magyarázat, elbeszélés, (tan)beszélgetés, szemléltetés (demonstráció) stb.

– Résztvevőközpontú formák: a tanítás-tanulás folyamata elsősorban a résztvevők irányított közös munkájának eredménye, amelynek során a résztvevők megosztják egymással tudásukat és tapasztalatukat. A résztvevőközpontú formák közös jellemzője, hogy a tanítás helyett a tanulásra, a tanár helyett a tanulóra helyeződik a hangsúly. Fajtái: moderáció, csoportmunka, kooperatív tanulás, tréning, coaching, projektmunka stb.

– Önirányító forma: önszervező, önszabályozó tanulási forma, amikor a felnőtt tanuló önállóan képes a tanulási folyamat lebonyolítására. De ez nem zárja ki a szervezett tanulási formák időszakos igénybevételét (pl. távoktatás keretében).

Az andragógia magyarországi alapjait lerakó Durkó Mátyás már az internet világméretű elterjedését megelőző időben előre jelezte: „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” (Durkó, 1999:47).

Az internet térnyerésének köszönhetően a világ határai elképesztő mértékben kitárultak. A 21. században bekövetkező gyors technológiai fejlődés gyökeresen átalakítja a tanulásról alkotott fogalmainkat. Korábban a tudásszerzés szinte egyeduralgató 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, és a *munkavál-*

lalók felkészültségével kapcsolatos elvárások is gyökeres változáson mennek keresztül. Felértékelődik a nem formális (önkéntes, rövidebb idejű, kiegészítő jellegű) vagy informális tanulás (oktatási rendszeren teljes egészében kívül eső) szerepe.<sup>3</sup>

Az ismeretszerzés módjai rohamtempóban alakulnak át, ami nem feltétlenül jár együtt a formális képzés jelentőségének végleges visszaszorulásával (bár vannak ilyen prognózisok). A formális oktatás továbbra is garancia a minőségi tudástranszferre. Másrészt az elhelyezkedés alapfeltétele a legtöbb helyen igazolt, szakmai végzettség, ami csak formális keretek között szerezhető meg. Viszont a megváltozott társadalmi igényekhez alkalmazkodva *a formális képzőintézmények számára egyre inkább elkerülhetetlen tanítási módszereik átalakítása*. Durkó Mátyás szavai beigazolódtak, a felnőttoktatás az élethosszig tartó tanulás paradigmájához igazodva egyre inkább az önművelés irányába halad.

Az *önirányított tanulás* (self-directed learning, SDL) és a további hasonló jelentés-tartalmú elnevezések a szakirodalomban: informális tanulás, autodidakta tanulás, önszabályozó tanulás, önképzés, önnevelés, önművelés, általános értelemben a képzési rendszeren kívüli, egyéni ismeretszerzési tanulási módot jelentik.<sup>4</sup> A fogalom nem keverendő össze az *önálló tanulással*, amely minden tanulási-tanítási folyamat kikerülhetetlen eleme (pl. házi feladat formájában). Az önálló tanulás – irányítás szempontjából – közvetett vagy távirányítású munkavégzést jelent, ami a tanárral/tutorral közösen végzett munkát egészíti ki (Kraiciné Szokoly–Csoma, 2012:187).

Maga az önirányított tanulás fogalomrendszere máig nem letisztult, a felnőttoktatás sűrűn kutatott, ellentmondásos területe (Tóth, 2008). A fogalmat és a felnőttoktatás más alapfogalmait is (pl. informális, nonformális tanulás) a szakterület szerzői nem egyforma jelentéstartalommal használják. A fogalommagyarázatokban most nem szükséges elmélyedni, azt megteszik más tudományos munkák.<sup>5</sup>

A fogalmak tanulmányozása után kijelenthető, hogy az önirányított tanulásban: a felnőtt saját elgondolása alapján, maga kezdeményezi a tanulást; maga határozza meg a tanulás céljait; kiválasztja a megfelelő tanulási stratégiát; irányítja a tanulási folyamatot; képes az eredmény(ek) értékelésére, az önreflexióra. A tanuló lényegében *magas fokú tanulási önállóságot* (autonómiát) élvez, és folyamatos kontrollt gyakorol saját tanulási folyamata felett. Az önirányítottság mértéke eltérő lehet, ami a tanulási folyamat során az autonómia eltérő fokaiiban nyilvánul meg. Teljes körű autonómiáról beszélhetünk például, amikor egy háziasszony (1) elhatározza, hogy főzni tanul, (2) szakácskönyveket vesz, (3) önállóan gyakorol, a tanulás eredményességét (4) a családjának főztjére adott visszajelzései alapján „méri le” (Moore, 1997:132).

Önképzés terén a lehetőségek tárháza szinte végtelen. Választhatunk önsegítő könyveket, videókat, különféle mobilalkalmazásokat, meglátogathatunk digitális könyvtárakat, vagy szimplán bekapcsoljuk a tévét, szörfözünk az interneten, vagy akár online szabadegyetemeket látogathatunk.

A szakirodalom szerint tehát az *önirányított tanulás* nemcsak autodidakta módon, hanem a *formális oktatási rendszeren belül is elképzelhető*. Ekkor a tanulási autonómia szűkül, hiszen a keretek megszabása és a folyamatok irányítása az intézmény kezében van. Már nem beszélhetünk a tanuló maximális önirányításáról.

Az önirányított tanulás intézményi keretek között zajló válfaja esetében megfelelőbbnek tartanám az ún. *irányított önfejlesztés* kifejezés használatát, amely pontosabban fejezi ki a fogalom jelentéstartalmát. Ebben, a formális intézményi keretek között zajló tanulási formában a tanuló nem teljes mértékben önálló (tanulási autonómiája nem teljes). Kötelező jelleggel, az adott intézmény irányításával és támogatásával halad saját belső fejlődési útján.

Cserné Adermann Gizella szerint „A merev intézményi keretek nem teszik lehetővé az önirányítottág érvényesülését a felnőtt tanulásában” (Cserné Adermann, 2000:5). De milyen kritériumai vannak az intézményi megvalósításnak? 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;
- kialakítja 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 (Cserné Adermann, 2000: 5–6).

A résztvevő számára nagyobb tanulási autonómiát, bizonyos fokú önirányítást tesz lehetővé az intézmény. Ha az önirányított tanulást intézményi, formális keretek teremtik meg, akkor a tanuló beleszól, visszajelez a tanulási célokkal, folyamattal kapcsolatban, tulajdonképpen az intézménnyel együtt alakítja azt.

Oktatási szakértők szerint kell hogy az embernek legyen saját, egyéni tanulási stratégiája, melynek segítségével tudja a tanulás önszabályozását megvalósítani és fenntartani. A felnőtt korosztálynál fontos, hogy a tanulási tevékenységek az önirányítottan szabályozott gyakorlatok irányába fejlődjenek. A tanulási stratégiák egyik leghatékonyabb változata az önmenedzsel, önvezérelt tanulás (Kiss, 2009:220).

Nézzünk egy-egy érdekes példát az önirányított tanulásnak minősíthető újszerű, képzési formákra.

### *Self-coaching*

Magyarországon még kevésbé ismert a self-coaching. Módszere az USA-ból származik, a pszichológiai, terápiás kezelések egyik alternatívájaként fejlesztették ki, kiegészítő terápiaként. Ma már a menedzsment területén is alkalmazzák. Egyes szerzők a felnőttképzés keretében történő későbbi előretörését prognosztizálják. Módszertanát tekintve valahol félúton van a pszichoterápia és az üzleti tanácsadás között.

A self-coaching fogalomhoz széles körben elfogadott definíciót még nem találunk, mivel irodalma még kezdetlegesnek tekinthető. Így az olvasottak alapján kísérletet teszünk arra, hogy egy saját definícióval álljak elő, amely véleményem szerint összefoglalja

a fogalom lényegét: A self-coaching (ön-coaching) 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 olyan eszköz, amely coachingelemekkel dolgozik, viszont az eszköztárat úgy fejlesztették ki, hogy azt az egyén önállóan, szakember segítségére nélkül is tudja használni.

A modern vezetés rugalmas megközelítést kíván, olyat, ami saját stílust alakít ki, autentikus, egyedi (McLeod, 2007:21). A self-coaching 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 (Luciani, 2007:33).

A munka alapvetően önállóan történik, de a fejlesztésbe bevonhatunk kollégákat, családtagokat, létrehozva saját coachingscsapatunkat. Környezetünk visszajelzései segítik a folyamatot. A self-coaching természetesen nem könnyű, mert önálló munkát feltételez, amelyhez kitartás, türelem és önálló tanulási kompetenciák megléte szükséges. Fontos, hogy az egyén ne adja fel menet közben a folyamatot, hiszen nincs egy olyan személy, aki őt folyamatosan „noszogassa” (Batista, 2013).

Néhány, a témával foglalkozó internetes portál szerint a self-coachinghoz nem szükséges coaching-előképzettség, ugyanakkor, véleményem szerint, a résztvevőket előzetesen fel lehet készíteni a self-coaching folyamat hatékony végigélésére. Ez egy felelősségteljes, tudatos tanulási folyamat, amelynek alapja az önismeret, így célszerű, ha a self-coaching folyamatot *önismereti fejlesztés* is megelőzi/kiegészíti.

### *Online tanulás*

Korunk legnagyobb lehetősége az online tanulásban rejlik. Ezért nem véletlen, hogy a minőségi tudástranszfert garantáló online szabadegyetemek népszerűsége viharos gyorsasággal nő. Előfutárunknak talán a brit Open University (OP) tekinthető, amely már 1971 óta úttörő szerepet játszott kezdetben a televízióalapú oktatásban (Giddens, 2008:563), manapság pedig a legkorszerűbb számítógépen elérhető oktatási formákkal dolgozik.<sup>6</sup> De megemlíthető a Phoenix Egyetem is, amely az amerikai online oktatás egyik úttörője, ahol a hagyományos mód mellett online diploma megszerzésére is lehetőség van.<sup>7</sup>

Említhetek egy harmadik példát is: a Coursera (coursera.org) az egyik legismertebb nemzetközi oktatási portál. A vállalatot 2012-ben alapította a Stanford Egyetem két professzora. Ugrásszerű fejlődését mutatja, hogy a vállalat 2015-ben elérte a 15 millió felhasználót, az 1100 kurzust, amelyet 121 különböző egyetem biztosít az érdeklődők számára (Wan, 2015). A platform letisztult képet mutat, és rendkívül felhasználóbarát. Néhány gombnyomás a regisztráció, melyet követően az összes tanfolyam ingyenesen, angol nyelven igénybe vehető. Díjköteles szolgáltatási csomagjuk is van, az igénybevevő részére, bizonyos szolgáltatási ár ellenében, igazolást (certificate) állí-

tanak ki a tanfolyam teljesítéséről. Ezzel a munkáltatók, oktatási intézmények irányába igazolni lehet a kurzus elvégzését.

A Coursera online kurzusaival a társadalmi felelősségvállalás részesének is tekinthető, ugyanis a felületen keresztül a világ azon fejlődő országaiba is eljut a tanulási lehetőség, ahol erre másként nincs mód (Koller, 2012). Nem a „one size fits all” szemléletben gondolkodik, hanem a személyre szabott tanításban (personalization). Ezt több csatornán keresztül teszi meg, amely arra is lehetőséget biztosít, hogy virtuális (vagy akár fizikális), országhatárokon átvéelő tanulói csoportok, tanulói hálózatok jöjjenek létre.

#### *Az önirányított tanulási folyamat tervezése*

Az önirányított tanulás sikerességéhez számos tényező összehangolt működése szükséges. A teljesség igénye nélkül: nagyon fontos a reális célok kitűzése; a célok teljesítése jelentősen kihívást, ugyanakkor legyen teljesíthető is egyben (Schunk, 1990:81). További fontos feltétel, hogy a tanulónak rendelkeznie kell az önirányított tanulás képességével (felelősségtudat, kritikai gondolkodás, elkötelezettség, szorgalom stb.). Az önképzés terén a tanulási kompetenciák megléte mellett a tanulási motiváció is kulcskérdés. Ennek hiányában az önirányított tanulás eleve kudarcra van ítélve.

Az önirányított vezetőfejlesztés keretében az egyes szereplők feladata nagyjából a következő:

*A fejlesztő intézmény:* képzési módszertan és fejlesztő szakembergárda összeállítása; tanulási infrastruktúra biztosítása (tanulókörnyezet); a képzések és oktatók minőség-biztosítása.

*A fejlesztő szakember:* segíti a vezetőt a fejlődési célok meghatározásában; folyamatosan figyelemmel kíséri a fejlődés teljes folyamatban (menedzseli a tanulási folyamatot); ösztönzi és biztatja a vezetőt a tanulási út végigjárása során.

*A fejlesztésben részt vevő vezető:* együttműködik a fejlesztési folyamat szereplőivel; megfogalmazza saját – önmaga és a szervezet számára hasznos – fejlődési céljait; felelősséget vállal saját fejlődéséért, és elkötelezetten cselekszik a pozitív irányú változásokért.

*A szervezet* (a fejlesztésben érintett személyek, például felettes vezető vagy HR-szakember): segíti a fejlődési célok meghatározásában; konstruktív visszajelzésekkel támogatja a vezetőt a munkájában; támogatja a fejlődést, és biztosítja az ehhez szükséges eszközöket.

*Az önirányított tanulás az ún. lifelong learning (életen át tartó tanulás) alapja és feltétele,* hiszen életünk során nem veszünk részt mindig formális intézményi oktatásban, ugyanakkor a piacképes tudás megújítására egy életen át szükségünk van. A jövőben érdemes kidolgozni a *tisztviselői továbbképzés önirányított tanulási módszereit,* amely hosszú távon költséghatékony, időalap-kímélő, és a mindennapok sűrű napirendjébe beilleszthető.

## AZ IRÁNYÍTOTT VEZETŐI ÖNFEJLESZTÉS MÓDSZERTANA

A vezető önismerete, önfejlesztése akkor lesz eredményes, ha képes önálló módon, a tapasztalati tanulás módszereivel élve, saját magát objektív és intuitív szemszögből egyaránt értékelni. Ehhez egy hosszú hatótávú, folyamatos és tudatos tanulási folya-



mat kiépítésére van szükség, amely a képzőintézménytől kapott iránymutatás segítségével önállóan (rendszeres külső támogatás nélkül is), a vezető belső erejéből, saját egyéniségéből és személyiségének attribútumaiból táplálkozva működik. A tréning, coaching, action-learning, a szupervízió, a pszichoanalízis és az e-learning módszereire, eredményeire építve kifejleszthető egy unikális módszer, amely a vezető önálló, folyamatos, maradandó hatású, belső fejlődését támogatja.

Az 1. táblázat az újszerű módszertani modellt azonos vizsgálati kategóriák mentén hasonlítja össze az alapokat szolgáltató módszertanokkal. A táblázat jól szemlélteti a főbb sajátosságokat, érzékelteti az újszerű módszertani megközelítés (irányított önfejlesztés) elméleti sajátosságait, valamint összehasonlíthatóvá teszi a manapság legnépszerűbb tanulási modellekkel (tréning, coaching, e-learning). Az egyes kategóriák mentén a tanulási formák természetesen csak általánosított jellemzőket foglalnak össze.

1. táblázat: Oktatásmódszertani modellek sajátosságainak összehasonlítása

Tanulási forma	Szervezett formában	Definiált tanulási célok	Tanulás időtartama	Résztevői önálló tanulás	Fejlesztő szakember	Tanulási autonómia	Résztevői létszám
tréning-módszer	igen vagy nem	igen	rövid	csoportban	van (tréner)	közepes fokú	10–15 fő/csoport
egyéni coaching (szupervízió)	igen vagy nem	igen	közepes	is-is, szakemberrel és egyedül	van (coach)	magas fokú	1 fő
team coaching (szupervízió)	igen vagy nem	igen vagy részben	rövid	csoportban	van (team-coach)	közepes fokú	3–6 fő
action-learning	igen vagy nem	részben	rövid	csoportban	van („moderátor”)	magas fokú	4–7 fő/kis csoport
self-coaching	nem	kismértékben	hosszabb	önálló	nincs (de támogatható)	nagyon magas fokú	1 fő
e-learning	igen	igen	rövid	önálló	nincs (de lehet tutor)	közepes fokú	korlátlan
irányított önfejlesztés	igen	részben	hosszú	teljesen önálló	nincs (de támogatható)	nagyon magas fokú	korlátlan

Forrás: Saját gyűjtés

Céлом, hogy az irányított önfejlesztés módszertanában ötvözzem a népszerű tanulási formák előnyeit egy olyan, módszertanilag integratív modellben, amely a meglévő tanítási/tanulási módszerekre épít, ezeket újszerű szemléletben az irányított önfej-



lesztés érdekében ötvözi. Módszertani alapjait az önirányított tanulás, a kooperatív technikák, a tapasztalati tanulás, a tréning, coaching, action learning, self-coaching, a szupervízió, a pszichoanalízis és az e-learning technikák adják.

Alkalmazásának hatására elindulhat a vezetőben az önreflexió folyamata, amely az önismereten keresztül vezet el a belső, tartós változáshoz. A folyamat támogatja a gondolati perspektívaváltást, segíti, hogy a vezető *új gondolati, szemléleti paradigmákat* alakítson ki. Cél, hogy *a vezető megértse és kezelni tudja saját személyes elakadásait*. Eredményeképp remélhetőleg hosszú távon javul a vezetési kompetencia.

Szándékom szerint egy konkrét fejlesztési program módszertani alapjait is sikerül lerakni, amely nemcsak egy elméleti módszertani felvetés, hanem viszonylag gyorsan kifejleszthető és használható is lesz a vezetőképzési rendszerben.

### A VEZETŐI ÖNFEJLESZTÉS MÓDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSA

A környezeti és technikai fejlődés hatására a tanulás módszerei és csatornái átalakulnak, és egyre inkább az önállóság kerül előtérbe, de nemcsak a tanulás, hanem az élet számos területén. Gondoljunk például a cafeteriarendszerre, ahol a munkavállaló a juttatási csomagból saját ízlése szerint választhat elemeket. Az emberek szeretik azt érezni, hogy van választásuk. A vezetői önfelkészítő módszer beleillik ebbe a logikába, mert az önálló tanulási folyamat menedzseléséhez egy saját „tool box” kifejlesztésében segíti a vezetőt.

Kutatásaim arra irányulnak, hogy az elméleti megalapozáson túl a program gyakorlati megvalósítása hogyan történhet. A konkrét közigazgatási vezetői módszertan kidolgozása egy oktatókból, pszichológusokból, coachokból, szupervizorokból és tréneremből álló team feladata lehet. De a program alapvető módszertani felépítése már körvonalazható, felépítését tekintve három fő részből állna.

#### *Vezetői önfelkészítést segítő interaktív e-book*

Az önfelkészítést segítő e-bookok az adott vezetői szintekhez mérten differenciált tartalommal készülhetnek (vezetői utánpótlás, középvezetők, felső vezetők). A modern felhasználói igényeknek megfelelő e-book gyakorlatilag egy *munkafüzet + segédanyag + személyes napló* egyben. Munkafüzet, mert rövid gyakorlati feladatokat tartalmaz. Segédanyag, mert a vezető számára praktikus vezetési tanácsokat tartalmaz. Személyes napló, mert ebbe a vezető leírhatja saját gondolatait (a naplóírás nem véletlenül képezi a terápiás módszerek alapját, hiszen segíti az önreflexiót).

Az e-book tartalmát tekintve interaktív (dinamikus, animációs videók és fórum is helyet kap benne). A tartalom egy része szöveges, másik része videoalapú. Formáját tekintve elektronikusan kitölthető, de akár ki is nyomtatható, illetve okostelefonon is elérhető.

Az interaktív e-book komplex tool box, benne több lehetséges vezetői fejlődési ív építőelemeinek felrajzolása történik. Ezekből a vezető saját ízlése és haladási üteme szerint válogathat.

Felépítési logikája: önismereti gyakorlatok, feladatok, majd a vezetői kompetenciák fejlesztését célzó gyakorlatsorok, technikák és tanácsok (pl. vezetői személyiség megismerése, időgazdálkodás, problémamegoldás stb.) szereplnének. A pontos képzési tartalom leírása vizsgálatok tárgyát képezi.

A munkafüzet feladattípusai a teljesség igénye nélkül:

- rövid tesztek és checklistek: pl. vezetői önértékelési teszt, vezetői önismereti teszt (nem mély pszichológiai elemzésre szolgálnak, hanem gondolatébresztőként);
- az önreflektív elemzési technikák és gyakorlatok példákkal való leírása;
- a fejlesztési témakörökhöz kapcsolódó kérdések, amelyeken a vezető elgondolkodhat, és leírhatja a válaszait;
- praktikus tanácsok, tippek, gondolatok a vezetői munka egyes aspektusaira;
- rövid összefoglalók (vezetési kérdésekről);
- esettanulmányok (vezetési kérdésekről);
- gyakorlatok, feladatok (belső és külső, környezeti visszajelzésre épülő), amelyeket a vezetőnek ajánlott elvégeznie;
- energetizáló és relaxációs technikák;
- idézetek, ajánlott irodalmak;
- konzultációs lehetőségek (pl. fórum elérése, help desk stb.).

### *Mobilapplikáció*

Egy letölthető mobilapplikáció nagyszerűen tudja támogatni a folyamatot. Az applikáció időről időre (naponta, hetente) kisebb, pár perces feladatokat küld a vezetőnek, amellyel ébren tartja a figyelmét és érdeklődését. Emlékezteti a program folytatására, hiszen amíg egy cselekvés nem épül be a napi rutinba, hajlamosak vagyunk elfeledkezni róla, vagy halogatni. Ezenkívül a mobilapplikáció a vezetők közti kommunikációs csatornaként és a képzőközpont üzenetközvetítőjeként is használható (fejlesztéstől függően).

### *Időszakos kis csoportos találkozók, workshopok, fókuszcsoport*

A résztvevőket előzetesen fel lehet készíteni a vezetői önfejlesztési folyamat hatékony végigélésére. Ez egy felelősségteljes, tudatos tanulási folyamat, amely akkor lehet sikeres, ha a vezető érti, mi történik, elkötelezett, és képes az önálló végrehajtásra. Használatát megelőzően egy gyakorlati, kis csoportos felkészítést célszerűnek tartanék. A felkészítés a módszertan elsajátítása mellett a vezetői önismeret alapjaiba is bevezetné a résztvevőket. A tréning érzékenyít az önismereti témára, és megalapozza az e-book önálló használatát.

A folyamat közben, az érdeklődők számára lehetőséget kellene biztosítani további kis csoportos találkozóakra is, amelyek során moderált beszélgetés formájában megosztják tapasztalataikat, és visszajelzést adnak a tanulási folyamatról. Ezek nem kötelező, hanem fakultatív alkalmak.

A találkozók egy része fókuszcsoport-beszélgetésként is működhet, ahol az érintettek tapasztalataikkal segítik a módszer továbbfejlesztését.

## A MÓDSZER KAPCSOLATA A KÖZIGAZGATÁSIVEZETŐ-FEJLESZTÉS JELENLEGI MÓDSZEREIVEL

Ha a jelenlegi közigazgatásivezető-képzést 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 (korrekció) szükséglete, és nem társulnak hozzá jelenléti képzések.

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

A tréning, coaching, e-learning és egyéb korszerű fejlesztési eszközök ma már szerencsére egyre inkább teret nyernek a közigazgatásban. Viszont a tömegtermelés kényszere miatt a képzési módszerek sablonos e-learning tananyagok vagy külső fél, szakértő bevonását igénylik (jelenléthalapú 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 közigazgatásivezető-fejlesztés meglévő módszertani eszköztárába. Természetesen nem azt állítom, hogy a vezetői önfejlesztés módszertanának fel kellene váltania a meglévő módszertanokat, hanem azokat *kiegészítve, komplementer tudásanyagként* épülhet be a közigazgatásivezető-fejlesztés módszertani eszköztárába.

Az irányított önfejlesztés módszere három ponton is kapcsolódhat a meglévő közigazgatásivezető-képzési rendszerhez:

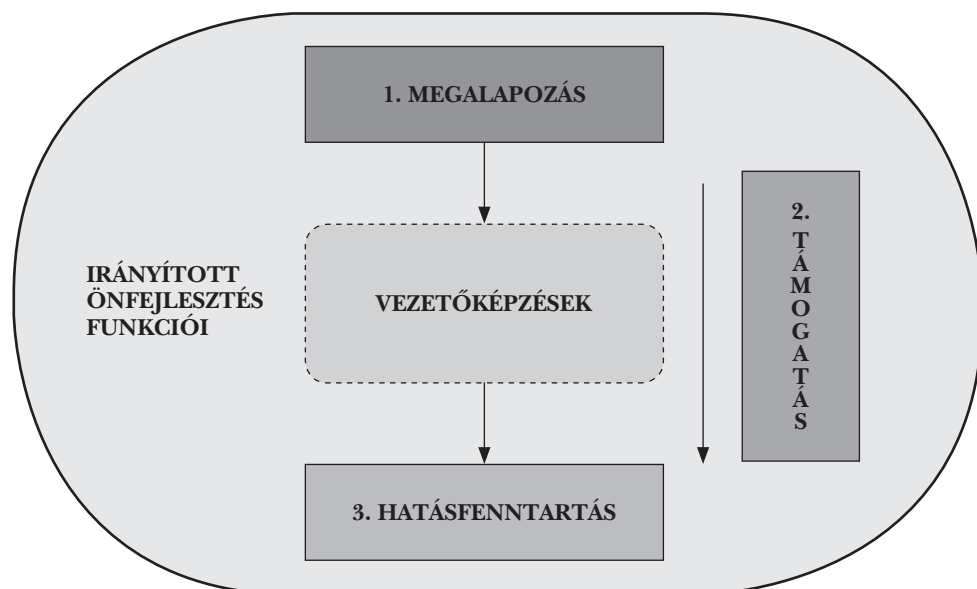
– Megalapozó funkció: Az a vezető, aki az e-bookkal támogatott önismereti munkát elkezdi, bármely későbbi kompetenciafejlesztő tréningre feltehetőleg mélyebb önismereti alappal érkezik. Az előzetes önismereti munka és az elsajátított önreflexiók technikák hatására az adott képzés során tanultak befogadhatóbbak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

– Támogató funkció: A képzéssel párhuzamosan folyó irányított önfejlesztési munka támogatja a tanulási motiváció fenntartását és a képzésen tanultak elmélyítését.

– 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.

1. ábra: Az irányított önfejlesztés kapcsolata a vezetőképzésekkel



Forrás: Saját szerkesztés

A vezetői önfejlesztés az alap- és speciális vezetőfejlesztéssel párhuzamosan vagy azt megelőzően is megkezdődhet, hiszen úgyszólván egy hosszabb időtartalmú folyamatról van szó. Ha a vezetői tréningek előtt megkezdődik, annak az az előnye, hogy a résztvevők már egy szilárd, erősebb önismereti alappal érkehetnek a tréningekre, ezáltal valószínűsíthető, hogy ezek a tréningek hatékonyabbak lesznek. A hátránya viszont, 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, például a közszolgálat teljesítményértékelési rendszere (TÉR) esetében. 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 tudatosá 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.

## ÖSSZEFOGLALÁS, A MÓDSZER JÖVŐJE

A közigazgatásivezető-fejlesztésben érintett vezetői kör (kb. 11 000 fő) jelentős. 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 költségkímélőek, és jó eséllyel megtérülnek. Azt gondolom, hogy a fent leírtak alapján *kifejleszhető egy olyan unikális vezetői öntanulási módszer, amely képes arra, hogy a közigazgatásivezető-fejlesztés minőségi és mennyiségi kihívásait egyaránt kezelje*. A vezetői önfejlesztés módszere nem drága, hiszen megfelelő előkészítést követően a vezető rendelkezésére bocsátott egyszerű e-bookkal önállóan fejlesztheti magát. Nem kell tehát képzéseket szervezni, 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, korszerű, ugyanakkor költségkímélő, praktikus és egyszerű, nagy tömegek egyéni fejlesztést lehetővé tevő, közigazgatásivezető-fejlesztési 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.

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> A tanulmány a Nemzeti Közszerződési Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében készült.
- <sup>2</sup> A fogalom forrása: Knowles, 1975.
- <sup>3</sup> Részletesebben kifejtve Stéber–Kereszty, 2015:9–10.
- <sup>4</sup> Részletesebben kifejtve Forray–Juhász, 2008.
- <sup>5</sup> Részletesebben például Koltai–Lada, 2006 vagy Merriam–Caffarella–Baumgartner, 2006.
- <sup>6</sup> [www.open.ac.uk/](http://www.open.ac.uk/) (Letöltés: 2016. augusztus 30.).
- <sup>7</sup> [www.phoenix.edu/degrees.html](http://www.phoenix.edu/degrees.html) (Letöltés: 2016. augusztus 30.).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Batista, Ed (2013): *Self-coaching: An overview*. [www.edbatista.com/2013/07/self-coaching-an-overview.html](http://www.edbatista.com/2013/07/self-coaching-an-overview.html) (Letöltés: 2016. augusztus 30.).
- Cserné Adermann Gizella (2000): Az önrányított tanulás. *Tudásmenedzsment*, 1. évf., 1. sz., 4–10.
- Durkó Máttyás (1999): *Andragógia. A felnőttnevelés és közművelődés új útjai*. Magyar Művelődési Intézet, Budapest.
- Forray R. Katalin – Juhász Erika (2008): Az autonóm tanulás és az oktatás rendszere. *Új Pedagógiai Szemle*, 58. évf., 3. sz.

- Giddens, Antony (2008): *Szociológia*. Második kiadás, Osiris Kiadó, Budapest.
- Kiss Adél (2009): Fialat felnőttek tanulási stratégiái. In: *Nonformális – informális – autonóm tanulás*. Szerk.: Forray Katalin, Juhász Erika, Debreceni Egyetem, Debrecen, 219–223.
- Knowles, Malcolm S. (1975): *Self-directed learning*. Association Press, New York.
- Koller, Daphne (2012): *What we're learning from online education*. Ted talk, [www.ted.com/talks/daphne\\_koller\\_what\\_we\\_re\\_learning\\_from\\_online\\_education](http://www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education) (Letöltés: 2016. július 20.).
- Koltai Dénes – Lada László (szerk.) (2006): *Az andragógia korszerű eszközeiről és módszereiről*. Tanulmánykötet, Nemzeti Felntőtképzési Intézet, Budapest.
- Kraiciné Szokoly Mária – Csoma Gyula (2012): *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába*. ELTE, Budapest.
- Luciani, Joseph J. (2007): *Self-Coaching. The Powerful Program to Beat Anxiety and Depression*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- McLeod, Angus I. (2007): *Self-Coaching Leadership. Simple Steps from Manager to Leader*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Merriam, Sharan B. – Caffarella, Rosemary S. – Baumgartner, Lisa M. (2006): *Learning in Adulthood. A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Moore, Michael (1997): Az önálló tanulás elméletéről. In: *Andragógiai szöveggyűjtemény II*. Szerk. Maróti Andor, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Paksi-Petró Csilla (2017): *A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana. Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata* című doktori értekezés kézírata.
- Rogers, Carl R. (1983): *Freedom to Learn for the 80's*. Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio. Magyarul: *A tanulás szabadsága a 80-as években*. Szeged, 1986.
- Schunk, Dale H. (1990): Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning. *Educational Psychologist*, vol. 25, no. 1., 71–86., [http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2501\\_6](http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2501_6).
- Stéber Andrea – Kereszty Orsolya (2015): Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. *Új Pedagógiai Szemle*, 65. évf., 9–10. sz.
- Tóth Éva (2008): Tanulási környezetek. *Educatio*, 17. évf., 2. sz.
- Wan, Tony (2015): *Coursera Charts Course for International Expansion With \$49.5M in Series C Funding*. EdSurge, [www.edsurge.com/news/2015-08-25-coursera-charts-course-for-international-expansion-with-49-5m-in-series-c-funding](http://www.edsurge.com/news/2015-08-25-coursera-charts-course-for-international-expansion-with-49-5m-in-series-c-funding).