

# Közszolgálati vezetőképzési programok fejlesztésének irányai

szerző: Dr. Méhes Tamás

A hatékony közigazgatási vezetőképzés elengedhetetlen feltétele a tisztviselők eredményes és igényes munkájának, valamint a közigazgatási rendszer jogszerű és szakszerű működtetésének. Ezt az igényt kielégítve a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (továbbiakban: NKE) Vezető- és Továbbképzési Intézete (továbbiakban: VTKI) vezetőképzési programjai életszerűek, a közigazgatási munka mindennapjaiból származó példák alapján mélyítik el a vezetők vezetélméleti tudását, s gyakoroltatják be azt készségszinten.

Az NKE VTKI vezetőképzési programjai a tréning módszertanára építenek. A sajátélmény-alapú, gyakorlatorientált képzések vitathatatlan erőssége, hogy tartós gondolkodás-, attitűd- és viselkedésváltozást képesek előidézni a résztvevők tréning utáni munkájában. A tréning módszertanának sajátossága, hogy a résztvevők új szemléletmódban sajátítják el, gyakorolják be az új vagy addig kevésbé hangsúlyos kompetenciákat. A tanulási folyamat csoportban zajlik, életszerű szituációkkal segíti az ismeretek átadását és a tapasztalatok megszerzését. Nemcsak újfajta tanulási élményt nyújt a résztvevőknek, hanem hatékony csapatépítő eszköz is, amely kiválóan fejleszti az együttműködési készséget (Blümmert, 2011).

A tréning módszertani sajátosságából adódik egyúttal a technika gyengesége is. A jelenléti képzések folyamatos, magas költségvetéssel terheltek. Megszervezésük, logisztikájuk minden szempontból idő- és emberigényes (Klein, 2016). Az alkalmazott módszertan másik gyenge pontja, hogy a tréningen résztvevőknek a tréning napjait a munkavégzésre kijelölt helytől távol kell eltölteniük, ami jelentős munkaszervezési nehézséget jelent a napi irányítási feladatok teljesítése tekintetében.

A vezetőképzési programok fejlesztése során a tréning módszertani erősségeit és fejlesztendő sajátosságait tartjuk szem előtt. A meglévő képzések átdolgozásánál, valamint új képzési programok kimunkálásánál a hatékonyság növelése érdekében figyelembe kell vennünk a kompetenciaalapú képzési rendszerek módszertanát.

A fejlesztési folyamat koordinálása céljából létrehoztunk egy feladatra szakosodott munkacsoportot, amely áttekintette a meglévő képzési programokat. A szisztematikus vizsgálat célja az volt, hogy az elmúlt évek tapasztalatai alapján megállapítást nyerjen, melyek azok a vezetőképzési tréningek, valamint tréning-módszertanok, amelyek kiállták az idő próbáját és változatlan tartalommal alkalmasak arra, hogy hatékony fejlesztési megoldásként felkínáljuk a közigazgatási vezetők számára. Valamint melyek azok (a programok, illetve módszertanok)

amelyek esetében pontosítás, átdolgozás, kiegészítés vagy adott esetben megszüntetés és valami egészen új megoldás kidolgozása szükséges.

Az első kategóriát azok a programok képezik, amelyek módosítás nélkül a továbbiakban is használhatók, és javaslatunk szerint a képzési kínálatban maradnak. Néhány olyan képzés is beazonosítást nyert azonban, amelyek jelen formában sem témájukban, sem tartalmukban nem megfelelőek, tehát más témájú, más tematikájú, más módszertannal építkező képzéssel javasolt kiváltani (második kategória). A harmadik kategóriát azon képzések alkotják, amelyek esetében felmerül az átdolgozás, kiegészítés igénye, végül a negyedik kategóriát az új, kidolgozásra kerülő képzési programok alkotják.

A kategóriák elkülönítésével párhuzamos munkafolyamat során fejlesztési célú javaslatot tettünk a meglévő programok, módszertanok megfelelőségére vonatkozóan. Ezek a vizsgálati szempontok segíthetnek a kategóriába sorolás folyamatában. A vizsgálati szempontrendszerében magában foglalta a tréningmódszertani megfelelőséget, a tudományos elvárásoknak való megfelelőséget, valamint a vezetésmódszertani szempontoknak való megfelelőséget (Rudas, 2007).

Az új programok, módszertanok kifejlesztésében fő prioritást kap az új, kompetenciaalapú képzési kínálat kialakítása. A kompetenciaalapú vezetőképzési programok alapjait a gyakorlatok jelentik. A gyakorlatok tartalma a fejlesztendő kompetencia pontos leírásából, a problémának vagy helyzetnek – amelyekre a résztvevő vezető önállóan vagy támogatással egyedi, de tipizálható megoldást keres és alkot meg –, a megoldása, illetve az alkotás értékelési módjának, továbbá – igény esetén – a résztvevő vezető és a tréner problémamegoldás közbeni cselekvésének ismertetéséből áll.

A vezetőképzési rendszer kompetenciaalapú értékvilága egyrészt épít a közszolgálat ismeretkörére és a vezetői kompetenciákra – bizonyos esetekben a horizontálisan megjelenő személyes kompetenciákra –, másrészt felsorakoztatja a közszolgálati vezetők munkavégzése során szükséges képességeit, harmadsorban pedig megjeleníti a munkavégzés során elvárt alapvető, a munkavégzéshez illeszkedő attitűdöt, magatartást. (Mindezen értékeket összességében és összefüggéseiben nevezzük kompetenciáknak.)

A kompetenciaalapú vezetőképzési rendszerben tanulás alatt a személyiségben bekövetkező kompetenciaváltozáshoz vezető gyakorlatok sorát értjük. A képzési programok tehát mind ismeretanyagukban, mind módszereikben egyfajta gyakorlást hivatottak támogatni. A gyakorlatok és tevékenységek a személyes és tipikus munkahelyzetekből, a munkavégzés során előállt problémákból/helyzetekből/esetekből táplálkoznak, és ezek megoldására/kezelésére/elvégzésére irányulnak.

A folyamat fontos eleme továbbá a tanulás motivációs háttere, azaz a belső érzelmi-akarati állapot, amely a vezetőt arra készíti, hogy gyakorlatokat végezzen saját önfejlődése érdekében. Az önfejlődés és -fejlesztés tevékenységének érzelmi-akarati bázisa a munkafeladatok sikeres elvégzése, az eredmény pedig a belső és külső visszacsatoláson nyugvó elégedettségérzet. Az elégedettségérzet alapját képező belső és külső megerősítés elvárt aránya viszont személyiségfüggő: van, aki erőteljesebben igényli a külső visszacsatolást/elismerést, és van, aki kevésbé. Általánosságban véve azonban megállapítható, hogy a személyek önreflexiós igénye magas, ezért célszerű a belső és külső visszacsatolást praktikusán használható kompetenciaalapú önértékeléssel támogatni.

Az új képzési kínálat kialakításakor beépítésre kerülhetnek további módszertani megfontolások is.

A témaátfedések megszüntetése érdekében a tréningek kidolgozására/átdolgozására azután kell felkérni a szerzőket, hogy részletesen meghatározzuk, az adott tréning mely központi témákra épül. Az új tananyagoknak nemcsak a címét, hanem az alcímeit – mint a tematikai elemek alapegységeit is – indokolt meghatározni, így csökkentve a témaátfedéseket, és biztosítva a témák minőségi tartalmát, továbbá szükséges annak rögzítése is, hogy mely témakörök nem tartoznak az adott képzési programhoz (Juhász, 2009).

A szerzők közötti átláthatóságra is szükséges ügyelni: fontos, hogy ne jelentsen problémát bizonyos témakörök több tréningen való újbóli előkerülése. Azonban lényeges szempont, hogy ezek az ismétlődések az adott témára hangolva jelenjenek meg, s csak kisebb mértékű kibontásban, mint amely tréninghez eredetileg tartoznak. A vezetéselméleti témakörök egymástól nem választhatóak el pontos határokkal, hanem bizonyos kisebb témák kifejtése több nagyobb témához szükséges. Azok nélkül a nagyobb témák teljes értelmezése lehetetlenség.

A teljes ismétlést elkerülendő azonban éppen ezért az új szerzőknek lehetőséget kell biztosítani arra, hogy tájékozódjanak a szerzőtársak más témákban készített tananyagairól. Így minimalizálhatók a témaátfedések, a felesleges duplikációk. Továbbá annak érdekében, hogy ugyanazok a tréninggyakorlatok, feladatok ne ismétlődjenek különböző tréningprogramok esetében, szükséges beiktatni legalább egy ellenőrzési pontot a véglegesítés előtt.

A trénerek közötti átláthatóságot szintén garantálni kell: azok a trénerek, akik ugyanazt a tréninget tartják, szervezeten találkozzanak egymással, és egyeztessenek a tapasztalatokról, elvárásokról munkacsoportunk tagjainak közreműködésével.

A tapasztalt tréner szerzőként való közreműködése is követelmény, hiszen szakmai szempontból az a legelőnyösebb, ha az adott témában gyakorlott tréner írja meg a háttéranyagot, a forráskönyvet, az e-learning tananyagot, és állítja össze a tréningprogramot, illetve ő maga

tartja meg a train the trainer programot is. A szakanyagok összeállításában kiemelt szempont az, hogy egy felkészült tréner önállóan meg tudja tartani a tréninget akár csak a forgatókönyv alapján, minden előzetes egyeztetés nélkül is.

A tananyagok szerzői felé elvárás továbbá, hogy jelöljenek meg tartalékgyakorlatokat. Ez azért lényeges szempont, mert a tréningek résztvevői csoportdinamikájából adódóan nem lehet egy tréningforgatókönyvet olyan pontossággal megtartani, mint egy jegyzetekkel támogatott előadást. A tréner ebben az esetben facilitátor és nem tanár, aki képes a tananyagot egymást követő alkalmakkor ugyanolyan időintervallumban, teljesen egyező módon átadni a hallgatóknak.

A tréning, jellegéből adódóan alkalomról-alkalomra változik az egyes gyakorlatokra szánt idő, azaz rugalmas keretben mozog, vagyis az egyes gyakorlatok hossza a résztvevők létszámától, aktivitásától, személyiségétől függ alapvetően. Egy professzionális tréningforgatókönyvhöz így hozzátartoznak tartalékgyakorlatok is, a szerző ajánlásával. Így a gyakorlatot vezető trénernek nem kell improvizálnia, hanem az előre megírt és átgondolt forgatókönyv alapján alkalmazhat tartalék tréninggyakorlatokat – igény esetén. Ezáltal növelhető a tréningek színvonala, egységes minősége (Martinkó, 2010).

Szükséges lenne továbbá egy olyan korszerű rövid ismertető összeállítása is az adott téma aktualitásairól, tudományos háttéréről, amit át lehet adni bizonyos esetekben: egy nagyjából tíz-tizenöt perces blokkban az aktuális trendekről. (Bár általánosságban az elméleti rész rövidítésére és a közigazgatási témájú gyakorlati részek erősítésére van szükség, mégis vannak olyan csoportok/résztvevők, akik esetében ez kiemelt jelentőséggel bír és segíti a tréning gyakorlatok összekapcsolását a mindennapi teendők ellátásával és így a hasznosulását.)

Minden tréningprogram esetében indokolt a már meglévő esettanulmányok beépítését a képzési tematikába, összehangolva azokat a tréninggyakorlatokkal. Javasoljuk továbbá közigazgatási példák beillesztését is a tréningprogramokba.

Végül szükséges hangsúlyozni a tréneri és résztvevői visszajelzés kiemelt jelentőségét: a tréningek után ne csak a résztvevők, hanem a tréner is kapjanak lehetőséget arra, hogy visszajelzést adhassanak a tréningprogram működőképességéről. A résztvevői visszajelzéseket is szükséges újragondolni annak érdekében, hogy árnyaltabb képet kaphassunk a tréningekről. Hatékonyabbnak tűnik az a megoldás mód, amikor a tréning végén, papíron adnak visszajelzést az érintettek, mert az nagyobb valószínűséggel készül el, marad meg és nyer feldolgozást.

Összességében folyamatosan monitorozni szükséges az elégedettségi kérdőívek tartalmát, statisztikai adatait, bár ez olyan mértékben alapvető szükséglet a folyamatos fejlesztés érdekében, hogy külön elemzést, bemutatást és összefoglalást igényel.

#### Szakirodalom

Blümmert, Gisela: *Vezetői tréninggyakorlatok - komplett forgatókönyv trénereknek*. Z-Press Kiadó, 2011

Juhász Erika: Tréningek tervezése és szervezése. In Henczi Lajos (szerk.): *Felnőttoktató*. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009., 328-332. pp.

Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., 2016

Martinkó József, dr.: *Az agrár mérnök-tanár mester képzés általános szakmódszertana*. Kaposvári Egyetem, 2010.

Rudas János: *Delfi örökösei - Önismereti csoportok - elmélet, módszer, gyakorlat*. Oriold és Társai Kft., 2007