

A „JÓ ÁLLAM” ALAPKÖVE: A KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉS RENDSZERE

A közszolgálati továbbképzés a Jó Állam, a Szolgáltató Állam elengedhetetlenül fontos építőköve, hiszen az állam pontosan annyira lesz szakszerű, pontos, gyors és barátságos, amennyire a szervezetrendszerében dolgozó emberek szakszerűen, pontosan, gyorsan és barátságosan végzik a munkájukat. Ezért nélkülözhetetlenül fontos a kormánytisztviselők, köztisztviselők rendszeres fejlesztése, képzése. A továbbképzés, vezetőképzés kialakításának létfontosságú alapját a Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program nyújtotta, meghatározó jogi kereteit pedig a Kttv., illetve a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet fektette le. A 2014-ben immáron „élesben”, üzemszerűen is elindult továbbképzési rendszerben több mint 70 ezer tisztviselő és másfélezer közigazgatási szerv vesz részt. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által nyújtott, mintegy 301 közszolgálati továbbképzési programban résztvevő tisztviselők az oktatás-módszertani megoldások széles spektrumával találkozhatnak az e-learningtől kezdve a kicsoportos, többnapos tréningeken keresztül a hagyományos konferenciákig. Különösen fontos, hogy a tisztviselők fejlesztési igényei összhangban legyenek az államreform céljaival, a jogi és szervezeti környezet váltoásaival, az egyéni karrier – és életpálya tervekkel, az egyéni teljesítmény-értékeléssel és az egyéni kompetenciák tényleges fejlesztési igényeivel. Ezért terveink szerint a következő években a továbbképzési rendszer szerves részévé válik a bemeneti kompetenciák átfogó mérése, valamint a fejlesztési eredmények nyomon követése.

• • • • •

1. ELÖLJÁRÓBAN...

Miről szól a továbbképzés? Miért „kell” továbbképzés? Miért gondoljuk azt, hogy nemcsak azért kell, „mert van róla jogszabály”, hanem azért van róla jogszabály, mert fontos?

Mindenekelőtt azért, mert úgy véljük, a továbbképzés – természetesen más, kapcsolódó elemekkel együtt – végső soron a „jó állam”-ról, a szolgáltató államról szól, annak elengedhetetlenül fontos építőköve. Anélkül, hogy belebonyolódnánk egy teoretikus fejtegetésbe a „jó állam”-ról, leszögezhetjük: olyan kormányzási, szolgáltatási és együttműködési rendszert szeretnénk kialakítani, amelyben az emberek és a vállalkozások megbíznak. A másik oldalról megközelítve: olyan élő, létező struktúrát, amely a működésével rászolgál az emberek, a vállalkozások, a civil szerveződések bizalmára, és ezt a *bizalmat* képes tartósan fenn is tartani.

A „jó állam” önmagában nem létezik, csak egy idea, egy modell, amit elsősorban a benne dolgozó emberek töltenek meg tartalommal. Az ő mindennapi viselkedésük, munkakultúrájuk révén formálódik, alakul az állampolgárok, szervezetek véleménye, gondolkodása az államról. Az állam pontosan annyira lesz szakszerű, pontos, gyors és barátságos, mint amennyire az állami szervezetrendszerben dolgozó emberek szakszerűen, pontosan, gyorsan és barátságosan végzik a munkájukat. Végtelenen leegyszerűsítve: a „jó állam” *mi magunk vagyunk*. A tízmillió (a határon túl élő nemzetársainkkal együtt még több) állampolgár és azon belül az a több százezer ember, aki közvetlenül vagy közvetve az államtól kapja a fizetését, akiknek a tudásán (ismeretein, gyakorlati készségein, attitűdjén) múlik, hogy kialakul-e és megmarad-e a hatékony közösségi lét alapját jelentő bizalom.

Ezért a helyes stratégiai megközelítés a munkaerőt (kormány- és köztisztviselőt), illetve a munkaerő fejlesztését (ezen belül képzését) nem csupán egy „költségtételként” (tehát kellemetlen fizetési kötelezettségként) látja a költségvetés kiadási oldalán, hanem befektetésnek tekinti. Az információs társadalom korában, a tudásalapú gazdaságban az egyetlen dolog, ami nemhogy versenyelőnyt jelenthet, de egyáltalán, lehetővé teszi, hogy részt vegyünk a versenyben, maga a *tanulás*, azaz: az állam mint szervezetrendszer „tanulási képességének” karbantartása és fejlesztése.

Mi, akik az állam szervezetében dolgozó tízezrek továbbképzési rendszerén munkálkodunk, elsősorban ezért hisszük és valljuk, hogy a tisztviselők folyamatos képzése nem önmagáért létezik, hanem minden magyar ember és közösség együttes javát szolgálja.

2. A TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER STRATÉGIAI ÉS JOGI KERETEI

2010-ben a közigazgatás átalakításának új kormányzati programja nem tudott szisztematikusan felépített minőségi továbbképzésekre támaszkodni. A Miniszterelnöki Hivatal, majd 2010-től a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) háttérintézményeként működő Közigazgatási Személyügyi Szolgáltató Központ (KSZK) szervezett egy-egy célcsoportot, illetve tématerületet felölelő képzéseket.¹ 2011-ben a KSZK megszűnésével a Nemzeti Közigazgatási Intézet (NKI) feladatává vált a közszolgálati továbbképzések, vezetőképzések fejlesztése és szervezése. Az NKI ezen feladatait 2012 szeptemberében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) vette át.

A továbbképzés, vezetőképzés rendszerszintű kialakításának létfontosságú alapját jelentette a *Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program* (2011, KIM). Ez rögzítette, hogy a kormány-tisztviselői előmeneteli rendszerbe illeszthető kreditrendszerű, kompetenciaalapú, moduláris szerkezetű közigazgatási továbbképzési és vezetőképzési rendszerre van szükség.² A Magyary Programnak megfelelően 2011–2013 között számos, a tisztviselők képzését, továbbképzését támogató fejlesztés indult el az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében.

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

2 Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. 47.

A Magyar Programban meghatározott átfogó célok részletesebb kibontását tartalmazó *Kormányzati Személyzeti Stratégiát* a kormány a 1336/2011. (X. 14.) határozatának keretében fogadta el. Ez a közszolgálati személyügyi fejlesztések egyik jelentős elemeként határozta meg a tisztviselői képzési rendszert.

A 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó, az *Európa 2020* stratégiából levezetett fejlesztési célok szintén foglalkoznak a közigazgatás képességeinek, felkészültségének fejlesztésével: a 11. tematikus cél kiemeli a közigazgatási szervek és közszolgálatok intézményi kapacitásának és hatékonyságának növelését, amelynek célja a reformok, a jobb szabályozás és a felelősségteljes kormányzás megvalósítása. Ennek megfelelően a továbbképzés kulcsfontosságú területként jelenik meg az egyeztetés alatt lévő *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégiában* is, amely nemcsak a Magyar Program folytatásának tekinthető bizonyos tekintetben, hanem egyúttal a 2014–2020 közötti közigazgatás-fejlesztés (KÖFOP) stratégiai alapidokumentuma is lesz.

A továbbképzések stratégiai szintű megjelenése maga után vonta a terület jogi szabályozását is. *A közszolgálati tisztviselőkről szóló, 2011. évi CXCV. törvény* (Kttv.) a közszolgálati életpályá kidolgozásáért felelős miniszter (a belügyminiszter) személyében kijelöli azt a vezetőt, aki irányítja és felügyeli a közszolgálati tisztviselők képzésével, továbbképzésével, átképzésével és a vezetőképzéssel kapcsolatos feladatokat. Meghatározza a közigazgatási szervek továbbképzéssel kapcsolatos jogait, kötelezettségeit. Deklarálja, hogy a továbbképzéseket – jogszabályban foglalt kivételtől eltekintve – a Nemzeti Köszolgáltatási Egyetem biztosítja.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) *Korm. rendelet* értelmezi a közszolgálati továbbképzéssel kapcsolatban használt fogalmakat, valamint felsorolja a közszolgálati továbbképzés szervezetrendszerét működtető intézmények feladatait és hatáskörét. A rendelet részletesen szabályozza a továbbképzési programok nyilvántartásba vételét, minősítését, a továbbképzési kötelezettséget, a finanszírozás főbb szabályait, a képzéstervezés folyamatát, illetve a minőségirányítás kereteit.

1. ábra • A továbbképzési rendszer stratégiai és jogi keretei



A szabályozás harmadik szintje a továbbképzések *minőségirányítási szabályzata*, amelyet – a korábbi miniszteri felelősségnek megfelelően – a közszolgálati tisztviselők továbbképzésé-

nek minőségirányítási szabályzatáról szóló 12/2013. (III. 14.) KIM utasítás melléklete tartalmaz. A szabályzat a közszolgálati továbbképzés minőségirányítási rendszerének alapidokumentuma, amely a külső előírásokra és elvárásokra épülve foglalja rendszerbe a közszolgálati továbbképzés minőségügyi tevékenységét. A minőségirányítási rendszer és a szabályzat célja a közszolgálati továbbképzés minőségi színvonalának elérése, megőrzése és folyamatos fejlesztése. A szabályzat a következő elemekre terjed ki:

- a továbbképzési programok nyilvántartásba vételi eljárása;
- a továbbképzési programok minősítési folyamata;
- az éves tervezés folyamata;
- a képzéstervezés folyamata;
- a képzésfejlesztés folyamata;
- a képzésszervezés folyamata;
- a képzés megvalósításának folyamata;
- a továbbképzések oktatási módszere;
- a továbbképzések során alkalmazott oktatási és segédanyagok kialakítása;
- a továbbképzésben közreműködő oktatók oktatás-módszertani és felnőttoktatói felkészültsége;
- a továbbképzések megvalósításához szükséges infrastruktúra, a megfelelő oktatási környezet kialakítása;
- a számonkérési folyamatok;
- az ismeret-ellenőrzési formák alkalmazása;
- a továbbképzési programok folyamatos hatályosítása;
- az értékelési folyamatok: résztvevői, oktatói elégedettség mérése;
- a továbbképzések lebonyolításának folyamatos figyelemmel kísérése;
- a minőségügyi helyszíni ellenőrzés eljárása;
- a panaszkezelési eljárások;
- nem megfelelés kezelés;
- dokumentumok és minőségügyi feljegyzések kezelése;
- folyamatok, dokumentumok szükségességét igazoló és jóváhagyó ellenőrzések, valamint elfogadási kritériumok;
- az önértékelés, az éves működés értékelése.

A 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet úgy módosította a 273/2012. Korm. rendeletet, hogy a közszolgálati továbbképzés minőségirányítási szabályzatát a belügyminiszter adja ki. Ezért folyamatban van az új minőségirányítási szabályzat előkészítése, amely – építve az elmúlt két év tapasztalataira – a korábbinál egyszerűbben, terjedelmét tekintve is szikárabb formában határozza meg a továbbképzési rendszer működtetésének minőségi kritériumait.

3. A TOVÁBBKÉPZÉS INTÉZMÉNYRENDSZERE

A közszolgálati továbbképzési rendszer kiépítésének kulcspontja volt az *egységes miniszteri irányítás* megteremtése. 2010-ben az ún. státúumrendelet alapján a tisztviselők továbbképzése a közigazgatás-fejlesztésért felelős közigazgatási és igazságügyi miniszter feladata lett. A kormányzati feladatstruktúra 2014 nyarán lezajlott átalakításának következtében a közszolgá-

lati továbbképzési rendszer ágazati irányítása a belügyminiszter hatáskörébe került. 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 – az adott ágazatban dolgozó közszolgálati tisztviselők számára az ágazati miniszter által 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.

A miniszternek a továbbképzéssel összefüggő feladatait segítő szakmai tanácsadó és véleményező testület (amelynek egyes kérdésekben döntési jogköre is van) a *Közigazgatási Továbbképzési Kollégium* (KTK). A KTK elnöke a Nemzeti Közszolgálati Egyetem rektora, tagjait – az elnök javaslatára – a belügyminiszter kéri fel. Fő feladatai:

- dönt a továbbképzési programok minősítéséről, nyilvántartásba vételéről, felfüggesztéséről vagy törléséről;
- véleményezi a megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról szóló, az NKE által elkészített jelentést;
- dönt a programminősítési szakértői névjegyzékbe való felvételről, illetve a névjegyzékből való törlésről;
- a miniszter, az ágazati irányítást, illetve felügyeletet ellátó intézmények, valamint a közigazgatási szervek által meghatározott képzési igények alapján képzésfejlesztési feladatot határozhat meg az NKE számára.

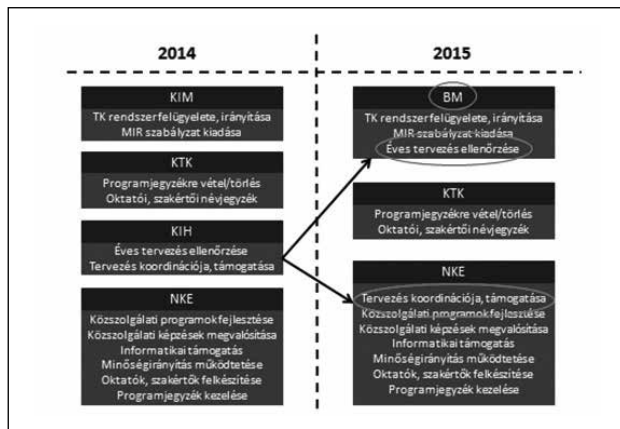
A továbbképzési rendszer operatív működtetésével, a közszolgálati továbbképzések, vezetőképzési programok fejlesztésével és megvalósításával, az informatikai támogatás biztosításával az NKE foglalkozik. Fő feladatai a következők:

- kifejleszti és megvalósítja a közszolgálati továbbképzési programokat;
- működteti a továbbképzési tervkészítési és képzésszervezési feladatok ellátását támogató informatikai alkalmazást, kidolgozza a kapcsolódó módszertani útmutatókat;
- a továbbképzési tervek végrehajtásáról, illetve a közszolgálati továbbképzések megvalósításáról éves összefoglaló jelentést készít a miniszter részére;
- fejleszti és működteti a továbbképzés minőségirányítási rendszerét a miniszter által kiadott továbbképzés minőségirányítási szabályzat alapján;

- 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.

A 378/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet értelmében a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalnak (KIH) a továbbképzésekkel kapcsolatos feladatai megszűntek, azokat a Belügyminisztérium és az NKE vette át.

2. ábra • A továbbképzés intézményrendszerének változásai, 2014–2015



A közigazgatási szervek a továbbképzési rendszerben két fő feladatot látnak el:

- elkészítik a tisztviselők éves továbbképzési tervét, a tisztviselői tervekből összeállítják az intézményi továbbképzési tervet, majd beszámolnak a képzési tervek végrehajtásáról;
- speciális munkaköri képzési igényeik szerint belső továbbképzéseket szerveznek és nyújtanak (szükség esetén felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény bevonásával).

4. TOVÁBBKÉPZÉSI KÖTELEZETTSÉG, KÉPZÉSI KÍNÁLAT

A továbbképzés hatékonysága döntően azon múlik, hogy a képzések mennyire illeszkednek a tisztviselő egyéni fejlesztési igényeihez és tanulási képességeihez, valamint a munkáltató elvárásaihoz. Természetesen a továbbképzésre kötelezett mintegy 75 ezer tisztviselő esetében igen komoly feladat ezen célok teljesülésének a biztosítása. A specifikus munkaköri ismereteket közvetítő ún. belső továbbképzések a továbbképzési rendszer elemeiként részben éppen azt szolgálják, hogy a tisztviselők az általános, az egész közzszolgálatban releváns ismeretek mellett egyedi, munkakörre szabott képzésben is részt tudjanak venni. Ugyanakkor az egyéni kompetenciaszint és fejlesztési igény egyelőre még nem azonosítható teljes körűen a rendszerben, ennek a problémának a megoldása a következő fejlesztések sarokköve. Hasonlóan nagy kihívást jelent annak az egyébként jogszabályi szinten megjelenő elvárásnak a

biztosítása, hogy az éves egyéni továbbképzési tervek illeszkedjenek a teljesítményértékelés (TÉR) eredményeihez, megállapításaihoz.

A felvázolt nehézségek egységes, rendszerszintű kezelése álláspontunk szerint a *tisztviselők rendszeres kompetenciamérésére épülő, többéves, egyéni fejlesztési folyamat* keretében oldható meg. Ezt a munkáltatóknak központi módszertan alapján, megfelelő informatikai támogatással kellene elvégezni úgy, hogy a 2016. évi továbbképzési tervezés már a bemeneti kompetenciamérés eredményeinek figyelembevételével történjen. A szakterülethez (ágazathoz), illetve munkakörcsoporthoz igazodó kompetenciamérés a TÉR következtéseivel, valamint a munkáltatói, ágazati elvárásokkal együtt alkothatná az *Egyéni Fejlesztési Tervek* (EFT) három pillérét. Természetesen a fejlesztési tervek végrehajtását követően sor kerülne egy kimeneti kompetenciamérésre, amely egyrészt alkalmas eszköze lehetne az elvárt fejlődési folyamat igazolásának, másrészt bemeneti információt adna a következő időszak képzéstervezéséhez.

A jogszabály jelenleg *négyéves* továbbképzési ciklusokra építi a tervezést. Az első továbbképzési időszak 2014. január 1-jével indult, és 2017. december 31-ig tart. Az egyéni továbbképzési terv elkészítése a munkáltatói jogkör gyakorlójának jogszabályi kötelessége. Az egyéni továbbképzési tervben a közigazgatási szerv köteles szerepeltetni mindazon továbbképzéseket, amelyeket a munkáltató szükségesnek ítél az adott munkakört betöltő kormánytisztviselő, köztisztviselő munkaköréhez és fejlesztéséhez, valamint azon képzéseket, amelyeket a kormány, a miniszter vagy az ágazati miniszter kötelezően elrendel.

A közszolgálati továbbképzési rendszer a kormánytisztviselőkre és köztisztviselőkre terjed ki. Ügykezelők a munkáltató döntése alapján vagy önkéntes alapon szintén részt vehetnek a továbbképzési rendszerben.

A továbbképzési kötelezettség nem vonatkozik

- a NAV tisztviselőire;
- a minisztériumok szakmai vezetőire (közigazgatási államtitkárok, helyettes államtitkárok);
- az alapvizsgálóval nem rendelkező tisztviselőkre;
- azokra a tisztviselőkre, akik öt éven belül elérik a mindenkori öregségi nyugdíjkorhatárt.

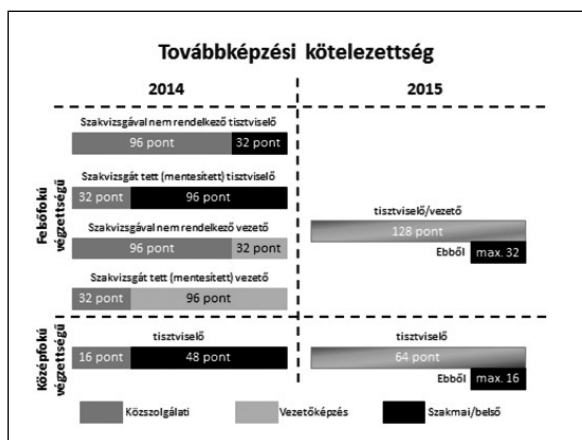
A kormánytisztviselő, köztisztviselő továbbképzési kötelezettsége a közigazgatási alapvizsga letételének napjával kezdődik. Amennyiben a kormánytisztviselő, köztisztviselő mentesül a közigazgatási alapvizsga letétele alól, akkor a továbbképzési kötelezettség a próbaidő leteltét követő napon kezdődik.

A továbbképzésben való részvétel a tisztviselő jogszabályban meghatározott kötelezettsége. A közszolgálati továbbképzésben végzett tanulmányi munka mértékegysége a *tanulmányi pont*, amely arányaiban kifejezi azt a tanulmányi munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges. A kötelezettség mértéke négy év alatt felsőfokú végzettségű tisztviselők esetében 128 tanulmányi, középfokú végzettségűek esetében 64 tanulmányi pont közszolgálati továbbképzés. A képzések pontértékét (egy egységes számítási módszertan alapján) a KTK határozza meg.

A továbbképzés 2014-ben egy végzettség, beosztás, illetve a szakvizsga megléte alapján differenciált pontrendszeren alapult, amelyet 2015-től a szabályozás jelentősen egyszerűsít

tett. A továbbképzési kötelezettségek az NKE által nyújtott közszolgálati továbbképzési programokkal teljes mértékben teljesíthetőek. A jogszabály ugyanakkor megengedi, hogy legfeljebb az előírt kötelezettség 25 százalékáig beszámíthatóak a kormánytisztviselő, köztisztviselő által teljesített belső továbbképzési programok is.

3. ábra • A tanulmányi kötelezettség változásai (2014–2015)



A továbbképzési rendszer keretében a tisztviselők alapvetően kétféle képzéssel találkozhatnak: a közszolgálati továbbképzési programokkal, valamint a belső továbbképzésekkel.

A közszolgálati továbbképzési programok általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, amelyeknek a fejlesztéséről és megvalósításáról kizárólag az NKE gondoskodik. Ezeknek a képzéseknek a száma 2015 elején megközelítette a háromezret. A közszolgálati továbbképzési programminősítési eljárás alapján kerül a programjegyzékbe, a KTK döntése alapján. A közigazgatási szakvizsgára való felkészülés és annak teljesítése 2014-től beépült a közszolgálati továbbképzésbe. A továbbképzés és az előmeneteli vizsga így integráltan vált 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. február elején mintegy 1500 belső továbbképzés volt a programjegyzéken.

5. OKTATÁSI MÓDSZEREK, OKTATÓI-TRÉNERI HÁTTÉR

A modern információtechnológiának is köszönhetően jelentősen átalakultak tanulási és információszerzési szokásaink, általánossá vált az internet, az online elérhető tudásanyagok használata. A továbbképzés módszertanában ezért törekedni kell az időtől és helyszíntől független, interaktivitást biztosító, ugyanakkor költséghatékony e-learning képzési formák bevezetésére és elterjesztésére. Emellett szól az is, hogy az NKE sem lehet képes – még a széles körű felsőoktatási és közigazgatási képzési együttműködés mellett sem – ekkora célcsoport számára rendszeres kiscsoportos képzéseket, tréningeket biztosítani.

A fentiekből kiindulva az NKE által fejlesztett tananyagok döntő többsége *e-learning tananyag*. Az e-learning tananyagok fejlesztését az NKE saját, az e-tanulást fejlesztő csapata végzi (Apertus Nonprofit Kft.). Az e-learning tananyagoknak alapvetően három típusát alkalmazzuk a továbbképzési rendszerben: hagyományos, prezentációalapú tananyag; video-előadásra épülő tananyag és animációalapú tananyag.

- *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.*
- *A video-előadásra épülő tananyagok alapja egy, a témában jártas oktató által ún. „greenbox” technológiával készült video-előadás, amelyet a tisztviselő bármikor megállíthat, visszatekerhet. Az előadás közben a háttérben egy prezentáció látható, összhangban az előadással. Az előadásba beépített önellenőrző kérdések helyes megválaszolása nélkül a képzésben részt vevő nem tud továbblépni. A tananyaghoz letölthető szakanyag, fogalomtár és záró teszt tartozik. A hang- és képtartalom MP3-as, illetve MP4-es formátumban szintén letölthető.*
- *Az animációs tananyag egy animációs rajzfilmhez hasonlóan, egy kerettörténetben foglalva ismerteti meg a témával a képzésben részt vevőket. A tananyag elsajátítását a beépített önellenőrző kérdések segítik. A tananyagot – az előzőekhez hasonlóan – letölthető szakanyag, fogalomtár és záró teszt egészíti ki.*

A tananyagok becsült tanulási ideje jellemzően négy-nyolc óra, bár vannak rövidebb és hosszabb idő alatt elsajátítható tartalmak is. A tapasztalatok alapján a tisztviselők általában két-három 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 százalékot kell elérni.

A tananyagok erőssége a *magas e-learning szakmai és technológiai színvonal*. Ezt bizonyítja, hogy az Infotér Konferencia keretében 2014-ben lezajlott legjelentősebb hazai e-learning megmérettetésen, az eFestival versenyen az oktatás kategóriában az NKE tananyagai (egy videós, illetve egy animációs tananyag) első és második helyet értek el.³ A tananyagokkal kapcsolatos legnagyobb feladat a közigazgatási szervezetrendszer és feladatellátás rendkívül gyors változása és az ebből fakadó gyakori jogszabály-módosítások.

3 Kiváló magyar tartalmak, eFestival 2014. Az oktatás kategória nyertesei. http://infoter.eu/cikk/kivalo_magyar_tartalmak_efestival_2014_verseny_nyertesei

Az NKE által nyújtott *jelenléti képzések nagy része tréning*, amelyek alapját részletesen kidolgozott szakmai tartalom, tréning-forgatókönyv, továbbá – a képzés jellegétől függően – oktatói/tanulói munkafüzet, prezentáció, példatár, szakirodalom, fogalomtár stb. egészíti ki. A tréningjellegű képzések időtartama általában 8–20 óra, a résztvevők száma többnyire legfeljebb tizenöt 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, tíz-húsz fős, négy-nyolc 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 – konferenciajellegű, azaz nagy létszám mellett (60-100 fő), alapvetően frontális munkamódszerrel zajlik. Ezek időtartama legfeljebb hat-nyolc 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 ismereteken túl fejlődik az önismeret is. A jelenléti képzések során a legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy a személyes konzultációk alkalmával a résztvevők valóban releváns, a napi munkában is hasznosítható gyakorlati ismeretekhez jussanak.

A képzések minőségének biztosításához fontos eszköz, hogy a közszolgálati képzéseken közreműködő *oktatói, tréneri és tutori* körbe kizárólag a KTK döntésével névjegyzékbe vett, pályázat útján kiválasztott szakértők kerülhetnek be. Jelenleg a képzői névjegyzéken közel 250 fő szerepel. A pályázat feltétele (a felsőfokú végzettség, büntetlen előélet stb. mellett) a felnőttképzésben, felsőoktatásban vagy közszolgálati továbbképzésben szerzett, legalább három év tapasztalat, valamint a meghatározott számú, az elmúlt három évben teljesített, igazolt oktatói (tréneri, tutori) 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 a KTK-hoz az az oktató, aki

- egyetemi tanári címmel rendelkezik; vagy
- több mint húszéves felsőoktatási oktatói gyakorlata van; vagy
- andragógiai, felnőttképzési szakértői végzettségű; vagy
- oktatásmódszertant, felnőttképzési módszertant tanít, illetve e tárgy körben publikált.

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-re értékelték azokat), valamint megfelelőnek látják az oktatói, tréneri felkészítő struktúráját és tartalmát (4,00).

6. KÉPZÉSI TARTALMAK

A közszolgálati továbbképzési rendszerben részt vevő közel 75 ezer tisztviselő – köztük mintegy nyolcezer vezető – képzési elvárásai rendkívül sokszínűek. Ennek megfelelően az NKE mégoly bőséges közszolgálati képzési választéka sem tudja teljes mértékben kiszolgál-

ni a sokszor speciális, egyedi munkakörökre szabott fejlesztési igényeket. A kínálatban éppen ezért jelentős szerepe van a közigazgatási szervek belső továbbképzési programjainak is.

Az NKE által nyújtott mintegy háromszáz képzés tematikájának meghatározása a miniszter, a KTK, az ágazati irányítást és felügyeletet ellátó intézmények, valamint a közigazgatási szervek által meghatározott igények alapján történik. Az NKE képzéseinek legnagyobb része általános közigazgatási és szakmai ismereteket, egy-egy ágazat, szakterület alapvető jogi, intézményi hátterét, legfontosabb feladatait és fejlesztési törekvéseit mutatja be. Az általános közigazgatási, szakmai képzési portfólió mintegy harminc tématerületet ölel fel.

1. táblázat • Az NKE általános közigazgatási és szakmai képzéseinek tématerületei

Tématerületek	
Államháztartás, költségvetési gazdálkodás	Közmenedzsment
Ellenőrzés	Nemzetpolitika
E-közigazgatás	Önkormányzatok
EU-témák	Rendészet
Foglalkoztatás	Területi közigazgatás
Gazdaság, fejlesztéspolitika	Esélyegyenlőség, felzárkóztatás, kisebbség
Infobiztonság, kibervédelem	Szociálpolitikák, szociális igazgatás
Integritás, hivatás-etika	Választás
Közszolgálati személyügy	Közpolitika-elemzés
Kommunikációs/protokoll	Egészségügyi igazgatás
Médiakommunikáció	Agrárigazgatás
Alkotmányjog	Projektmenedzsment (EU)
Közigazgatási eljárás, hatósági jogalkalmazás	Kormányzati igazgatás
Kormányablak, ügyfélkapcsolat	Jogalkotás és -szabályozás
	Angol nyelvű képzési portfólió

A vezetőképzést a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati továbbképzés rendszerébe építette. A 2008-as válság óta különösen érezhető a vezetőképzés fontosságának felértékelődése, hiszen a takarékosabb erőforrás-felhasználás, a gyorsan változó társadalmi-gazdasági-jogi környezet, a stratégiai tervezés és menedzsment jelentőségének felismerése mind azt igényli, hogy sokoldalúan képzett, a változásokhoz alkalmazkodni képes, a lehetőségeket felismerő vezetők irányítsák a közigazgatás szervezeteit.

Az NKE vezetőképzési kínálata ennek az elvárásnak megfelelően elsősorban kétnapos, élő-ményeszerű tanulási lehetőséget nyújtó, bevezető és záró e-learning tartalmakkal kiegészített tréningekre épül, amelyek a vezetői önismeret, a vezetői kommunikáció, a stratégiai irányítás, valamint a vezetési és a HR-képességek köré csoportosulnak.

Az előbbieket mellett több téma önálló feldolgozása is lezajlott e-learning formában (közülük kiemelendő az eFestival 2014 ezüstérmét megszerző Projektmenedzsment című tananyag, amely részben játékos formában, a gamification módszerével vezeti végig a résztvevőt a téma legfontosabb ismeretein.

2. táblázat • Az NKE vezetőképzési tréningjei

1. Stratégia és irányítás	2. Emberek vezetése	3. Vezetői kommunikáció	4. Vezetői készségek, vezetői személyiség
Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek	Gyakorlati humánmenedzsment	Médiaszereplés	Emocionális intelligencia és leadership
Projektmenedzsment	Kiválasztás és interjútechnika	Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika	Stresszkezelés
Változás-menedzsment	Teljesítmény-menedzsment	Szervezeti kommunikáció	Hatékony időgazdálkodás
Hatékony menedzsmentkontroll	Együttműködés és csapatépítés	Új médiahasználat, 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

A felsoroltak mellett több specifikus vezetőképzést is nyújt az egyetem. Ezek közül kiemelendő az *Integritásmenedzsment* című, két és fél napos tréningprogram. Az Európai Unió antikorrupciós jelentése (2014) szerint: „Magyarország 2013-ban a köztisztviselők számára az integritási kérdésekre összpontosító posztgraduális képzéseket indított, valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tantervében is szerepelnek integritásprogramok. Ezek a programok és képzési tantervek innovatív tanulási folyamatokat segítenek elő, és közszolgálati célcsoportokon (vezetői és köztisztviselői szinten) kormányzati szakértőkkel, a civil szférával, a magánszektoral és egyetemi szakértőkkel szoros együttműködésben tesztelték őket.”⁴ A programot méltatta az OECD-nek a magyar közigazgatási reformokról 2015-ben publikált országjelentése is.⁵

Szintén sok pozitív visszajelzés érkezett a *felső vezetők médiakommunikációs kurzusával* kapcsolatban, amely az NKE, a Magyar Távirati Iroda és a Médiaszolgáltatás-támogató és Vagyonkezelő Alap stratégiai együttműködésének keretében indult el. A képzés célja a közéletben felelős pozíciót betöltő állami vezetők személyre szabott, célirányos felkészítése a mediaszerepléseikre. A három egymásra épülő elemből álló programban egyensúly van a fejlesztési célok, a szakmai tartalom és a vezetők feszes időbeosztása között. A program első lépése egy félnapos, kiscsoportos alapozó képzés, amelynek keretében egy-egy előadást hallgatnak meg (Verbális kommunikáció, Médiahasználat és intézményi kommunikáció, Jo-

4 Magyarország-melléklet az Európai Unió antikorrupciós jelentéséhez, Brüsszel, 2014.2.3. COM(2014) 38 final.

5 OECD report 2015: Towards a Strategic State: Hungary.

gi környezet és Stílustanácsadás címmel). Ezt követően a résztvevők a közmédia képviselőinek közreműködésével, valóság-hű szituációkban, kifejezetten erre a célra kialakított stúdió-körülmények között, biztonságos és bizalmi légkörben gyakorolhatják a nyilatkozattétel különböző műfajait. A helyzetgyakorlatokat követő néhány hét elteltével, egy coach közreműködésével, a rögzített stúdióbeszélgetések megvitatásával, értékelésével visszajelzést kapnak a médiahasználati készségeikről, és az erre épülő személyes tanácsadás formájában szakértői segítséget vehetnek igénybe médiaszerepléseik hatékonyságának fejlesztéséhez.

A 2014. évi képzések között igazi különlegességet jelentett prof. Robert Kramernek a mintegy harminc közigazgatási felső vezető számára tartott *Action Learning – Leadership Challenge* című képzése (amely az Egyesült Államok kormányzati szerveinek körében is működik). Az Action Learning-módszer egy kreatív problémamegoldásra használt technika, amely valódi esetekre és problémákra alkalmazható. Ezt a módszert Reg Revans professzor vezette be Angliában az 1940-es években, és róla is van elnevezve. Az Action Learning-technika ezt követően fokozatosan fejlődött és került be a köztudatba. Nem csupán az egyéni tanulást segíti, hanem a csoportok, intézmények fejlődését és szervezeti változását is, így fontos részévé válhat a szervezeti tanulási stratégiának.

7. TERVEZÉS, SZERVEZÉS, INFORMATIKAI TÁMOGATÁS

A közszolgálati továbbképzés tartalmi, szakmai fejlesztésével párhuzamosan az NKE kialakította a képzések szervezési, infrastrukturális kereteit, valamint – a 2015. január 1-jével hatályba lépett jogszabály-módosítás alapján – gondoskodott a továbbképzési tervezési folyamat elektronizálásáról.

Fontos megjegyeznünk, hogy a továbbképzési rendszert kiszolgáló infrastruktúra (elektronikus adatbázisok, szoftveralkalmazások, szerverek, irodai eszközök és ügyviteli szoftverek, valamint az ezek működtetéséhez szükséges emberi erőforrás) döntően az NKE saját erőforrásai által működik, ahogy a továbbképzési rendszerben keletkező valamennyi szellemi termék (tananyag, jegyzet stb.) is az NKE vagyona.

Az éves továbbképzési tervek elkészítése a közigazgatási szervek feladata. A minden évben február 1. és március 15. között esedékes tervezéshez az NKE biztosítja mind az informatikai felületet (Probono rendszer), mind a módszertani útmutatást és az ügyfélszolgálati támogatást. Az egyéni és intézményi szintű tervek kidolgozását követően az egyetem március 31-ig elkészíti az országos éves továbbképzési tervet. A tervek végrehajtásáról a közigazgatási szervek a tárgyévet követő év március 15-ig küldik meg a jelentésüket az NKE részére, amely ez alapján április 30-ig gondoskodik az országos terv végrehajtásáról szóló beszámoló elkészítéséről, majd megküldéséről a belügyminiszternek.

A Probono továbbképzési informatikai rendszer a képzéstervezést alapvetően három felületen támogatja: a normatíva befizetésében, a programok közötti választásban, valamint a képzési tervek elkészítésében.

A „Normatíva befizetés” felületen a rendszer automatikusan kiszámítja (a jogszabályi kivételeket, mentességeket is figyelembe véve) a közigazgatási szerv által fizetendő normatív hozzájárulás összegét, és legenerálja a „Díjbekérőt”. A „programkereső” funkció lehetővé teszi, hogy a tiszt-

viselő vagy a képzési referens a teljes képzési kínálat ismeretében kiválaszthassa azokat a továbbképzéseket, amelyek mind tartalmuk, mind tanulmányi pontértékük alapján leginkább megfelelnek a képzési céloknak. A felület használatát számos szűrési, szűkítési lehetőség teszi könnyen kezelhetővé. A „képzéstervező” felületen a képzési referens néhány kattintással megadhatja a tanulmányi kötelezettség meghatározásához szükséges adatokat, amelyek alapján a rendszer automatikusan kiszámítja a továbbképzési kötelezettséget. Szintén itt tudja a munkáltató kiválasztani és az egyéni éves továbbképzési tervbe rögzíteni a megfelelő továbbképzési programokat.

Az egyéni továbbképzési tervek összessége alkotja 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 tervekből áll össze az éves országos továbbképzési terv.

A tervezést és a képzések megvalósítását egész évben segíti a 2014 elején létrehozott továbbképzési ügyfélszolgálat, amely az év során közel húszezer ügyben segített a tisztviselőknek és a munkáltatóknak. Emellett bevezettük a továbbképzési hírlevelet, amelyet átlagosan havonta küldünk meg a képzési referensek részére.

A képzésszervezési tevékenység a képzés jellegétől függően alapvetően két módon zajlik. A Probono rendszer tartalmazza valamennyi képzési esemény meghirdetését. 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 időpontok, események közül arra, amelyik számukra megfelelő.

A sikeres jelentkezést követően az NKE által nyújtott e-learning tartalmak a megadott képzési időtartam alatt elérhetőek közvetlenül a Probono-felületről (a tisztviselő személyes oldaláról). 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 zajlik. A képzésszervező munkatárs feladatköre igen sokrétű: felveszi a kapcsolatot a képzésre jelentkezőkkel, egyeztet velük a képzési eseménnyel kapcsolatos speciális tudnivalókat (például 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 nagymértékben segíti a képzésszervezők, a képzési referensek és a tisztviselők munkáját.

Az esetleges problémák jelzésére *online panaszkezelési rendszert* alakítottunk ki a Probono felületén, ahol a tisztviselő vagy a munkáltató jelezheti a felmerült problémákat. 2014. augusztus óta harmincnégy panasz érkezett, kivizsgálásuk átlagosan egy héten belül megtörtént.

A 2014. évben az NKE által megvalósított képzések főbb adatai a következők:

- 92 322 teljesített e-learning képzés;
- 5437 fő képzése közszolgálati blended learning programokban (500 csoportban);
- mintegy 1800 vezető tréningképzése (130 csoportban);
- közel 6000 tisztviselő jelenléti szakmai képzése (250 csoportban).

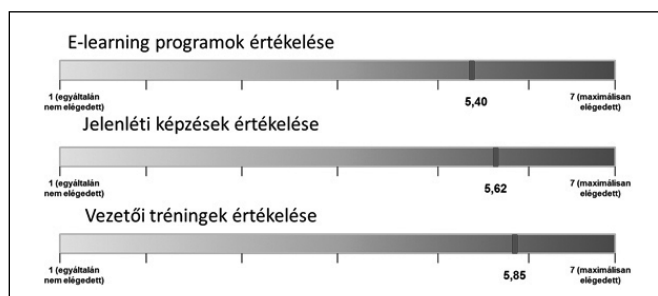
8. ELÉGEDETTSÉGI ADATOK

A továbbképzések minőségét, megfelelőségét teljes körű minőségirányítási rendszer biztosítja. Ennek ugyanúgy része a minősített továbbképzési programok gondos szakértői vizsgálata, rendszeres helyszíni ellenőrzése, mint a képzési rendszerben érintett célcsoportok (tisztviselők, oktatók, munkáltatók, képzési referensek stb.) körében szervezett igény- és elégedettségmérések vagy éppen a fókuszcsoportos megbeszélések.

A legátfogóbb, legnagyobb számú visszajelzést a képzési folyamatba épített *tisztviselői elégedettségmérés biztosítja*. A résztvevők egy komplex elégedettségmérő adatlapon értékelték a továbbképzési programokat. Az értékelés számos részszerzőpontot tartalmazott.

A 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, a vezetői tréningeket 5,85-re, az egyéb jelenléti képzéseket pedig 5,62-re értékelték, vagyis megállapítható, hogy a továbbképzések színvonala igen magas.

4. ábra • Az NKE képzéseivel kapcsolatos tisztviselői elégedettség



Az egyes tematikus értékelési szempontok közül kiemelendő az oktatók, a trénerek és a képzésszervezők munkájának értékelése. A négyfokozatú skálán (ahol a 4 a legjobb adható érték) a képzők tevékenységét átlagosan 3,91-re, a képzésszervezőkét 3,86-ra értékelték a résztvevők.

A tanultak hasznosulására vonatkozó értékelések körében a vezetői tréningekre érkeztek a legjobb visszajelzések. Ezeknek az esetében a résztvevők kiemelkedő arányban értékelték úgy, hogy elméleti tudásuk gyarapodott (96 százalék), és gyakorlati ismereteik bővültek (94 százalék).

Az egyéb jelenléti képzések, valamint az e-learning tananyagok vonatkozásában a résztvevők gyakorlatilag azonos módon értékelték a tanulási eredményeket. Az elméleti tudás gyarapodását mindkét képzési forma esetében kimagasló számban igazolták (e-learning képzéseknél 93 százalék, jelenléti képzéseknél 92 százalék). Szintén jóra, de az elméleti ismeretszerzéshez képest alacsonyabbra értékelték a tisztviselők a gyakorlati ismeretszint fejlődését (e-learning képzéseknél 78 százalék, jelenléti képzéseknél 74 százalék). Ezért egyik legfőbb célkitűzésünk a jövőben a gyakorlati ismeretek arányának növelése.

9. FINANSZÍROZÁS

A 273/2012. Korm. rendelet 12. §-ának értelmében a közszolgálati továbbképzések (beleértve a közigazgatási szakvizsgákat is) költségét a közigazgatási szervek által fizetett normatív hozzájárulás fedezi. A normatív hozzájárulás éves összege a tisztviselői illetményalap 73 százaléka (ez jelenleg 28 214 Ft/fő), amit a közigazgatási szervnél január 1-jén foglalkoztatott, továbbképzésre kötelezett tisztviselők után kell befizetni két részletben: január 31-ig, illetve június 30-ig.

A közszolgálati tisztviselő 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 lebonyolítását követően annak költségeit visszaigényelje az NKE-től, költségelszámolás alapján, a közigazgatási szerv által befizetett normatíva 15 százalékanak erejéig.

10. A TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER JÖVŐJE, A FEJLESZTÉS IRÁNYAI

A 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó közigazgatás-fejlesztési elképzelések változatlanul hangsúlyos elemként tekintenek a személyi állomány felkészültségét, horizontális mozgását, a közszolgálaton belüli átjárhatóságot egyaránt elősegítő tisztviselői továbbképzési rendszerre. Ennek megfelelően kell meghatározni a képzési szisztéma továbbfejlesztési irányait.

Különösen fontos, hogy a tisztviselők fejlesztési igényei összhangban legyenek az államreform céljaival, a jogi és szervezeti környezet változásaival, a személyes karrier- és életpályatervekkel, az egyéni teljesítmények értékelésével és az egyéni kompetenciák tényleges fejlesztési igényeivel. Ehhez nélkülözhetetlen a bemeneti kompetenciák rendszerszintű mérése, valamint a fejlesztési eredmények nyomon követése (kimeneti kompetencia mérés).

Prioritásként jelentkezik a képzési kínálat folyamatos frissítése, aktualizálása, a hatékony, a jelenkor technológiai lehetőségeit kiaknázó, ugyanakkor költségkímélő távoktatási és e-learning megoldások, oktatástechnológiai módszerek alkalmazása még szélesebb körben. A közszolgálati életpályák bevezetésével összefüggésben gondoskodni kell a hivatásrendeket egyaránt érintő képzések fejlesztéséről és megvalósításáról. Kiemelt jelentőségű a közszolgálati vezetői karrier fejlesztési igényeit szolgáló képzési kínálat bővítése, valamint a tisztviselők idegen nyelvi, szaknyelvi ismereteinek fejlesztése.

A továbbképzési rendszer, bár „rendszerű”, önmagában nem orvosság semmire, csak egy komplex HR-menedzsmentrendszer részeként tudja betölteni a rendeltetését. A szervezetek hatékonysága alapvetően függ attól, hogy a szervezeti célok, a szervezeti stratégia mennyiben esik egybe a benne dolgozók egyéni karrierstratégiájával, személyes céljaival. Mindebből pedig az következik, hogy nem az NKE-nek van továbbképzési rendszere, hanem a magyar államnak van továbbképzési rendszere, amely a miénk. Ezért közös célunk, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszer tovább épüljön, fejlődjön, és a „jó állam” stabil alapköve legyen.