Az élményszerű tanulás útján

A közszolgálati továbbképzés elmúlt évtizede (2012-2022)

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet

ELŐSZÓ

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem **2012 óta működteti a közszolgálati továbbképzés rendszerét**. Az elmúlt évtizedet mindvégig a fejlesztések jellemezték: ezen időszak alatt a rendkívül széles körű képzési portfóliónk alappilléreit alakítottuk ki és formáltuk a folyamatosan változó tanulási igényekhez alkalmazkodva.

Mindez ugyanakkor komplex megközelítést kívánt meg, hiszen a gazdasági-társadalmi környezethez, a digitális megoldásokhoz, a közszolgálatban megjelenő új generáció által támasztott kihívásokhoz is igazodnunk kellett.

A **tartalmi, módszertani és technikai szempontú megújulás** és ezzel együtt a **közszolgálatiság állandó értékei megőrzésének szándéka** jelölte ki számunkra azokat a célokat és viszonyítási pontokat, amelyek segítségével **innovatív, digitális képzési formákon alapuló, önfejlesztésre ösztönző, valamint minőségi, a tisztviselők elégedettségét kiváltó továbbképzésekkel** szolgálhatjuk a hazai közszolgálat személyi állományának fejlesztését.

A prioritásokat újra és újra felülvizsgálva mindenkor törekedtünk a **valós képzési igények** felmérésére és azonosítására – mégpedig a kompetenciamérés segítségével –, az **önfejlesztés és a tanulási élmény** hangsúlyozására – a kötelező képzések és a vizsgaorientált szemléletmód helyett –, illetve a gyakorlatban használható tudás átadására.

Mindezek által Egyetemünk biztosítja a magyar közigazgatás számára egy gyakorlatias, élményszerű, inspiráló, mérhető fejlődést biztosító és nemzetközi összehasonlításban is jó eredményeket mutató képzési rendszert.

Küldetésünk az elmúlt évtizedben változatlan: **a tisztviselők találják meg a maguk számára értékes programokat, a saját tanulási útjukat**, és ezáltal az **egyéni szakmai fejlődésüket támogató, munkakörük eredményes ellátását segítő eszköz**ként tekintsenek a továbbképzés rendszerére.

Budapest, 2022. október

Dr. Deli Gergely
rektor

A TUDÁS FORRADALMA

Fenntarthatósági és technológiai fordulat, digitális átállás, adatvezérelt társadalmak. Az előttünk hömpölygő korszakváltás a tudásátadás és az információszervezés új világát építi.

A közigazgatás tisztviselőinek és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem továbbképzési szakértőinek közel 10 éves együttműködésében hazánk egyik legnagyobb fenntartható, válságtűrő és hatékony felnőttképzési rendszere jött létre. A digitális platformokon történő távolléti oktatás, különösen a COVID-19 hatására mára a tanulás reformjának világtendenciája lett: olyan környezetet alkotni, amely rugalmas időgazdálkodás mellett a hatékony önálló tanulás és önértékelés számára ad eszközöket.

A továbbképzés digitalizációja és folyamatos tartalmi fejlesztése együtt halad a közigazgatás digitalizációjával. A felhőalapú informatika, a Big Data, a MI új világot teremtenek, a korábban csak fizikai térben létező szolgáltatások kiterjeszthetővé, teljesen újraépíthetővé válhatnak. Az állami szolgálatásokban egy radikális kultúraváltás alkotói és részesei vagyunk. Az ügyfelek más tartalmakat várnak, más szolgáltatási formákban, más árakon, mint korábban. 2022-ben a világjárvány, az energiaválság, a kelet-európai háború, a közelgő gazdasági válság, a munkaerőhiány, és egy növekvő autonómiával rendelkező mesterséges intelligencia vesz körbe minket. Elegendő-e, ha a közigazgatás „csupán” egy jól alkalmazkodó, reziliens válságkezelő és a közbizalmat élvező nagyrendszer? Szükséges, de nem elégséges. Az államnak a stratégiai tervezés és a digitális átállás terén egy globális versenyben kell helytállnia. Abban a versenyben, amely az emberek védelméről és a növekvő komplexitás kontrolljáról is szól. A közszolgálati továbbképzés jövőbeni fejlesztésének ezekhez a célokhoz is igazodnia kell, megőrizve erősségeit és orvosolva gyengeségeit.

Budapest, 2022. október

Dr. Kis Norbert
egyetemi tanár
a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium elnökhelyettese

BEVEZETÉS

Hisszük, hogy a sikeres tanulás egyik kulcstényezője a **modern oktatástechnológia**. A hazai felnőttképzés legnagyobb képzésmenedzsment-felületére, a 80.000 tisztviselőt a hét 7 napján, a nap 24 órájában kiszolgálni képes ProBono-rendszerre építettük fel azt a tanulási környezetet, amely által mérhetően javult és folyamatosan fejleszthetővé vált a tisztviselők kompetenciaszintje, és általános alkalmazást nyert a személyre szabott fejlesztés módszere.

Már a kezdetekkor egyértelművé vált, hogy a tisztviselőknek és vezetőiknek folyamatos, naprakész adaptációs-tanulási támogatást kell nyújtanunk ahhoz, hogy rendelkezzenek olyan kompetenciákkal, amelyek a hatékony közigazgatás és a közszolgáltatások működtetéséhez, az állampolgári bizalom megszerzéséhez, a bürokrácia csökkentéséhez szükségesek.

Ennek megfelelően stratégiai célként rögzítettük az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, a korszerű tanulási eszközök és a fejlesztő környezet biztosítását. Ehhez igazodva pedig a részcélok egyrészt a közszolgálatban dolgozók egyéni fejlesztési terven és valós szervezeti szükségleteken alapuló kompetenciafejlesztését, másrészt a hatékonyabb tanulást segítő tanulási környezetet, az oktatástechnológia és a képzésmenedzsment fejlesztését, harmadrészt a kompetenciaalapú közszolgálati életpályaprogramot támogató szolgáltatásokat foglalták és foglalják magukban.

Stratégiai cél	Egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, korszerű tanulási eszközök és fejlesztő környezet biztosítása		
Részcélok	A közszolgálatban dolgozók egyéni fejlesztési terven alapuló kompetenciafejlesztése	A közszolgálatban dolgozók hatékonyabb tanulását segítő tanulási környezet, oktatástechnológia és képzésmenedzsment fejlesztése	Kompetenciaalapú közszolgálati életpályaprogramot támogató szolgáltatások

A közszolgálati továbbképzési rendszer kialakításának és fejlesztésének célrendszere

Az alábbiakban e három részcélt foglaljuk össze.

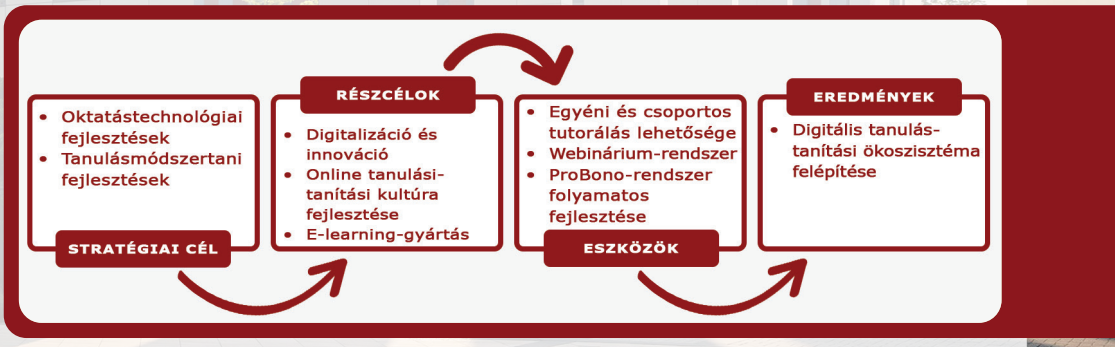
A közszolgálatban dolgozók egyéni fejlesztési terven alapuló kompetenciafejlesztése

Célok és eredmények közszolgálatban dolgozók egyéni fejlesztési terven alapuló kompetenciafejlesztése terén

A közigazgatás rendszerében jól definiálhatók azok a kompetenciák, amelyek a hatékony feladatellátáshoz szükségesek. A 128 kompetenciából álló ún. kompetencia-adatbank megalapozza az önértékelésre és a feladatalapú mérésre épülő kompetenciamérést és a kompetenciaalapú képzési programfejlesztést. A programfejlesztés során a kompetencia-adatbank egyes szintjeihez rendelve lehetséges a továbbképzési cél- és követelményrendszerek összeállítása.

A programok módszertana változatos képet mutat. A korábbi e-learning, blended és jelenléti képzések mellett videóprezentációval, szimulációval és oktatófilmmel támogatott ismeretátadásra alapozott módszertanú közszolgálati továbbképzési programok is szerepelnek a programkínálatban. Mindez a programminősítési rendszer felülvizsgálatát, a szakértők felkészítését, valamint egy új struktúrájú szakértői hálózat kialakítását is szükségessé tette, amelyben építeni lehetett a közigazgatási szervek szakembereire, az egyetemeken közreműködő szaktekintélyekre.

A közszolgálatban dolgozók hatékonyabb tanulását segítő tanulási környezet, oktatástechnológia és képzésmenedzsment fejlesztése



Célok és eredmények a közszolgálatban dolgozók hatékonyabb tanulását segítő tanulási környezet, oktatástechnológia és képzésmenedzsment fejlesztése terén

A képzéseket az NKE saját fejlesztésű központi továbbképzési oktatásinformatikai rendszere, a ProBono támogatja, amely egységes adatbázisokból, moduláris rendszerben nyújt alapot a képzések fejlesztéséhez, minősítéséhez, szervezéséhez és az oktatói-szakértői szerepben dolgozó közreműködők munkájához. A rendszer teljes megújítása során az e-learningek mellett élő vagy rögzített videostreaming, online kompetenciamérés, illetve mikroszimulációk is elérhetővé váltak. Az újonnan kialakított oktatásinformatikai megoldás – amellett, hogy elősegíti a gyakorlatorientált, élményszerű és hatékony online tanulást – az oktatásszervezést, a tájékoztatást, valamint a továbbképzési rendszer működését is szolgálja.

Kompetenciaalapú közszolgálati életpályaprogramot támogató szolgáltatások

Célok és eredmények a kompetenciaalapú közszolgálati életpályaprogramot támogató szolgáltatások fejlesztése terén

A közszolgálati életpályarendszer támogatásának céljával – a tisztviselőket, a hallgatókat helyezve a középpontba – a tudásmenedzsment is prioritássá vált. Ennek egyik alapvető eleme volt az e-tananyagok állandó, ismétlésre is lehetőséget adó elérésének biztosítása a ProBono *Önfejlesztés* menüpontjában. Legalább ilyen fontos emellett, hogy a szakanyagokat (jegyzeteket) is korlátozás nélkül, ingyenes formában hozzáférhetővé tettük a Közszolgálati Tudásportálon. Azok számára, akik a továbbképzések anyagán túl szívesen elmélyednének a kapcsolódó szakirodalmakban, a Tudásportál tartalmai nyújtanak további ismereteket."

A következőkben a közszolgálati továbbképzési rendszer kialakítását és fejlesztését meghatározó céljainkról, eszközeinkről és eredményeinkről adunk áttekintést az innováció, a motiváció és a digitalizáció, valamint ezzel párhozamosan küldetésünk, stratégiánk fő irányai mentén.

Budapest, 2022. október

Klotz Balázs
igazgató
Közigazgatási Továbbképzési Intézet

A KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER STRATÉGIAI CÉLJAIT BIZTOSÍTÓ KOMPONENSEK

1. Innováció

A fejlesztés hajtóereje az innováció. A közszolgálati továbbképzés terén ez egyfajta szemléletváltást is jelent, amely – a ProBonón mint keretrendszeren keresztül – a képzési szolgáltatások igénybevételének módját és a tanulási-tanítási módszertanokat egyaránt érintette.

Távoktatás – tudatosan, felkészülten, gördülékenyen

Az Egyetemen **2014-ben kezdtük meg távoktatási rendszerünk fejlesztését**, így 2020-ban, a koronavírus-világjárvány megjelenésekor már több millió oktatási, tanulási óra menedzselését tudtuk magunk mögött, pedig magyar viszonylatban ritka, hogy egy nagyobb intézményrendszer komolyabb üzemméretben tapasztalatokkal rendelkezne a digitális platformon végzett távolléti oktatásról. Míg a köznevelést és a felsőoktatást váratlanul érte a digitális távoktatás kényszere, addig ránk – akik kísérleti programokkal már haladóbb szinten álltunk az online oktatásban és a digitális tananyagok használatában – tulajdonképpen semmilyen hatással nem volt.

Rendkívül lényeges az is, hogy az Egyetemen nemcsak a technológiai alapok adottak, hanem az oktatás paradigmái és a tanulás kultúrája is gördülékenyen tud a virtuális térbe illeszkedni. Ennek egyik bizonyítéka, hogy a közszolgálati továbbképzések esetében alkalmazott megoldások például a szakirányú továbbképzési szakokon is működnek. Így lehetővé vált, hogy egyes szakok esetében online oktatást vezessünk be, annak minden módszertani vívmányával együtt. Korábban pedig a jelenléti képzéseknél honosodott meg a tréningalapú módszertani szemlélet, amelyet szintén sikerre vittünk azzal, hogy tréningjeinket online formára adaptáltuk.

Továbbá egy **új információs menüpontot is kialakítottunk a ProBonón, a Magazint,** amelyen a továbbképzési rendszerrel, az új fejlesztésekkel kapcsolatos hírek (pl. új tananyagok, megjelent kiadványok, képzéseket bemutató videók, interjúk stb.) olvashatók.

Mindezek, illetve a hallgatói vélemények tükrében okkal gondolhatjuk, hogy ez a **korszerűségében és méreteiben is kiemelkedő távoktatási ökoszisztéma** – amelyet tudatosan, a világjárványtól függetlenül építettünk ki – jó példaként szolgálhat a felsőoktatás és a felnőttképzés fejlesztési terveihez is.

A közösségi és informális tanulás új útjai

Az elmúlt évtizedekben jelentősen megnőtt a konferenciák, meetup-ok népszerűsége a formális képzésekkel szemben – akár jelenléti, akár online formában. Egyetemünk is számos ilyen rendezvényt szervezett és szervez idén is. Ugyanakkor a ProBono-rendszerben 2020-tól kezdődően kialakított szakmai közösségeinkben (**szakmai csoportok és csatornák**) napi szinten is alkalmat biztosítunk a tudás megosztására, a másoktól (szakértőktől, illetve kollégáktól) való tanulásra. Az online fórumok – mint a közösségi, illetve informális tanulás eszközei – létrejöhetnek egy-egy képzéshez kapcsolódóan, de akár kurzusoktól függetlenül is a hasonló munkakörben vagy szakterületen dolgozók platformjaként. (Részletesebben ld. a *Digitalizáció – Online tanulói csatornák* cím alatt.) Az NKE – a ProBonón, az NKE Közigazgatási Továbbképzési Intézetének weboldalán és a hírlevelekben – rendszeres tájékoztatást nyújt a különböző szakmai közösségek indításáról, az információk elérhetőségéről, valamint a csatlakozás lehetőségéről.

A programfejlesztések módszertana

A 2010-es évek a **programok fejlesztésének teljes módszertani megújulását és átalakítását** is magukkal hozták. Ez a diverzitás, az **egyedi igények szerint variálható tanulástámogatási eszköztár** merőben **új minőséget jelent** a tudásanyag puszta narrációjához, a hagyományos oktatáshoz képest.

Programtípusok

1. Egyszerű e-learning

A program egyetlen e-learningből áll.
A képzés céljától függően:

- **kártyás sablonba** – kötött tanulási útvonallal
- **storytelling sablonba** – szabad tanulási útvonallal, bejárással, történetmeséléssel
- **videós sablonba** – szabad tanulási útvonallal, videóelőadás formájában, kevés szöveggel készül.

2. Komplex képzési program – blended képzés

Egy e-learning progamból és egy (vagy több) tréningből, workshopból, esetleg szimulációból, online workshopból vagy ezek kombinációiból áll.

3. Jelenléti programok

Tréning, workshop, szakmai napok.

Az innováció fő iránya, hogy a képzések ne csak elméleti, hanem **konkrét helyzetekben is hasznosítható tudás**t biztosítsanak. Ezért működünk együtt – oktatóink és kutatóink mellett – olyan magasan képzett és egyben gyakorlati szakemberekkel, felnőttképzési-módszertani szakértőkkel, akik többéves, több évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkeznek. Szakértelmükkel érdekesebbé, színesebbé, változatosabbá tudjuk tenni tananyagainkat, és nagymértékben segítjük a tisztviselők munkáját. A kooperáció ad hoc módon azonban aligha lenne hatékony. Erre figyelemmel egy **komplex oktatói-szakértői hálózat**ot alakítottunk

ki a közigazgatási szakértők és a társegyetemek oktatóinak bevonásával. Közös gondolkodásuk eredményeként formálódnak a közszolgálati továbbképzések, amelyeket folyamatos tartalmi, technológiai és módszertani reformok jellemeznek.

Az elmúlt években számos új módszert alkalmaztunk, változatosan. Ezek – időtakarékos tanulási formaként – nemcsak a közszolgálati továbbképzési rendszerben jelentettek újdonságot, hanem a magyar felnőttképzésben is.

A hatékonyság és az élményszerűség növelése céljából az **aktív részvételre épülő, gyakorlati jellegű, kompetenciafejlesztő képzések**et részesítjük előnyben. Hasonlóképpen fontosnak tartjuk a **szemléletformálás**t, elsősorban a nemzetpolitika és az Alaptörvény témakörében. **Az elméleti tudásanyag elsajátítását megkönnyítő, kreatív, látványos megjelenítés, a tisztviselők gondolkodásra késztetése és problémamegoldásra ösztönzése** kiemelt jelentőséggel bír, ezért olyan technikai-módszertani eszközöket kínálunk, mint a **videóprezentáció, a szimuláció, az önellenőrző kérdések, az oktatófilm, az e-szeminárium**, illetve az **egyéni és a csoportos tutorálás** és általában véve az **esetalapú tanulás**. Az ismeretek elsajátítását **esettanulmányok, önálló interaktív feladatok, átfogó kérdések, jogesetek** teszik izgalmassá. Nemcsak a szűkebb értelemben vett közszolgálati továbbképzésben, hanem szakirányú továbbképzéseinken is több száz tanuló próbálta ki mindezeket. A visszajelzések egyértelműen és tartósan pozitívak voltak.

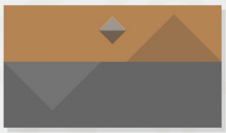
Tananyagminták

KÁRTYÁS SABLON

A körlevéltől
a tartalomjegyzék-készítésig

Bemutatkozik az EESZT

VIDEÓS SABLON



Hatósági eljárásjog
akkor és most

STORYTELLING SABLON

A hivatásetikai eljárás
folyamata

A családok angyalai

Tárgyalás, érvelés

Megváltozott az utóbbi néhány évben az a felfogás is, mely szerint feltétlenül szükséges a program végi számonkérés. Úgy látjuk, hogy a tanulói motivációt növelhetjük azzal, hogy **nincs tananyag végi számonkérés, vizsga.** Ehelyett inkább a **tananyagba épített önellenőrző kérdésekkel, szituációkkal, gyakorlati feladatokkal, jogesetekkel egészítjük ki a programokat** azért, hogy a tanuló kipróbálhassa magát, és tesztelje figyelmét, tudását, megszerzett képességét, kialakult attitűdjét.

Fontos formai jellegű újítás az e-learning-tananyagok megjelenítéséhez készített szerkesztőprogram, amely lehetővé teszi, hogy változatos sablonokat használjunk a képzésekhez, azok céljához kapcsolódva. Immár nem a kötött, hanem a **szabad tanulási útvonal**at támogatjuk, és **fiktív történetbe ágyazott e-tananyagok**kal vezetjük végig a tanulót a témákon és tesszük „fogyaszthatóbbá" a szakmai tartalmat. Annak érdekében, hogy a tanulás még nagyobb élményt jelentsen, **animációkat, színes, érdekes, érthető grafikákat, ikonokat, whiteboard-technikát, rövidfilmeket használunk**.

2. Motiváció

Valljuk, hogy **a tanulás nem kényszer, hanem élményszerű, izgalmas megismerési folyamat.** Ahhoz, hogy a tisztviselők a továbbképzésekre ne terhes kötelezettségként, hanem kedvező lehetőségként tekintsenek, az **önfejlesztés változatos eszközei**t nyújtjuk számukra. Ezek az egyéni fejlődés és a motiváció útját jelölik ki.

Ismeretbővítés, szakmai segítség – bárhol és bármikor

Tisztában vagyunk azzal, hogy a képzési igények időről időre nagymértékben változnak. Elsősorban nem leírásokkal, fogalomtárakkal, tanulmányokkal kell ellátnunk a tisztviselőket, mert ők sokkal inkább a konkrét napi ügyeikre, problémáikra szeretnének mihamarabbi választ kapni. A munkájában elmerült szakember nem passzív „elszenvedője" akar lenni az ismeretek elsajátításának, hanem aktív tevékenysége (vagy legalábbis annak szimulációja) alapján akar gyors megoldást találni. Ez abból is adódik, hogy a továbbképzéseken részt vevő tisztviselők dolgozó emberek, akiknek kevés idejük van elmélyedni egy-egy területen. A tanulás, a tudás akkor a legértékesebb számukra, ha azáltal jobban, gyorsabban tudják ellátni feladataikat.

Rendkívül hasznosnak véljük, hogy a ProBono *Önfejlesztés* menüpontjában **valamennyi, az aktuális programkiadványban szereplő e-learning-képzés megtalálható és szabadon hozzáférhető**, így a tisztviselő nem csak akkor tekintheti meg a tananyagot, ha az a képzési tervében szerepel. Ha munkája során valamilyen konkrét, immár valós problémával találkozik, akkor a gyakorlatias szemléletű, életszerű jogeseteket tartalmazó, rendszeresen aktualizált, hatályosított képzéseink komoly segítséget nyújthatnak. A fejlett keresőnek köszönhetően pedig akár az egyes fejezetekbe is bepillanthat, ha éppen ott van a számára fontos információ.

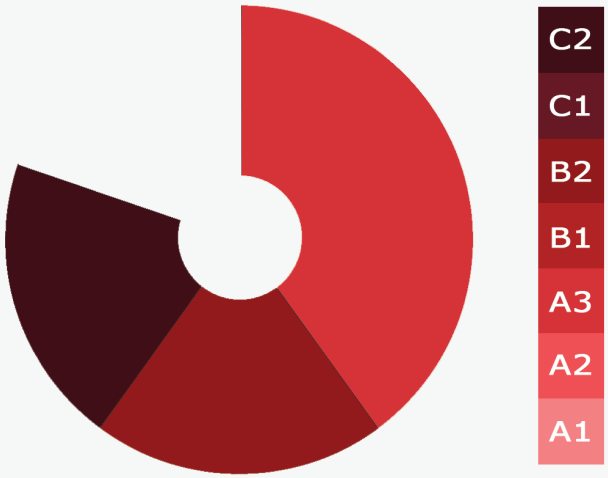
Az e-tananyagok szabad böngészését a képzéstervezéshez is jó szívvel ajánljuk. A tisztviselő ugyanis megismerheti az e-tananyagok konkrét tartalmát, felépítését, így olyan képzéseket fog választani, amelyek biztosan illeszkednek mind a tudás-, illetve jártassági szintjéhez, mind az érdeklődési köréhez.
Végül, de nem utolsósorban az elsajátított ismeretek felidézésére, a jogszabályi változások nyomán létrejött új tartalmak áttekintésére is érdemes segítségül hívni e funkciót.

A **tanulás, a gyakorlás, az ismétlés** lehetősége tehát mindig adott – akár **okostelefonról** is!

Mérhető fejlődés

A szakmai fejlődés lehetősége mellett a **személyre szabott kompetencia-fejlesztés**t támogató **Egyéni Tisztviselői Kompetenciamérés** (ETK) – amely egyébként szintén a ProBonóról, annak *Önfejlesztés* menüpontjáról érhető el – **kuriózumnak számít a magyar felnőttképzésben**. Ehhez hasonló mérési rendszere ugyanis egyetlen másik továbbképzési rendszernek sincs.

Ha a tisztviselő szívesen **kipróbálná tudását a gyakorlati élethelyzeteken alapuló esetleírások megoldásával**, ha **visszajelzést kérne tudásáról, szakmai jártasságáról,** ha **szeretné nyomon követni és mérni fejlődését**, akkor egyfajta **játékos tanulás formájában állapíthatja meg** a munkavégzése szempontjából releváns szakmai, személyes és vezetői **kompetenciáinak aktuális szintjét** – praktikusan a továbbképzések elvégzése előtt és azt követően is. Mindemellett **visszajelzést kap** arról, hogy egy meghatározott területen milyen feladatokat tud önállóan, magabiztosan elvégezni szakszerűen, illetve miben kell még fejlődnie.



A grafikon azt mutatja, hogy egy kiválasztott kompetenciahalmaz összes kompetenciája közül hány lezárt önértékeléssel rendelkezik a tanuló. A grafikon szeletei ábrázolják a teljesített önértékelések kompetenciaszintek szerinti eloszlását.

Az összesen **128 kompetenciából álló kompetenciakataszter**ben a kompetenciafogalmak mellett az azokban való jártassági szinteket is rögzítettük, amelyek – az európai nyelvi kompetencia-keretrendszer logikájával egyezően – A1-től C2-ig, 6 szinten írják le, hogy az adott kompetenciaszinten milyen tevékenységekben kell jártasnak lennie a tisztviselőnek, tehát gyakorlatilag azt, hogy mit kell tudnia a munkavégzése során. Az egyes szintek fogalma mellett azok követelményei is definiáltak.

Személyes jártassági szintjét a tisztviselő kétféle módon mérheti: **önértékeléssel** vagy – 15 kompetencia esetében – a **gyakorlati feladatok megoldásán keresztül történő kompetenciamérés által**. Az önértékeléssel megbecsülheti, hogy az adott kompetenciában milyen szinten áll, a méréssel pedig megerősítheti vagy éppen cáfolhatja önértékelése becslését.

Ennek köszönhetően egyfajta helyzetjelentést láthat a kompetenciáit illetően, egyértelművé válhat számára az is, hogy egy képzési program megfelel-e az ő tudásszintjének. Az egyéni fejlesztési terv megalapozásához továbbá nemcsak **reális önkép**et, hanem **személyre szabott képzésiprogram-javaslatok**at is kap. A mérési eredmények értékelése, rendszerszintű elemzése ugyanis a tudatos képzéstervezés előfeltétele. A programkatalógusban, illetve az ajánlóban a képzés által fejlesztett kompetenciáit is azonnal beazonosíthatja, így pedig a tervezés és a választás is egyszerűbb. Végül, de nem utolsósorban a tisztviselő **folyamatosan nyomon követheti saját fejlődési útját**, mivel az ún. mérési napló rögzíti a mérések eredményét, és a tisztviselő saját tanulási portálja folyamatosan mutatja az egyéni kompetenciaprofil változását.

Mindez a közigazgatási szervek szempontjából is hasznos, hiszen a kompetenciaalapúvá tett képzéstervezés és a rendszeres (évenkénti) kompetenciamérés adja annak a 2-3 éves távon elérhető célnak az alapját, hogy a továbbképzésekben részt vevő tisztviselők felkészültségéről valós adatok álljanak a munkáltatók rendelkezésére, akik ez alapján személyre tudják szabni a tisztviselők továbbképzését. A tervezés és a **reszponzivitás** ezáltal mind a munkáltató, mind a tisztviselők számára a legelőnyösebb kapacitáskihasználást teszi lehetővé – **a munkahelyi és a személyes fejlesztési igények összehangolhatósága** által. Az egyéni fejlesztési terv keretében továbbá mérések is előírhatók, amelyek a **szervezeti és a személyes tudásszintet egyaránt növelhetik**.

A kompetenciamérés világos cél- és követelményrendszert támaszt velünk szemben is a már meglévő programjaink aktualizálása, illetve az új képzéseink kidolgozása során. A továbbképzéseket ugyanis a tisztviselők elvárásai és a kompetenciarendszer keretei mentén fejlesztjük: következetesek vagyunk abban, hogy **csak olyan továbbképzési program készülhet, amely tartalmában, követelményeiben igazodik a kompetenciakataszterhez s így a tisztviselők által végzett napi tevékenységekhez.** A kompetenciarendszerre alapozott továbbképzések az adaptív tanulószervezet kialakulásához, a közszolgálat-specifikus képességek fejlesztéséhez is hozzájárulnak.

A **rendszer használatáról és működéséről videóprezentáció** is készült, amely a ProBono-rendszerben, regisztrációt követően érhető el.

Vezetői önfejlesztés

Fejlődni, megújulni, inspirációt szerezni vezetőként is fontos. Erre ösztönöznek a ProBono Önfejlesztés menüpontjában található, Magyarországon egyedülálló vezetőfejlesztési szimulációk – jelenleg öt témában.

A tanuló egy döntési szituációban járhat be különböző döntési útvonalakat. Minden döntés előtt lát egy rövid filmes jelenetet, amelynek végén három döntési helyzetből választhat, a szimulációs vonal pedig a választott döntésnek megfelelően halad tovább. A szakirodalmi ajánlások mellett minden döntést követően szakértői visszajelzést kap arról, hogy a választott döntés megfelelő volt-e, és annak milyen hatása van a helyzetre. Amennyiben nem az ideális döntési útvonalat

A rendszer használatáról és működéséről készült videóprezentáció QR-kódja

A vezetői önfejlesztésről készült videó QR-kódja

járta be, újrakezdheti mindaddig, amíg az optimális útvonalat meg nem találta. A szimulációk egyébiránt nemcsak a vezetők és a leendő vezetők számára, hanem mindenki másnak is hasznosak és izgalmasak lehetnek, mivel az önfejlesztést új szintre emelik azzal, hogy az érdeklődőt belehelyezik egy folyamatba, s így olyan, mintha maga is részese lenne az adott szituációnak. A tisztviselő a **vezető szerepébe helyezkedve** próbára teheti magát, illetve különböző képességeit – **kockázatok nélkül, egy támogató környezetben. Önállóan, de mégsem egyedül tanul**, hiszen a szakértőktől tulajdonképpen valós idejű és a helyzethez igazított visszajelzéseket kap, és még arra is van lehetősége, hogy utánajárjon a témáknak, hiszen a szakirodalmi ajánlókkal feltérképezheti az adott szimulációs területet. Ezzel játékos, mégis komoly módon folyhat a tanulás, szinte észrevétlenül, hiszen a kisfilmek érdekesek, a helyzetek izgalmasak, a döntés mégsem jár következménnyel, és még korrigálható is.

Vezetőképzés nemzetközi tapasztalatokkal

A vezetőképzéseket illetően az NKE a nemzetközi együttműködések terén is kiemelkedik. 2017-ben „Adaptive leadership in rapidly changing public administration” címmel, angol nyelven indult egy **vezetőképzési programsorozat** a középvezetők számára. Ennek során – közel 3 éven keresztül – közel 200 állami és közigazgatási vezető kompetenciafejlesztésére került sor Brian Cawley és Mary O'Rafferty nemzetközileg is elismert közigazgatási vezetőképzési szakemberek bevonásával. A kurzus előkészítő szakaszában a résztvevők tutorált e-learning-támogatás során előre megfogalmazták saját vezetési kihívásaikat, amelyek kezelésével a jelenléti tréningnapok során foglalkoztak a trénerek. A hathetes képzés után a követési szakasz a személyes változások elmélyítését, a tanultak hosszú távú beépülését szolgálta.

Büszkék vagyunk továbbá az **EIPA**-val (European Institute of Public Administration, Európai Közigazgatási Intézet) kötött megállapodásunkra, amelynek nyomán angol nyelvű, e-learning-módszertanra épülő és gyakorlati képzéseket valósítottunk meg összesen 172 fő vezetői pozíciót betöltő magyar tisztviselő részvételével.

3. Digitalizáció

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kialakított ProBono hazánk egyik legnagyobb e-learning-portálja. A ProBono fejlesztése során folyamatosan arra törekedtünk, hogy **minél több és minél szélesebb körű informatikai szolgáltatás**t biztosíthassunk a közszolgálati továbbképzésekben.

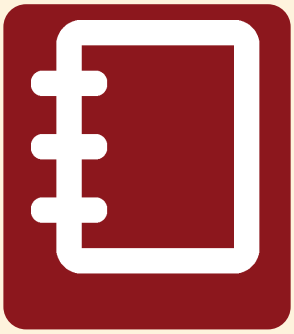
Digitális szolgáltatásaink – a sokoldalú ProBono

Mint említettük, a modern távoktatás keretei és eszközei már jóval a Covid19-járvány előtt adottak voltak a közszolgálati továbbképzéseken, de a legutóbbi átalakítások is mind azt célozták, hogy a digitális közegben is minél hatékonyabban támogathassuk a tisztviselők folyamatos fejlődését és önfejlesztését. Ez azonban még nem minden.

A ProBono a legkülönbözőbb e-tananyagokon és tanulási formákon, a kompetenciamérésen, a szakmai csatornákon kívül számos egyéb funkcióval rendelkezik. Olyan **összetett interaktív digitális tanulási környezet**et biztosít, amely ráadásul a lehető legkevesebb szükségszerű kényelmetlenséggel valósítja meg az elvárt tanulást és vizsgázást. **A tanulás támogatásán túl a képzésmenedzsmentben is meghatározó** szereppel bír: nyilvántartja a résztvevők feladatait, tanulmányi kötelezettségeit, tanúsítványait, és ezen a platformon állítják össze a munkáltatók a tisztviselők egyéni továbbképzési tervét is.

A ProBono-rendszer tehát több mint egy e-tananyagokat tartalmazó felület. Digitális szolgáltatásai nemcsak a koronavírus-világjárvány okozta változások közepette, hanem már azt megelőzően, sőt a továbbiakban is hathatós választ jelentettek és jelentenek az oktatási rendszer kihívásaira.

A **Digitális továbbképzési portál** modul funkcióit már valamennyi tisztviselő használja, mivel e funkciók biztosítják a tananyagokhoz, a kompetenciamérő és vizsgafeladatokhoz való hozzáférést, és ezek által lehet bekapcsolódni a szakértői csoportok munkájába, illetve nyomon követni a tanulmányi kötelezettségeket.



A tanulmányi előmenetel a **tanulói napló**ban kerül rögzítésre, amely tartalmazza az elvégzett kurzusokat, valamint a munkáltató által előírt képzéseket.

Az online képzésekhez kapcsolódó oktatási anyagok a jogszabályi változások, illetve a technológiák fejlődésének hatására folyamatosan frissülnek. Ennek figyelemmel kíséréséhez az **e-tananyagtartalom-rendszer** nyújt segítséget.

A ProBono egy paraméterezhető **online vizsga-rendszer**t is magában foglal, amely kérdésbankokba felvezetett kérdésekből állít össze vizsgasorokat, és a kitöltött teszteket azonnal, automatikusan kiértékeli.

Az **online médiaközvetítő rendszer** lehetővé teszi, hogy élő vagy előre rögzített felvételeket adott időszakban meg tudjanak tekinteni a felhasználók. Az a megoldás is biztosított, hogy egy korábban élő streamelést követően rögzítésre kerülő felvétel később is megtekinthető legyen.

Az **önfejlesztési ajánlórendszer**ben a felhasználók kijelölhetik, hogy milyen kompetenciaterületen szeretnének fejlődni. Ezt követően a ProBono-rendszer a képzési programkatalógusban szereplő képzések közül felajánl számukra egy – akár több programból álló – tanulási utat, amely elvezeti őket a megadott kompetenciaterület megjelölt szintjére.

A tisztviselők a tananyag elsajátítása közben kérdéseket tehetnek fel a különböző oktatói szerepekben lévő felhasználók számára. Erre az **online kérdés-válasz rendszer** biztosít felületet. Az oktató értesül arról, ha kérdés érkezett be hozzá, és azt meg is tudja válaszolni ugyanezen a felületen.

A ProBono-rendszer továbbfejlesztése folyamatosan zajlik, melynek során új, könnyebben kezelhető, átláthatóbb szerkezetű felület; önirányított tanulást segítő, korszerű, akadálymentesített és reszponzív (mobil eszközöket is támogató) tanulási portál; a legmodernebb elvárásoknak megfelelő, informatív, multimédiás képzési programkatalógus és képzési információs portál, valamint önkiszolgáló ügyfélkapcsolati rendszer kiépítésére kerül sor.

Online tanulói csatornák

Azon tisztviselők esetében, akik már több-kevesebb ideje gyakorlati munkát végeznek egy-egy képzés témájában, azaz tapasztalatokkal rendelkeznek arról, amiről tanulni fognak, a **tapasztalatcsere** az egyik leghatékonyabb oktatási módszer.
Az online szakmai csatornákon egy-egy aktuális téma (pl. IT-biztonság, integritás, fenntarthatóság) feldolgozása történik, szakértői segítséggel. A szakértők rendszeresen publikálnak a témákban, bemutatják azok tudományos hátterét, és beszélgetéseket, vitákat kezdeményeznek. Az interakció nem kötelező, de a vélemények megosztása, a tapasztalatok átadása nagyban megkönnyíti a mindennapi munkát és a jó gyakorlatok kialakítását is.
A **közösségi oldalakhoz hasonlóan működő fórumok**on egy-egy-egy új ötlet, innováció vagy éppen egy tudományos cikk kapcsán aktív szakmai diskurzus alakul ki a szakemberek és az adott témában jártas vagy az iránt érdeklődő tisztviselők között; az ismeretek és az információk folyamatosan, naprakészen és széles témastruktúrában is költséghatékonyan áramolnak. Egy-egy csatorna „falán" szakértők teszik közzé a releváns ismereteket, akár saját írások (posztok), akár az interneten fellelhető – előzetesen kontrollált, szakértői magyarázatokkal ellátott – tartalmak (hivatkozások) formájában. A tisztviselők kiválaszthatják az őket érdeklő témákat, melyeket követhetnek; kérdéseket, kommenteket fogalmazhatnak meg, amelyekre a szakértőktől vagy társaiktól kaphatnak segítő reakciókat. Lényegében tehát rendszeresen olyan tartalmakhoz férnek hozzá, amelyek fontos szerepet játszhatnak az egyéni önfejlesztésükben.
Mindez **kölcsönös előnyök**kel jár. Ezek között említhetjük egyrészt azt, hogy a tisztviselő kerül a középpontba azáltal, hogy felteheti kérdéseit, kifejtheti álláspontját, beszámolhat a tapasztalatairól, ezáltal megerősítheti szakmai reputációját. Hasonlóképpen fontos az is, hogy mások kutatásait, véleményét megismerve új ötletekkel, új megoldásokkal kísérletezhet saját bevált módszerei, eljárásai megújításában, egyszóval saját munkáját könnyítheti meg. Másrészt pedig a tapasztalatcsere lehetőségének megnyitása a továbbképzési rendszer számára is jelentős haszonnal járhat, hiszen a valós életből vett esetek összegyűjtésével nagymértékben bővül az esetalapú oktatás eszköztára, amely jól felhasználható olyan tanulók képzésére, akiknek a témában még nincs tapasztalatuk. Harmadrészt a napi gyakorlat digitális környezetben történő megismerése óriási segítség az Egyetem kutatóinak is, tekintettel arra, hogy a ProBono-rendszer mögötti adatgyűjtési és -elemzési módszerekkel trendek, elemzések és kutatási területek dolgozhatók fel.
Ilyen – kifejezetten népszerű – közösségi fórumként tekinthetünk a térségfejlesztési projektek megvalósításának tartalmi, pénzügyi és eljárási kereteire, illetve lebonyolítására fókuszáló *Hogyan csináljunk digitális térségeket?*, a globális és a lokális jelenségeket is kutató *Fenntartható Átalakulás Követei*, a legújabb okosváros-megoldásokat elméletben és gyakorlatban bemutató *High-tech city* című csatornánkra. Hasonlóképpen kedvelt Az *IT-biztonság angyalai*, az *Integritás – a láthatatlan védelem*, valamint a közigazgatási hatósági eljárások témakörében az *Eljárásról eljáróknak* elnevezésű szakmai csatorna is.

Közösségi tudástár

Ahogyan e-tananyagaink a ProBono *Önfejlesztés* felületén, úgy a továbbképzési programokhoz, a közigazgatási vizsgákhoz, valamint a szakirányú továbbképzési szakokhoz készült jegyzetek, szakanyagok is megtalálhatók a Nemzeti Közszolgálati Egyetem **Közszolgálati Tudásportál**ján (https://tudasportal.uni-nke.hu/tudasportal/), és – a portál többi gyűjteményéhez hasonlóan – mindenki (tehát nem csak a ProBono-regisztrációval rendelkezők) számára korlátozás nélkül, ingyenesen hozzáférhetők és letölthetők.

Digitalizált régi könyvek

Doktori disszertációk

Folyóiratok, folyóiratcikkek

Ha a tisztviselő napi munkájához vagy akár szakdolgozata elkészítéséhez **szakirodalmat szeretne találni, esetleg érdeklődési körét, műveltségét hasznos ismeretekkel bővítené**, úgy az államtudományi kutatások eredményeit tartalmazó tudásanyag gyűjteményei közül a Közszolgálati Online Lexikont, a Magyary Archívumot, a Ludovika Gyűjteményt, az egyéb jegyzeteket és tankönyveket, az egyetemi folyóiratokban megjelent közleményeket, valamint a PhD-értekezéseket is érdemes böngésznie.

NKE kiadványok

Pályázati anyagok

Publikációk

4. Minőségi mutatók és vélemények a közszolgálati továbbképzési rendszerről

A közszolgálati továbbképzési rendszer mára már garantálja azokat a felnőttkori tanulási szokásokat támogató módszertani és digitális feltételeket, melyek a tanulást élményszerűvé teszik. A tisztviselők egyéni fejlődésének alapját az egyéni továbbképzési tervekben a munkáltató által szerepeltetett továbbképzések teremtik meg, amelyekkel az adott munkakört betöltő személy kompetenciái és ezáltal a munkakör által elvárt kompetenciák is fejleszthetők. Ezt az NKE és a rendszerbe kapcsolt minősített továbbképzési programmal rendelkező képzőintézmények, valamint a munkáltató szervek a belső képzésekkel biztosítják a közszolgálati továbbképzési rendszer keretein belül.

A közszolgálati továbbképzésben részt vevő tisztviselők mindegyike dolgozó felnőtt, akiknek a tanulásra fordítható időkeretük szűkös, így számukra – mind hatékonysági, mind erőforrásbeli szempontból – döntő többségben az elektronikusan elérhető tananyagok útján történő tanulás bizonyul a legcélszerűbbnek. A jelentős földrajzi széttagoltságból és távolságból adódó utazás időigénye és nehézsége miatt a hagyományos, tantermi oktatás kereteiből kilépve a továbbképzési programok nagy része ezáltal távoktatási keretek között valósul meg, ennek megfelelően az NKE által nyújtott közszolgálati továbbképzések jelentős része e-learning-módszertanú képzés.

Éves átlagos mutatószámok (2018-2022)

KÉPZÉSBEN RÉSZT VEVŐK

71 917 FŐ TISZTVISELŐ

1297 ÖNKORMÁNYZAT
21 912 TISZTVISELŐ

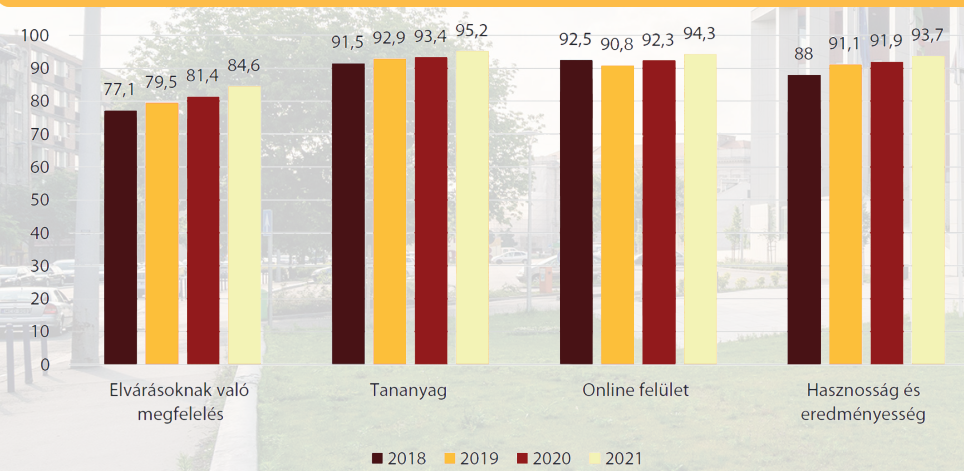
132 KORMÁNYZATI SZERV
50 005 TISZTVISELŐ

KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIAMÉRÉS

7780 MÉRÉS

2613 TISZTVISELŐ

89 KOMPETENCIA MÉRÉSE



E-learning-módszertanú képzések résztvevői által kitöltött kérdőívekre adott válaszok értékeinek változása 2018–2021 között (%) Forrás: ProBono rendszer

205 634
PROGRAMTERV
(2,9 PROGRAMTERV/TISZTVISELŐ)

KÖZSZOLGÁLATI – BELSŐ KÉPZÉS

84 % (173 087) NKE ÁLTAL NYÚJTOTT KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉS

16 % (32 547) KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK BELSŐ TOVÁBBKÉPZÉSE

E-LEARNING – JELENLÉTI KÉPZÉS

92 % (188 679) E-LEARNING KÉPZÉS, EBBŐL 170.088 DB AZ NKE ÁLTAL NYÚJTOTT KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉS

8 % (16 955) JELENLÉTI KÉPZÉS

RÉSZTVEVŐK ELÉGEDETTSÉGE A KÉPZÉSSEL

★★★★★

94,85 % ELÉGEDETTSÉG A KÉPZÉSI PROGRAM HATÁLYOSSÁGÁVAL

92,25 % HASZNOSSÁGÉRZÉS

96,2 % ELMÉLETI TUDÁSBŐVÜLÉS

90,65 % GYAKORLATI KÉSZSÉGFEJLŐDÉS

A 2014 előtti állapot	MINŐSÉG mutató	2014–2019 közötti fejlesztések
Az egyéni fejlesztési tervek és a képzéstervezés közötti összhang nem biztosított, a képzési programok kiválasztása esetleges.	egyéni fejlesztési igények kiszolgálása (reszponzivitás)	A tisztviselők egyéni fejlesztési terveit és a képzéstervezést összehangoló rendszer, amely lehetővé teszi a tisztviselők és a munkáltatók számára az egyéni fejlesztési célokhoz legjobban illeszkedő képzések kiválasztását.
Közszolgálati kompetenciarendszer nem létezik, ennek következtében a tananyagfejlesztések során a képzési programok követelményrendszere esetleges.	kompetenciaalapú képzések	Közszolgálati kompetenciarendszer kialakítása, amely a továbbképzési programfejlesztések követelményrendszereinek kiindulópontját jelenti
A követelményrendszerek esetlegességének következtében a továbbképzési programok nem szolgálják a tisztviselők adaptív fejlesztését.	szervezeti adaptivitás	A közszolgálati kompetenciarendszerre alapozott továbbképzési programfejlesztés a tisztviselők egyéni fejlesztésén túl hozzájárul az adaptív tanulószervezet kialakulásához, a közszolgálat-specifikus képességek fejlesztéséhez.
Egyéni fejlesztést nem támogató, korlátozott tanulástámogatási eszköztár áll rendelkezésre, amely kimerül a tananyag narrációjában.	módszertani diverzitás	Egyedi igények szerint variálható tanulástámogatási eszköztár: tanulás virtuális osztályteremben, tanulás tutorált e-learning-tananyag segítségével, hálózati tanulás – tanulócsoportok kialakításával.
A tananyagfejlesztésbe, oktatásba bevont szakemberek száma korlátos, ezért az egyes szakigazgatási ágakhoz biztosítandó tananyagok fejlesztése, oktatása nem biztosított.	szakértői erőforrások kapacitása	Oktatói-szakértői hálózat kialakításával széles körű a területi államigazgatás szakértőinek és a társegyetemek oktatóinak bevonása az oktatói-szakértői feladat ellátásába.
Az oktatástechnikai keretrendszer jellemzően a programminősítést, az éves tervezést és a nyilvántartási feladatokat biztosítja.	digitális alkalmazások	Megújított oktatástechnikai keretrendszer (tutori tevékenységet támogató alkalmazás létrehozása, személyes tanulófelület kialakítása, e-kompetenciamérési keretrendszer).

A 2014–2019. években végzett fejlesztések fókuszai

Válogatás az egyes programokra adott visszajelzésekből

HOGYAN MONDJAM EL NEKED...? TÁJÉKOZTATÁSI FORMÁK A KÖZIGAZGATÁSBAN (E-LEARNING)

„Mindenki számára jól hasznosítható információkkal teli, részletesen kidolgozott tananyag."

"Nagyon jól összefoglalta a közigazgatás kommunikációs lehetőségeit. Pályakezdőknek és "öreg rókáknak"."

ALAPVETŐ SZÖVEGSZERKESZTÉSI FOGÁSOK

„Könnyed és érthető stílusban: mondták és mutatták a mindennapi munkavégzésünkhöz feltétlenül fontos ismereteket! Köszönöm ezt a képzést "

"Sokat segített, kis apró trükkökre jöttem rá, melyek nagyban megkönnyítik a munkát."

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A KÖZSZFÉRÁBAN

„Mint más tananyagoknál, itt is dicséret illeti a szemléltetés változatos módozatait (pl. videók, ábrák, esetek)."

ÜGYKEZELÉSI IRÁNYTŰ – EGY IRAT ÉLETÚTJA

„Az iratkezelés folyamatát közérthetően és átláthatóan, az érdeklődést mindvégig fenntartva, egy gyakorlati példán keresztül mutatja be. Rendkívül jól összeállított, a napi munkavégzés szempontjából hasznos tananyag."

„Nagyon jól összeszedett tananyag, érthető és lényegre törő. Még vissza fogok térni hozzá, ha kérdésem lesz a témában."

BEMUTATKOZIK AZ EESZT – AZ ELEKTRONIKUS EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÁSI TÉR

„Egy jól követhető, számomra sok információt nyújtó képzés, valóban hasznosnak éreztem."

„Nagyon sok információt szereztem a tananyaggal, ezután bátrabban fogom használni az EESZT."

A GYÁMÜGYI IGAZGATÁS ALAPJAI – A CSALÁDOK ANGYALAI

„Nagyon szépen és színvonalasan összefoglalt oktató anyag volt. Annak is érthetően végigvezette a gyámügyi igazgatás alapjait, aki nem ezen a területen dolgozik. Több hasonló továbbképzésen szeretnék részt venni a jövőben. Minden tiszteletem a szerzőké."

A JÓ VEZETŐ IDEÁJA

„Rendkívül modern, gyakorlatias és életszerű a program, maximálisan elégedett vagyok. Szórakoztatva oktat, egy élmény volt végigvenni a kurzus feladatain. Sajnáltam, hogy máris vége..."

A tisztviselők által prefelált tématerületek ajánlott programjai

1. DIGITÁLIS KÉSZSÉGFEJLESZTÉS

PN-0788-2011-MS
A táblázatkezelés alapjai

PN-0846-2110-MS
Bemutatkozik az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Tér – EESZT

2. MUNKAJOGI ISMERETEK

PN-0848-2110-MS
Munkajogi alapismeretek

PN-0819-2101-MV
A vezető mint munkáltató – A vezető feladatai a kormányzati szolgálati jogviszony HR-folyamataiban

3. „ZÖLD" KÖZIGAZGATÁS

PN-0542-1904-MS
Ember és természet – kiút a zsákutcából

PN-0540-1904-MK
Útikalauz a fenntartható jövőhöz

4. ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

PN-0807-2011-MS
Minőségi ügyfélkiszolgálás a közszférában – Ügyfélszolgálati készségfejlesztés (e-learning)

PN-0760-2004-MV
Korszerű ügyfélkapcsolat-szervezési módszerek

5. ADATVÉDELEM

PN-0835-2105-MS
A munkahelyi adatkezelés jogszerűségének kérdései

PN-0515-1807-MK-C1
A GDPR-ból fakadó adatkezelői kötelezettségek (Az új általános európai adatvédelmi szabályozás és az adatkezelői kötelezettségek)

A közszolgálati továbbképzési rendszer súlyponti elemei

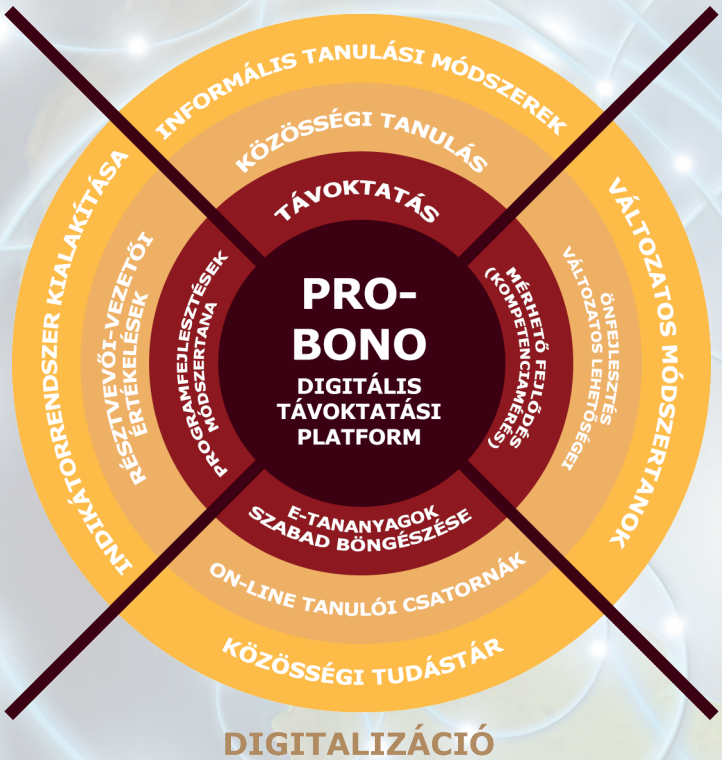
LEGYEN ÉLMÉNY ÉS ÖRÖM A TANULÁS!

A Közigazgatási Továbbképzési Intézet vezető munkatársai rövidfilmben mutatják be a közszolgálati továbbképzési rendszer főbb elemeit. A QR-kód letöltésével tartsanak velünk, s tudjanak meg többet az élményszerű képzési, szakmai fejlődési lehetőségekről!

AZ EREDMÉNYES VEZETŐ TITKAI

Változó világ, változatos személyiségű emberek – a közigazgatási vezetőnek ebben a közegben kell helytállni, eredményeket elérni. Mitől megy ez a helytállás egyeseknek könnyen, és miért jelent kihívást más, a szakmájukban egyébként kiváló vezetőknek? A QR-kód segítségével letölthető filmünkből megtudhatja.

KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉS CÉLJA: ÖSZTÖNZÉS, FEJLESZTÉS



A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa

Kiadó:
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Dr. Deli Gergely rektor
1089 Budapest, Ludovika tér 2.

Tördelőszerkesztő:
Friebert Máté

Nyomdai kivitelezés:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

LUDOVIKA

„A Haza üdvére és a Köz szolgálatában”