

Nemzeti Köszolgálati Egyetem
Államtudományi és Közigazgatási Kar
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

TÉZISFÜZET

A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana

**Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási
lehetőségeinek vizsgálata**

Készítette:

Paksi-Petró Csilla, doktorjelölt
Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Témavezető:

Prof. Dr. Kis Norbert, egyetemi tanár
Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Budapest, 2017.

1. A téma aktualitása, a témaválasztás indokai és a hipotézisek

Felgyorsult világunkban *a tanulás keretei egyre szélesebbek. Az egész életen át tartó tanulás* alapkövetelmény, ami miatt *folyamatos önművelésre* van szükség. Gyakorlati közigazgatási szakemberként, oktatóként és trénerként közel nyolc éve foglalkozom a közszolgálatban szervezet- és személyzetfejlesztéssel. Úgy gondolom, a jól teljesítő szervezetek sikerének egyik oka, hogy a *vezetőfejlesztés a szervezeti stratégia része*. A vezetői kihívások mára olyan komplexszé váltak, hogy hagyományos képzési formák segítségével nem kezelhetők.

Az elmúlt évtizedekben nem alakult ki *a közigazgatási vezetőképzés* egyéni (munkakörök által elvárt) képzési igényeinek kompetenciaalapú fejlesztőrendszere. Jelentős előrelépés a közszolgálat emberierőforrás-fejlesztése terén, hogy 2014-ben létrejött a közigazgatási továbbképzés egyedülálló képzési modellje, ezen belül a *vezetőfejlesztés*. A teljes közigazgatási körnek rendszeresen, meghatározott számú képzési programban kell részt vennie, amiről a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) gondoskodik. A rendszer felzárkózott a modern fejlesztési formák használatához. A korábbi, döntően jogi és szakmai jellegű képzés mellett előtérbe került a tréning és e-learning módszer szerinti kompetenciafejlesztés. Ugyanakkor *ezek hatékonyságát támogatni lehet és kell is*, mert több *menyiségi és minőségi kihívást azonosíthatunk*.

Feltételezéseim (hipotézisek):

1. *Programkínálat:* A programok nem biztosítanak összefüggő, alapvető vezetési ismeretrendszert. A kínálat sok fontos vezetői ismeretkört lefed, de sok más hiányzik.
2. *Egyéniesítés:* Nem azonosítottak az egyéni fejlesztési igények. A képzések „szabvány” és nem személyes jellegűek. Nem biztosított, hogy a vezetők a nekik megfelelő és szükséges képzéseken vesznek részt.
3. *Képzési motiváció:* A képzés sikere a résztvevők elkötelezettségén múlik. Jelenleg nehézségekbe ütközik a résztvevők motiválása és a motiváció fenntartása.
4. *Hatékonyságmérés és minőségirányítás:* A képzéshatékonysági kritériumok csak részben tisztázottak, valamint a képzések hosszú távú megtérülése sem mérhető.
5. *Önfejlesztés és önismeret:* A képzési rendszer nem ösztönzi a folyamatos önfejlesztést, amely támogatná a sikeres egész életen át tartó tanulást, és a tanuló szervezetté válást. A sikeres önfejlesztés az önismeret és az önreflexió magas fokán alapul, ami kismértékben jelenik csak meg.

6. *Harmonizálás*: További, a 21. századi vezetők napirendjébe és életmódjába illeszthető (időalap-kímélő, praktikus, gyakorlatias) képzési alternatívák kidolgozására van szükség.

Az értekezés során ezeket a fő kihívásokat vizsgálom meg, és szeretnék rájuk lehetőleg adekvát válaszokat találni.

2. A kutatás céljai, elérendő eredményei és hasznosítási lehetőségei

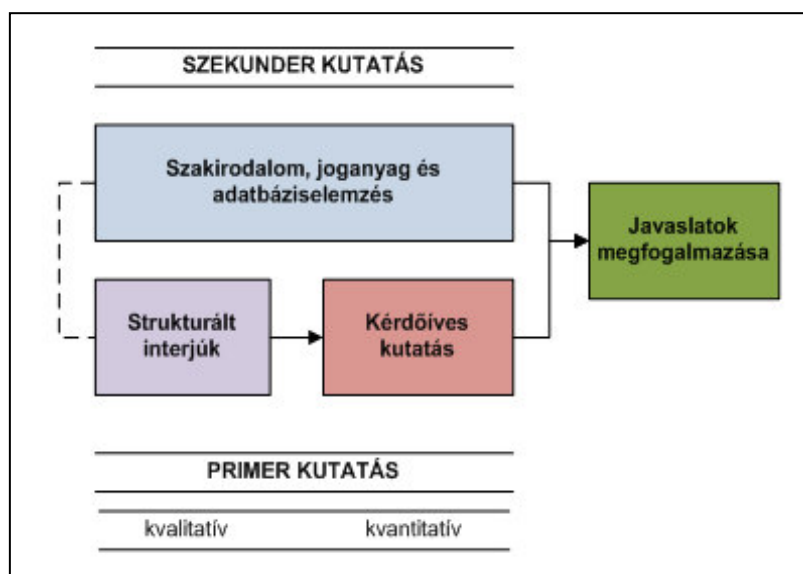
Az értekezés központi kérdése (a tudományos probléma), hogy *hogyan növelhető a közigazgatási vezetőképzés hatékonysága?* A képzési rendszer fent ismertetett és feltételezett mennyiségi és minőségi kihívásainak azonosítása és kezelése új módszerek felkutatását igényli. Ezért a kutatás *elsődleges célja, hogy egy új oktatásmódszertani kísérlet kereteinek meghatározásával elősegítse a korszerű, tudományos igényű, rugalmas, a gyakorlatban is működőképes vezetőfejlesztési rendszer kialakítását.* A módszertani javaslatok megtétele előtt és azok megalapozásához szükséges a közigazgatási vezetőképzés rendszerének átfogó feldolgozása, ami eddig hiányzott a szakirodalomból. Ezért a kutatás *másodlagos célja, hogy szakirodalmi, jogszabályi és hiánypótló empirikus kutatások keretében elvégezze a közigazgatási továbbképzési és vezetőképzési intézményrendszer elemző bemutatását.*

A vezetőképzés folyamatosan fejlődik, kínálata bővül, ezért a kutatás tapasztalatai a rendszer fejlesztése során közvetlen formában azonnal hasznosíthatóak. Ehhez a kutatás közvetlen adalékokat, inputokat szolgáltat. Az eredmények publikálása remélhetőleg ráirányítja a figyelmet a terület fontosságára. Előadása teret biztosíthat a szakmai vitának, a szakmai közönség egymásra találásának és párbeszédének, ami a közszolgálati emberierőforrás-menedzsment és a felnőttoktatási politika formálásához egyaránt kedvező teret biztosíthat. Tágabb vetületben célom, hogy kutatási eredményeimmel, és munkámmal hozzájárulhassak a közszolgálati humánkultúra területén szükséges szemléletváltáshoz, a terület megújításához, és folyamatos fejlesztéséhez.

3. A kutatás módszerei és időbelisége

A közigazgatási feladatrendszer és az életviszonyok összetettsége miatt a különböző tudományterületek nézőpontjának bevonása nélkül nem lehetséges a folyamatok teljes körű leírása. A téma vizsgálata *transzdiszciplináris szemléletben* történik, a holisztikus

áttekinthetőség érdekében. Az értekezés *hat érdemi fejezetet tartalmaz*. Egyes fejezetein belül a többféle tudományterületi eredmények szintézise is megvalósul. A dolgozat elkészítése során *szekunder és primer kutatási módszereket* egyaránt használok. Az értekezés *részben leíró és szintetizáló jellegű*, ami a hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a joganyag alapos, kiterjedt ismeretét és rendszerezését követeli meg. Szükségesnek tartottam *kétlépcsős empirikus kutatássorozatot* elvégzését is (kvalitatív strukturált interjúk és kvantitatív online kérdőíves kutatás). A szakirodalomra és erre támaszkodva fogalmazható meg saját vélemény, és konkrét javaslat. Ebben a tekintetben az értekezés *tartalmaz magyarázó, illetve felderítő jellegű részeket* is.



1. ábra: Az értekezés készítése során használt kutatási módszerek kapcsolatrendszere (forrás: saját szerkesztés)

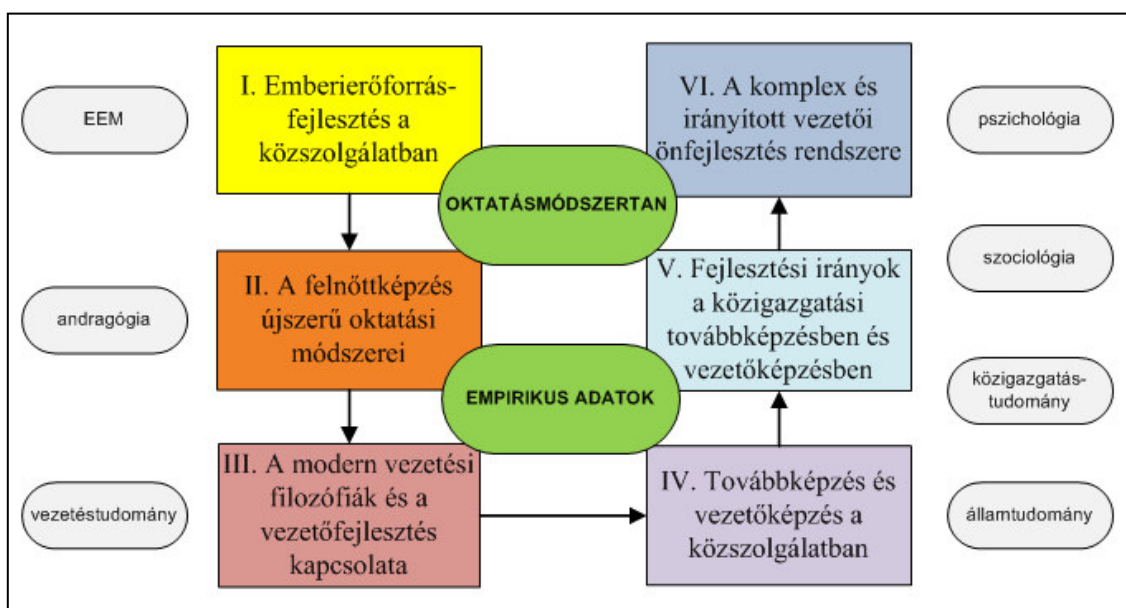
Az elemzett szakirodalom teljes köre az értekezés Bibliográfiájában olvasható. Azonban a kutatómunkám és gondolkodásom szempontjából meghatározó szerzők közül néhány kiemelését fontosnak tartom. A közigazgatás-tudomány klasszikus szerzői közül *Magyary Zoltán* és *Lőrincz Lajos* alapozták meg az értekezésem. A nemzetközi oktatásmódszertani vizsgálódásom és ezek továbbgondolása tekintetében többek közt *M. Knowles, David A. Kolb, Graham Gibbs, Carl Rogers, Michael J. Marquardt, Daniel Goleman, Daniel H. Pink, Marc Prensky, Meredith R. Belbin* és *Nick Petrie* munkái gyakoroltak rám nagy hatást. Hazai szintéren fontosnak tartom kiemelni *Klein Sándor* vezetés- és szervezetpszichológiai, *Koltay Dénes* és *Durkó Mátyás* andragógiai, valamint *Rudas János* önismereti vonatkozású munkáit. Az emberierőforrás-gazdálkodás tudományterületének tanulmányozásakor nemzetközi szinterről *David Ulrich, Leonard Nadler*, a hazai tudományos életből *Bakacsi Gyula, Poór*

József és Szakács Gábor munkái hatottak rám leginkább. Gondolataimat formálták továbbá Napoleon Hill önéletrajzi könyvei, Thomas Keating atya spirituális tanításai, valamint Peter M. Senge tanulószervezetről, a vezetés újszerű megközelítéseiről írt munkája.

A témakörben folytatott kutatás több mint két évig tartott: a 2014 májusa és 2016 decembere közti időszakban folyt le. A szélesebb értelemben vett kutatási tárgykörrel: közszolgálati életpálya és HR-reformok a közszolgálatban, 2011 eleje óta foglalkozom. Így azt mondhatom, hogy maga az alapozás, a szakmai építkezés időszaka kb. 6 évet vett igénybe.

4. A kutatási eredmények összefoglalása

Összefoglalom az értekezés tartalmi fejezeteinek főbb megállapításait, részkövetkeztetéseit, amit a fejlesztéssel kapcsolatos javaslataim rövid összegzése követ.



2. ábra: Az értekezés gondolattérképe (forrás: saját szerkesztés)

I. fejezet: Emberierőforrás-fejlesztés a közszolgálatban: az emberierőforrás-menedzsment és ezen belül az emberierőforrás-fejlesztés magyar közigazgatási kultúráját, lehetőségeit mutatja be.

Főbb megállapítások: A közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás jelenleg átmeneti, felemás helyzetben van. Célkitűzés a stratégiai emberierőforrás-menedzsment tevékenység megvalósítása, a humánfolyamatok összekapcsolása, integrált működtetése, amely a hatékony szervezeti működés feltétele. A HR-tevékenység erősítése, stratégiai szerephez helyezése tudna

szilárd alapot biztosítani az emberierőforrás-fejlesztés kultúrájának. Szükséges a közigazgatási vezetők HR és attitűdfejlesztése.

II. fejezet: A felnőttképzés újszerű oktatási módszerei: újszerű oktatásmódszertani modellek áttekintése, valamint a felnőttképzés, tanulástervezés sajátosságait gyűjti össze. Itt fejtem ki részletesen az értekezés gondolati magvait adó önirányított tanulási formát, ebből levezetve az irányított önfejlesztés fogalmi kereteit és a tanulási modelleket.

Főbb megállapítások: A vezetőképzés folyamatos innováció, szükséges az újszerű képzési metódusok integrálása. Meg kell találni a klasszikus és résztvevőközpontú technikák ideális felnőttképzési kombinációit. Különösen fontos az ún. önirányított tanulás (erre épülve a dolgozatban ismertetett új módszertan speciálisan: irányított önfejlesztés) módszertanának és kultúrájának megteremtése. Növelni kell a felnőttképzésben oktató szakemberek andragógiai szaktudását. Ki kell alakítani a képzési motiváció és hatékonyságmérés új stratégiáit.

III. fejezet: A modern vezetési filozófiák és a vezetőfejlesztés kapcsolata: azt mutatja be, hogy a modern vezetési filozófiák és irányzatok tanulságai alapján a vezetőképzés tervezésekor milyen fő motívumokra érdemes alapozni (ember- és fejlesztésközpontúság, érzelmi intelligencia, önismeret, önreflexió).

Főbb megállapítások: A vezetőfejlesztés módszertanának építenie kell a vezetési filozófiákra. Minden ember és minden helyzet annyira egyedi, hogy a vezetői munka „finomhangolása” csak az önismereten alapuló egyéni szükségletekre épülhet. Kutatások szerint az EU kevés tagállama valósítja meg a közigazgatási vezetők önismeretre, önreflexióra, öntanulási és vezetői tudatosságra irányuló kompetenciáinak fejlesztését, ami pedig európai szinten is követendő.

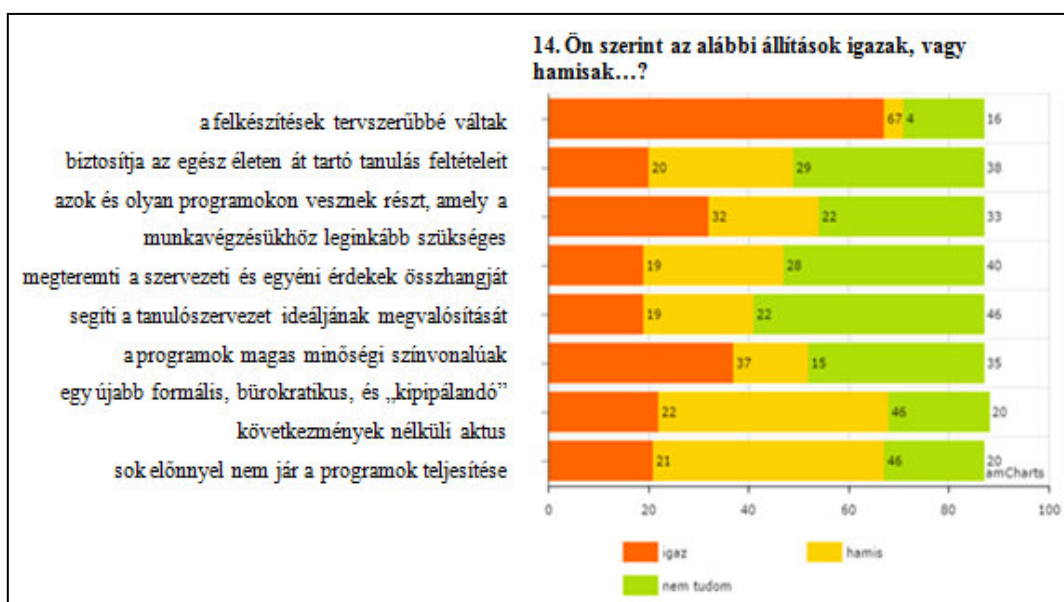
IV. fejezet: Továbbképzés és vezetőképzés a közszolgálatban: ez a fejezet alkotja az elméleti rész gerincét. Itt kapott helyet a továbbképzési és vezetőképzési rendszer hatályos jogi szabályozása, és intézményrendszerének elemzése.

Főbb megállapítások: 2014-től az NKE bázisán a közigazgatási továbbképzés komplex, országos, központi irányítású, stabil intézményi és jogszabályi alapokon nyugvó, szakmai és kompetenciafejlesztésre egyaránt hangsúlyt helyező rendszere jött létre. Képzési modellje és módszertani, technikai eszközei is újszerűek, felzárkózik a nemzetközi oktatásmódszertani trendekhez. A klasszikus tudásátadási módszerek mellett fontos szerepet kapnak a résztvevőközpontú, és még inkább az e-learning technikák. Hiányzik az alap vezetői

kompetenciák fejlesztése és az egyéni fejlesztési igények becsatornázása. Kihívásokat generál a minőség, a résztvevői motiváció és a hatékonyságmérés. Fontos feladat a vezetők megnyerése, mert a közigazgatási vezetőképzés még nem stabil része a szervezeti kultúrának. Szükséges a szemléletformálás, az önfejlesztési igény megteremtése és a bizalom kiépítése.

VI. fejezet: Fejlesztési irányok a közigazgatási továbbképzésben és vezetőképzésben (EMPIRIKUS KUTATÁSOK TAPASZTALATAI): a területen a közeljövőben várható fejlesztések és a dolgozat következtetéseinek megfogalmazását segítő saját empirikus kutatásaim eredményeit foglalja össze. Először (1) a kvalitatív fázisra került sor (20. db strukturált interjú lefolytatása a közigazgatási továbbképzés alanyaival), amely információgyűjtésre és inspirálódásra volt alkalmas. Ennek eredményeit felhasználva következett a második (2) kvantitatív szakasz (online kérdőíves kutatás rétegzett mintavétellel az államigazgatási vezetők körében). Minkét kutatás során célom volt: megismerni az új közigazgatási továbbképzési rendszerrel kapcsolatos elégedettséget, motivációt és résztvevői javaslatokat; felmérni az önfejlesztéssel kapcsolatos vezetői attitűdöt és a közigazgatás vezetési sajátosságait és kultúráját.

Egy szemléltető példa a kérdőíves kutatásból:



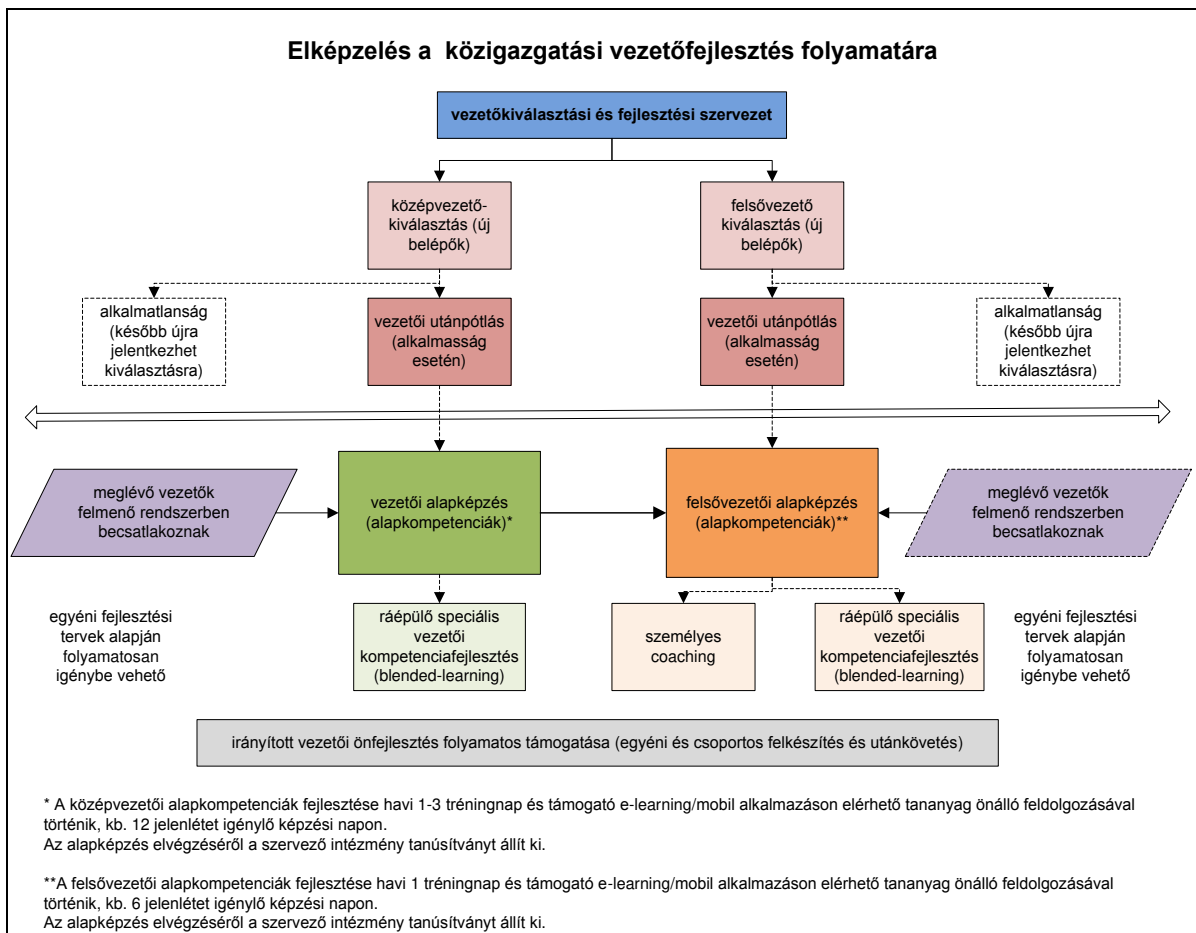
3. ábra: A továbbképzési rendszerről való vélekedés (forrás: saját szerkesztés)

Főbb megállapítások: A szervezeti kultúra kevésbé nyitott a stratégiai emberierőforrás-fejlesztésre. A közigazgatási továbbképzési rendszer megítélése az érintettek körében pozitív. A válaszadók elégedettek a képzések minőségével, ugyanakkor azok hatékonyságával kapcsolatban már bizonytalanok. A vezetők 89%-a pozícióba kerülés előtt nem vett részt semmilyen előzetes felkészítésen. Fontos lenne, hogy a továbbképzési rendszer megvalósítsa az alapvető vezetői felkészítést, majd tudatosítsa a vezetőkben az életen át tartó tanulás szükségességét, valamint segítsen ennek megvalósításában. A résztvevői motiváció sok esetben alacsony. A képzési folyamat nem teljes, mert nem egyéni fejlesztésen alapul. A vezetőknek lenne igénye komplex felkészítésre, a válaszadók háromnegyede részt venne ilyen képzésen. A rendszer továbbfejlesztése, a tanuló szervezet irányába történő elmozdítása és különösen a vezetőfejlesztés cizellálása indokolt. A fejlesztés reális fő irányai: egyéni fejlesztési alapok, képzési technológiafejlesztés, minőségbiztosítás, motiváció, kapcsolat kialakítása a tisztviselői életpályával, előmenetellel. Hatékonyabban kell támogatni a vezetői tanulás igényét és kultúráját, valamint a hatékony önfejlesztés képességét.

VI. fejezet: A komplex és irányított vezetői önfejlesztés rendszere: az értekezés eszenciája. A szakirodalmi feldolgozó munka és az empirikus kutatások alapján itt fogalmazok meg konkrét javaslatokat két irányban: komplex rendszer (integrált vezetői készségfejlesztés), valamint az irányított önfejlesztés módszertani alapjai.

Főbb megállapítások: Fontos az *alapvető vezetői* kompetenciák fejlesztése, mert ez jelenleg nem teljes. Erre vonatkozóan komplex rendszert képelek el. Az alapok helyes lerakása garantálhatja a vezetői tudatosság fejlődését és azt, hogy a vezetők kedvet kapjanak az önfejlesztéshez. Az alapvető vezetői készségek birtokában sokkal tudatosabbá válhat a képzésválasztás és a későbbi továbbképzések hatékonysága. Az alapképzés a teljes közigazgatási rendszer számára ideális szemléletformáló eszköz lehet, mert a vezetők „megnyerésén” keresztül a továbbképzésekhez való szervezeti hozzáállást is formálhatja. Másrészt *egy új oktatásmódszertani technika* kidolgozásán gondolkodom, amely a meglévő vezetőképzési módszertanok támogatója lehet, komplementer jelleggel épülve a képzési programok köré.

A továbbiakban vázlatosan ismertetem a fejezet lényegi megállapításait.



4. ábra: Elképzelés a közigazgatási vezetőfejlesztés lehetséges folyamatára (forrás: saját szerkesztés)

A vezetőfejlesztési rendszer három lépcsőfoka:

1. *Alap vezetői kompetenciafejlesztő programcsoport:* A fejlesztésnek minden vezetői szintre kiterjedőnek kell lennie. A hosszabb időtávú, de időalap-kímélő tanulási folyamatot és annak folyamatos, háttérből történő támogatását kell megvalósítani. Rövidebb, 1–3 napos vezetői alap kompetenciaképzés több hónapos fejlesztési folyamat során (pl. középvezetőknek 12 jelenléti alkalom legalább szükséges lenne az alapok lerakásához). A vezetői kulcskompetenciák fejlesztése a jelenléti és e-learning képzés megfelelő arányú kombinációjával állítható össze. Az alapvető vezetői kompetenciafejlesztés moduláris rendszerben, a szükséges kompetenciák azonosítása után valósítható meg.

2. *Speciális kompetenciafejlesztő programcsoport:* A vezetői alaptanfolyam elvégzését követően a vezetők egyéni fejlesztési tervük és érdeklődésük alapján választhatnak a további szakmai vagy készségfejlesztő programok közül. Ezek teljesítésével a vezetőképző rendszer (Probono) meglévő kreditalapú rendszerében haladhatnak előre.

3. *Irányított vezetői önfelkészítést támogató programcsoport:* Kutatások bizonyítják, hogy a felnőtt korosztály esetében a tanulási stratégiák egyik leghatékonyabb változata az önmenedzsel, önvezérelt tanulás. Azt feltételezem, hogy kifejleszthető egy ún. *irányított vezetői önfelkészítés* elnevezésű új módszer és egyben képzési program, amely a vezető intézményi irányítású, kötöttségeivel harmonizáló és önálló, folyamatos, tudatos belső fejlődését támogatja.

Módszertani alapok:

A modell 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. Az 5. ábra érzékelteti az irányított önfelkészítés elméleti sajátosságait, valamint összehasonlíthatóvá teszi a mintaadó tanulási modellekkel (tréning, coaching, e-learning). Célom, hogy az önirányított tanulás koncepciójára építve, az irányított önfelkészítés módszertanában ötvözzem a népszerű tanulási formák előnyeit és kiegészítsem hiányosságait.

tanulási forma	szervezett formában	definiált tanulási célok	tanulás időtartama	résztevői önálló tanulás	fejlesztő szakember	tanulási autonómia	résztevők létszáma
<i>tréning módszer</i>	igen vagy nem	igen	rövid	csoporthoz	van (tréner)	közepes fokú	10-15 fő/csoport
<i>egyéni coaching (szupervízió)</i>	igen vagy nem	igen	közepes	is-is, szakemberrel és egyedül	van (coach)	magas fokú	1 fő
<i>team coaching (szupervízió)</i>	igen vagy nem	igen vagy részben	rövid	csoporthoz	van (team-coach)	közepes fokú	3-6 fő
<i>action-learning</i>	igen vagy nem	részben	rövid	csoporthoz	van („moderátor”)	magas fokú	4-7 fő /kis csoport
<i>self-coaching</i>	nem	kismértékben	hosszabb	önálló	nincs (de támogatható)	nagyon magas fokú	1 fő
<i>e-learning</i>	igen	igen	rövid	önálló	nincs (de lehet tutor)	közepes fokú	korlátlan
<i>irányított önfelkészítés</i>	igen	részben	hosszú	teljesen önálló	nincs (de támogatható)	nagyon magas fokú	korlátlan

5. ábra: Oktatásmódszertani modellek sajátosságainak összehasonlítása (forrás: saját szerkesztés)

A módszer tanulási folyamata:

Az irányított önfejlesztési tanulási folyamat részei és a résztvevők (intézmény, résztvevő, munkaadó) feladatai 6. ábra segítségével érzékeltetve:

A tanulási folyamat lépései	Intézményi feladatok	Résztvevői feladatok	Munkáltatói feladatok
1. INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉS	tanulási keretek, feltételek, felületek kidolgozása; tanulás kezdeményezése; tanulási stratégiák kidolgozása; motivációs bázis kialakítása	folyamatos visszajelzés a programkezdést követően, amely a fejlesztés során felhasználható	képzési igények meghatározása; visszajelzés
2. RÉSZTVEVŐI TANULÁS	folyamatos támogatás, készenlét	elköteleződés a program mellett; a segédanyagok segítségével fejlesztési szükségletek és tanulási célok diagnosztizálása; tanulási stratégiák megismerése és kipróbálása	támogatás, ösztönzés
3. FOLYAMAT KÖZBENI HATÉKONYSÁGMÉRÉS	rendszeres időközönként visszajelzést kér a résztvevőtől és az intézménytől	részeredményeiről és a folyamatról rendszeres visszajelzést ad; értékeli a részeredményeket önálló önreflektív módon	visszajelzés
4. UTÓLAGOS HATÉKONYSÁGMÉRÉS	a tanulási folyamat zárásaként utólagos hatékonyságmérés	zárási feltételek teljesítése keretében eredmények értékelése és önreflexió	képzési igények meghatározása; visszajelzés

6. ábra: Az irányított önfejlesztés tanulási folyamata és a résztvevők feladatai (forrás: saját szerkesztés)

A négy részből álló folyamat során érvényesülnek az önirányított tanulás feltételei és lépései. Az első az intézményi felkészülés és fejlesztés. Ebben a szakaszban a munkáltatói és egyéni képzési igények becsatornázhatók. Ezt követi másodikként a résztvevők önálló, önfejlesztő munkája. Harmadikként a folyamatba épített visszacsatolási lépéseket érdemes elkülöníteni. A rendszeres hatékonyságmérés fontos, mert (1) a folyamatos visszacsatolás és az előrehaladás monitorozása a programfejlesztéshez információt szolgáltat, (2) elakadás esetén az intézmény segítheti a résztvevőt, (3) segít fenntartani a résztvevői motivációt. A programidőszak végén és azt követően néhány hónappal később a negyedik lépés az utólagos hatékonyságmérés. Ez alapján a folyamat egész hatékonysága megítélhető.

A vezetői önfejlesztés egy lehetséges programfelépítése:

1. *Vezetői önfejlesztést segítő interaktív e-book:* Az önfejlesztést segítő e-bookok az adott vezetői szintekhez mérten differenciált tartalommal készülhetnek (vezetői utánpótlás, operatív vezetők, középvezetők, felsővezetők). A modern, felhasználói igényeknek megfelelő, tanuló- és időbarát e-book egy *munkafüzet + segédanyag + személyes napló*

egyben. *Felépítési logikája:* rövid önismereti gyakorlatok (részeként az új típusú megismerési folyamatokkal), feladatok, majd a vezetői kompetenciák fejlesztését célzó gyakorlatsorok, technikák és tanácsok (pl. vezetői személyiség megismerése, időgazdálkodás, problémamegoldás stb.) szerepelnének.

2. *Mobil applikáció:* Egy letölthető mobil applikáció támogatni tudja a folyamatot. Az applikáció időről időre (naponta, hetente) kisebb, pár perces feladatokat küld a vezetőnek, amellyel *ébren tartja figyelmét és érdeklődését.*
3. *Időszakos kiscsoportos találkozók, workshopok, fókuszcsoport:* A résztvevőket előzetesen fel lehet készíteni a vezetői önfejlesztési folyamat hatékony végigélésére. A tréning érzékenyíti az önismereti témára, és megalapozza az e-book önálló használatát.

A módszer kapcsolata a közigazgatási vezetőfejlesztés egyéb módszereivel:

Olyan eszközkészlet összeállítása szükséges, amely *költséghatékony, nagy létszámú résztvevői kör* esetében is alkalmazható, viszonylag *kevés hatályosítást és szervezést igényel. Korlátlan számú felhasználót* tesz lehetővé, *minimális a hatályosítás (korrekciós) szükséglete, és nem társulnak hozzá jelenléti képzések.* További elvárás, hogy legyen valóban *egyéni fejlesztés alapú* és ne „one size fits all” típusú. Programja *beilleszthető a közigazgatási vezetőfejlesztés meglévő módszertani eszköztárába.* Az irányított önfejlesztés módszere három ponton is kapcsolódhat a meglévő közigazgatási vezetőképzési rendszerhez: *megalapozó, támogató és hatásfenntartó* jelleggel.

A módszer jövője:

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 fejlesztését lehetővé tevő közigazgatási vezetőfejlesztési eszköztár kialakítására nyílna lehetőség.* Jelenlegi elképzelésem egy *elméleti modell gondolati magvait tartalmazza.* A részletek kidolgozása, és a módszertan tesztelése reálisan több kutató bevonásával, közös munka eredményeként valósítható meg a jövőben.

Fenti vázlatos leíráson túl az új módszertan részleteinek leírásával a disszertáció foglalkozik. Különösen *a módszer gyakorlati felépítésére, személyi és szervezeti hatásaira, tanulási folyamatára, feltételeire és korlátaira, lehetőségeire, valamint a hatékonyságvizsgálat kérdéskörére* fektet hangsúlyt.

5. Új tudományos eredmények, további kutatást igénylő területek

Az értekezés elején feltett központi kérdés (a tudományos probléma) az volt, hogy *hogyan növelhető a közigazgatási vezetőképzés hatékonysága?* Kutatásom során sikerült erre a kérdésre adekvát válaszokat adnom. A szakirodalmi és empirikus vizsgálat alapján úgy értékelem, hogy a feltételezések (hipotézisek) több szempontból helytállóak. Nem volt hiábavaló a közigazgatási továbbképzési és vezetőképzési rendszer átfogó, elemző vizsgálata. Az is kijelenthető, hogy a képzési rendszer mennyiségi és minőségi kihívásainak kezelése új és újszerű módszerek felkutatását igényli, amire az értekezés adekvát válaszokkal állt elő.

A fő tudományos eredményeket az alábbiakban összegzem, és javaslom ezek elfogadását:

(T1) Disszertációm fontos eredménye, hogy elkészült a közigazgatási vezetőfejlesztés rendszerének átfogó bemutatása és kritikai elemzése, amely ez ideáig még hiányzott.

(T2) A közigazgatási vezetőképzés vizsgálata újító jelleggel, transzdiszciplináris szakirodalom-elemzés keretében történt, amely a témakör integrált, holisztikus szemléletét teszi lehetővé.

(T3) Megtörtént a továbbképzési és vezetőképzési rendszer kvantitatív és kvalitatív empirikus vizsgálata, melyek eredményei és a vizsgálati módszertanok későbbi felhasználhatóságuk szempontjából hiánypótló jellegűek lehetnek.

(T4) Beigazolódott, hogy a közigazgatási vezetőképzésben hangsúlyosabbá kell tenni az önirányított tanulás szerepét.

(T5) Felvázoltam a közigazgatási vezetőképzés komplex rendszerének egy lehetséges elméleti modelljét (alapvető vezetői készségfejlesztő, a speciális vezetői készségfejlesztő és az irányított önfejlesztés egymásra épülő programcsoportja).

(T6) Kialakítottam a közigazgatási vezetőfejlesztés egy lehetséges új oktatásmódszertani modelljének: az irányított vezetői önfejlesztés elméleti modelljének módszertani kereteit.

(T7) Feltételezhető, hogy az irányított vezetői önfejlesztés módszere több tekintetben is hatékony válaszokat adhat a közigazgatási vezetőképzés hagyományos mennyiségi és minőségi kihívásaira. Továbbá módszere alkalmas lehet arra, hogy komplementer tudásanyagként beépüljön a meglévő vezetőképzésbe.

(T8) Felállítottam az ún. kontemplatív és önreflektív vezetői tanulás (KÖVET) módszer önvizsgálati technikájának elméleti kereteit.

A közigazgatási vezetőképzés országosan, a szakmai és kompetenciafejlesztésre egyaránt hangsúlyt helyezve kezdte meg működését 2014-ben. Módszertani és technikai szempontból a korábbiakhoz képest újszerű, felzárkózik a nemzetközi oktatás módszertani trendekhez. Ugyanakkor a dolgozatban ismertetett mennyiségi és minőségi kihívások miatt szükséges a képzési rendszer minőségfejlesztése, a résztvevő-központú oktatási technikák, valamint az életen át tartó tanulást megalapozó önirányított tanulás támogatása. Minden vezetői szint számára elérhetővé kell tenni az alapvető és a speciális vezetői készségek fejlesztését. A komplex és irányított önfejlesztést támogató módszertan a képzési hatékonyság támogatása révén elősegítheti a vezetői tevékenység tudatosulását, és az egyéni vezetői kompetenciák folyamatos fejlesztését.

A közigazgatási vezetőképzés feladata olyan tanulási környezet és eszközkészlet biztosítása, amelyben minden vezető megtalálhatja az egyéni fejlődéshez szükséges tudáselemeket, és képes azokat tudatosan, hosszú távon, az önművelés igényével alkalmazni. Ezáltal támogatható az egész életen át tartó tanulás és a közigazgatási szervezetek tanuló szervezetté válása. A vezetőképzés így válhat a közigazgatás versenyképességét növelő integrált humánerőforrás-fejlesztési funkcióvá.

6. Szöveges önéletrajz

Paksi-Petró Csilla

Emberierőforrás-menedzsmenttel 2010 óta foglalkozik, egyrészt a tudományos életben, valamint gyakorlati szakemberként mindennapi munkája során. Az alap- és mesterképzést a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán végezte. Okleveles igazgatásszervező és közigazgatási menedzser képesítést szerzett. Angol nyelven felsőfokon, német nyelven középszinten beszél.

2010-ben kezdte el a doktori képzést (Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola). Ezzel párhuzamosan a Nemzeti Közigazgatási Intézetben (NKI) helyezkedett el, ahol közigazgatás-fejlesztési projektek koordinációját látta el. Részt vett számos humán erőforrás tárgyú projekt szakmai megvalósításában (pl. TÉR rendszer kialakítása, munkaköralapú rendszer előkészítése). 2013 júliusától a Nemzeti Közforgalmi Egyetem (NKE) továbbképzési szakértőjeként látott el feladatokat a közszolgálati tisztviselők új országos továbbképzési rendszerének fejlesztésében. 2010 óta megbízott oktatója az NKE jogelőd intézményének. 2015 tavasza óta az Államtudományi és Közigazgatási Kar, Emberi Erőforrás Intézet főállású oktatója. Tanársegédként főként közszolgálati jogi tárgyú és humánerőforrás-menedzsment tantárgyakat oktat, valamint kompetenciafejlesztő tréningeket tart.

Tudományos tevékenysége keretében volt szerencséje több nagy volumenű kutatásban is kutatóként részt venni, pl. az ÁROP Új közszolgálati életpálya projekt megvalósításában. Emellett a Doktoranduszok Országos Szövetsége Közigazgatás-tudományi Osztály főtitkáráként részt vett a tudományos osztály megalapításában és működési kereteinek felállításában.

A vezetőfejlesztés szakterületét a gyakorlatban ismeri, 2015-ben rendészeti vezetőképző tréneri oklevelet szerzett. A Belügyminisztérium által szervezett vezetőképző tréningeket tartott trénerként és co-trénerként. Oktatóként és trénerként részt vesz a Nemzeti Közforgalmi Egyetem által szervezett közigazgatási továbbképzésben is.

Doktori végbizonyítványt a Nemzeti Közforgalmi Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola hallgatójaként 2014 szeptemberében szerzett. Kutatási területe elsősorban a közszolgálati személyzeti politika fejlődésére, az életpálya vizsgálatára terjed ki. Ezen belül a hatékony közszolgálati továbbképzési és vezetőképzési rendszer, valamint új oktatásmódszertani megoldások kidolgozása áll érdeklődése középpontjában.

7. Az értekezés témakörében megjelent magyar és idegen nyelvű publikációk

PAKSI-PETRÓ Csilla: Overview of the Executive Training System in Public Administration (megjelenés alatt: *VII. Taylor Vezetéstudományi Konferencia Kiadvány* (Szege, 2017. május 26.) elektronikus kiadványa. 2018. május.)

PAKSI-PETRÓ Csilla, BODA Boglárka: A teljesítménymenedzsment humánfolyamata és humánfunkciói. In: Dr. SZABÓ Szilvia, Dr. SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati Stratégiai Emberierőforrás-menedzsment*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016, 338, 187–222. (ISBN 978-615-5527-96-8)

KRAUSS Ferenc Gábor, PAKSI-PETRÓ Csilla: Az ösztönzés-menedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata és humánfunkciói, In: Dr. SZABÓ Szilvia, Dr. SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati Stratégiai Emberierőforrás-menedzsment*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016, 338, 225–268. (ISBN 978-615-5527-96-8)

PAKSI-PETRÓ Csilla: Tudatos, fejlesztő vezetők a köz szolgálatában. *HR&Munkajog*, 2016/5, 32–38.

JUHÁSZ Lilla Mária, PAKSI-PETRÓ Csilla, Pedro REIS: Virtual learning all over the world, Good practice from Portugal. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. „A” kategóriás szakfolyóirat. 2015/4, 133–145.

PETRÓ Csilla: A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment rögzös útja a személyügyi adminisztrációtól a stratégiai humán erőforrás-menedzsmentig. *Tavaszi Szél 2014*. konferenciakötet II. Doktoranduszok Országos Szövetsége, 409–420.

PETRÓ Csilla: Vezető-kiválasztás a közigazgatásban. In: (szerk.) HEGEDŰS Judit: *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Belügyminisztérium, 2014, 39–51. (ISBN 978-963-9208-39-1)

KRAUSS Gábor, PETRÓ Csilla: A közszolgálati javadalmazás rendszerének aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Budapest, 2014/2, 56–68.

KRAUSS–PETRÓ: A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. „A” kategóriás szakfolyóirat, 2014/4, 45–58.

SZABÓ–SZAKÁCS–PETRÓ: Innováció – növekedés – fenntarthatóság. In: *VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014. 10. 30. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, 2015, 177, 31–35. (ISBN 978-963-89734-1-2)

PETRÓ Csilla: *A közszolgálati életpálya elemei* (e-learning tananyag). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, 80.

PETRÓ Csilla: Vezetőképzés a közigazgatásban? *Új Magyar Közigazgatás*. 2014/4, 9–17.

PETRÓ Csilla: Új közszolgálati életpálya az átjárhatóság szemszögéből. *Magyar Rendészet*. 2014/4, 41–53.

PETRÓ Csilla: A közszerológáti tiszttviselői életpála aktuális fejlődési irányvonalai. Társadalom és Honvédelem. 2014. december.

PETRÓ Csilla, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: Formálódó új közszerológáti életpála, különös tekintettel a munkaköralapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. *Polgári Szemle*, 10/3–6, 2014.

KRAUSS Gábor, PETRÓ Csilla: A közszerológáti javadalmazás rendszerének aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. „A” kategóriás szakfolyóirat. 2014/2. szám.

PETRÓ Csilla: *A kompenzáció és javadalmazás a közszerológátban* (egyetemi jegyzet). NKE 2014, 104. (ISBN 978-615-5491-25-2)

PETRÓ Csilla: *Személyügyi szolgáltatások és személyügyi tevékenység a közszerológátban* (egyetemi jegyzet). NKE, 2014, 130. (ISBN 978-615-5491-26-9)

PETRÓ Csilla, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszerológátban. Közszerológáti Humán Tükör 2014 kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. december, 59. (ISBN 978-615-5269-42-4)

PETRÓ Csilla, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszerológát szervezeteiben*. Közszerológáti Humán Tükör 2014 kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. december, 40. (ISBN 978-615-5269-47-9)

PETRÓ Csilla, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Mennyire elégedett a közszerológát?* Közszerológáti Humán Tükör 2014 kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. december, 46. (ISBN 978-615-5269-41-7)

PETRÓ Csilla, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Személyügyi szolgáltatások a közszerológátban*. Közszerológáti Humán Tükör 2014 kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. december, 40. (ISBN 978-615-5269-49-3)

BOKODI–PETRÓ–STRÉHLI–SZABÓ: Közszerológáti Humán Tükör kutatás – Strukturált interjúk. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. december, 50. (ISBN 978-615-5269-42-4)