Polgári Szemle · 21. évfolyam 4–6. szám, 2025, 52–75., DOI: 10.24307/psz.2025.0903

Klotz Balázs – Domokos Klaudia

Áttekintés napjaink közszolgálati továbbképzési rendszeréről – rendszerleírás, helyzetkép és számadatok a közigazgatásban dolgozó tisztviselők korszerű, kompetenciaalapú fejlesztésének támogatásáról

Overview of the Current Public Service Further Training System – A Description, Situation Analysis and Figures on the Support for the Modern, Competency-based Development of Civil Servants Working in Public Administration

Összefoglalás

A közszolgálati továbbképzési rendszer a közigazgatásban dolgozó tisztviselők folyamatos szakmai fejlődését szolgálja. A tanulmány bemutatja a rendszer működését, fejlesztési irányait, valamint a 2024. évi továbbképzési eredményeket. A ProBono oktatásinformatikai platform központi szerepet játszik a képzésmenedzsmentben, biztosítva az e-learning-, a blended learning és a jelenléti képzések gördülékeny lebonyolítását. Az innováció, a motiváció, a digitalizáció és a minőség elve mentén zajló reformok célja a tisztviselők kompetenciaalapú felkészítése, közszolgálati karrierútjuk támogatása. Az elemzés részletes statisztikai adatokkal támasztja alá a továbbképzési tevékenységek hatékonyságát, a tisztviselői elégedettséget és a rendszer adaptív fejlődését.

Kulcsszavak: közszolgálati továbbképzés, digitális oktatás, tisztviselői kompetenciafejlesztés, távoktatási ökoszisztéma

---

Klotz Balázs, igazgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (klotz.balazs@uni-nke.hu); Dr. Domokos Klaudia, főreferens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (domokos.klaudia@uni-nke.hu).

Summary
The public service further training system supports the continuous professional development of civil servants working in public administration. This study presents the system's operation, the development directions and the training results of 2024. The ProBono educational IT platform plays a central role in training management, ensuring the smooth implementation of e-learning, blended learning, and in-person training programs. Reforms driven by the principles of innovation, motivation, digitalization and quality enhance the competency-based preparation of civil servants and support their career progression in public service. The analysis provides detailed statistical data to substantiate the efficiency of training activities, civil servant satisfaction and the adaptive evolution of the system.

Keywords: further training in public administration, digital education, civil servant competency development, distance learning ecosystem

---

Bevezetés

A 2014-ben új alapokra helyezett közszolgálati továbbképzési rendszer közel 80.000, közigazgatásban dolgozó tisztviselő szakmai fejlődését támogatva nyújt jelenléti, e-learning[1] és blended (jelenléti és e-learning-tananyagelemeket egyaránt tartalmazó) továbbképzési programokat, illetve korszerű tanulási eszközöket. Működtetésének stratégiai célja az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, a korszerű tanulási eszközök és a fejlesztő környezet biztosítása. Az ehhez kapcsolódó részcélok pedig 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. Már a kezdetekkor egyértelművé vált, hogy a tisztviselőknek és vezetőiknek folyamatos, naprakész adaptációs-tanulási támogatást kell nyújtani ahhoz, hogy rendelkezzenek olyan kompetenciákkal, amelyek a közigazgatás és a közszolgáltatások színvonalas működtetéséhez, az állampolgári bizalom megszerzéséhez, a bürokrácia csökkentéséhez szükségesek. Mindezen célkitűzéseket az innováció, a motiváció, a digitalizáció és a minőség négyese hatja át. Régóta és széles körben ismert ugyanis, hogy a valóban hatékony képzések kifejezetten pozitívan hatnak a tisztviselői teljesítményre és azon keresztül a szervezeti stratégiák megvalósítására, végső soron az állami feladatellátásra. (Lásd például: Nor, 2025: 1–5., 9–11.; Le et al., 2025: 183.)

Tanulmányunkban a közszolgálati továbbképzési rendszer bemutatása mellett a rendszer eredményeit tükröző legfontosabb számadatokat is ismertetjük a 2024. évre nézve – az oktatásinformatikai rendszerben nyilvántartott adatok, a továbbképzési rendszer éves minőségügyi önértékelését követően szerzett információk és tapasztalatok, valamint a tisztviselői visszajelzések alapján.

A közszolgálati továbbképzési rendszer általános bemutatása az innováció, a motiváció, a digitalizáció és a minőség tükrében

Miként maga a közigazgatás, úgy a közigazgatásban dolgozó tisztviselők képzése is sajátos működési módot tudhat magáénak, amennyiben azt az állandóság és a megújulás egyaránt kell hogy jellemezze. Alappillére (állandó eleme) az értékteremtés, az értékközvetítés, a közszolgálatiság eszméjének továbbadása. Ugyanakkor a modern kor sajátosságaira is fel kell készülnie, ami leginkább a folyamatos változáshoz való alkalmazkodás képességét kívánja meg. Ez a folyamatos változás – amely új stratégiai keretek között, rendkívül dinamikusan valósul(t) meg (Kis, 2011: 10.) – a gazdasági viszonyok átalakulása mellett a generációváltást és azt a nagy ívű technológiai fordulatot is magában foglalja, amely a tudásról, annak jellegéről (minőségéről), megszerzéséről és továbbfejlesztéséről alkotott elképzeléseinket is nagyban átírja. Éppen emiatt került sor egy olyan távoktatási ökoszisztéma kialakítására, amely számtalan képzésmenedzsment-szempontú, valamint oktatásmódszertani újítást is kínál.

Történelmi távlatban egy évtized igen rövid idő, ám az utóbbi tíz évben – legfőképp a technológia fejlődése terén – rendkívül dinamikus változásoknak vagyunk tanúi.[2] A Covid-járvány még inkább felgyorsította ezeket a folyamatokat. S míg a legtöbb oktatási intézményt váratlanul érte a digitális távoktatás kényszere, addig a közszolgálati továbbképzés – az oktatásinformatikai rendszer folyamatos fejlesztésének köszönhetően – már komoly tapasztalatokkal felvértezve állt az új helyzet kihívásai elé. A távolléti oktatás gördülékenyen zajlott, s a már „bejáratott" megoldások a szakirányú továbbképzési szakokon is működtek,[3] sőt, a sikeres adaptáció révén a tréningek is eredményesen zajlottak online formában.

Ez azt bizonyítja, hogy a sikeres tanulás egyik kulcstényezője a modern oktatástechnológia. Az innovációs és digitalizációs törekvések sajátos ötvözetét adja a továbbképzések tudatosan és folyamatosan fejlesztett saját oktatásinformatikai rendszere, a ProBono, amely korántsem csak a képzésteljesítés színtere, hanem egy korszerűségében és méreteiben is kiemelkedő távoktatási ökoszisztéma és képzésmenedzsment-rendszer. Mind a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) által szervezett közszolgálati továbbképzések (általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló programok), mind pedig a programtulajdonos közigazgatási szervek által megvalósított belső képzések esetében a ProBono rendszer biztosítja a tervezés folyamatának lebonyolítását, majd a képzések meghirdetését, a jelentkezések kezelését, továbbá a tanulmányi előmenetel nyomon követése mellett lehetővé teszi a továbbképzési kötelezettség naprakész nyilvántartásának vezetését több mint 76.000 tisztviselő számára. Emellett egységes adatbázisokból, moduláris rendszerben nyújt alapot a képzések fejlesztéséhez, minősítéséhez, szervezéséhez és az oktatói-szakértői szerepben dolgozó közreműködők munkájához. Mindezt olyan funkciók révén, mint a digitális továbbképzési portál, a tanulói napló, az e-tananyagtartalom-rendszer, az online vizsgarendszer, az online médiaközvetítő rendszer, az önfejlesztési ajánlórendszer, illetve az online kérdés-válasz rendszer.

A *digitális továbbképzési portál* modul funkcióit minden tisztviselő használja, mivel ezek biztosítják a tananyagokhoz, a kompetenciamérő és a vizsgafeladatokhoz való hozzáférést, és e funkciók által lehet bekapcsolódni a szakmai csoportok, közösségek (lásd később) munkájába, illetve nyomon követni a tanulmányi kötelezettségeket.

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

Számos tudományterületre, így az államtudományokra is igaz, hogy a tudásanyag, legalábbis a lexikális ismeretek – a jogszabályi változások, illetve a technológiai fejlődés hatására – igen gyakran változnak. Abban, hogy a tisztviselőkhöz biztosan mindig a legfrissebb tartalom jusson el, az *e-tananyagtartalom-rendszer* segít. Kiemelten fontos, hogy az e-tananyagok mindig, folyamatosan elérhetők, tehát nem csak akkor, amikor a tisztviselők éppen „fel vannak jelentkezve" az adott képzésre. Ez evidens, hiszen az elsajátított ismeretekre bármikor újra szükségük lehet – akár éppen amiatt, hogy nyomon tudják követni a hatályos szabályozást, akár egyszerűen azért, hogy egy-egy munkahelyi feladat kapcsán átismételhessék a tanultakat.

Azon képzések esetében, amelyek hagyományos, teszt jellegű vizsgával zárulnak, a paraméterezhető *online vizsgarendszer* állítja össze a vizsgakérdéssorokat – a kérdésbankokba felvezetett kérdésekből –, és a kitöltött tesztsorokat azonnal, külön emberi beavatkozás nélkül, automatikusan kiértékeli.

Az *e-kompetenciamérő rendszerben* a tisztviselőknek önértékelés, illetve feladatalapú mérés elvégzésére van lehetőségük. Ezek eredményéről szöveges visszajelzést kapnak, amelyből megtudhatják, hogy az egyes szakterületeken való eredményes munkavégzéshez szükséges kompetenciák tekintetében milyen szinten állnak. A további fejlődés érdekében a rendszer képzéseket is ajánl nekik – csakugyan személyre szabottan. Ennek mintegy „fordítottja" az önfejlesztési ajánlórendszer, amelyben a tisztviselők kiválaszthatják azokat a kompetenciákat, amelyekben fejlődni szeretnének, s a rendszer felkínál számukra egy tanulási utat – a releváns továbbképzési programokkal –, amellyel magasabb szintre juthatnak az adott kompetenciaterületen.

Az *online médiaközvetítő rendszerben* élő vagy előre rögzített felvételeket tudnak megtekinteni a tisztviselők. Ugyanígy megtekinthetik az élő streamelést követően rögzített felvételeket egy későbbi időpontban is.

Az *online tanulócsoportok* a közösségi oldalakhoz hasonló formában kerültek kialakításra, és fő rendeltetésük az önfejlesztés, illetve annak egy speciális formája, amikor is a tisztviselők kisebb létszámban, a hozzájuk hasonló munkakört betöltő kollégáikkal, továbbá szakértők segítségével és iránymutatásával olyan szakmai kérdésekről konzultálhatnak, amelyek a napi munkavégzésük során is felmerülhetnek.

Az oktatókkal való kommunikáció természetesen nem csak ebben az esetben adott: a tisztviselők az egyes továbbképzési programok elvégzése közben is elérik kérdéseikkel az oktatókat, tutorokat az *online kérdés-válasz rendszer* felületén. A *virtuális osztályterem rendszerben* pedig a tisztviselők „távolról", élőben követhetik végig az előadásokat, melyek alatt szintén interakcióba tudnak lépni az előadóval.

A ProBono teljes megújítása nyomán tehát az e-learningek mellett már élő vagy rögzített videostreaming, online kompetenciamérés, illetve mikroszimulációk is elérhetők. Az újonnan kialakított oktatásinformatikai megoldások elősegítik a gyakorlatorientált, élményszerű és hatékony online tanulást. Így olyan tanulási környezet jött létre, amely által mérhetően javult és folyamatosan fejleszthetővé vált a tisztviselők kompetenciaszintje, és általános alkalmazást nyert a személyre szabott fejlesztés módszere.

A közigazgatás rendszerében egyébiránt jól definiálhatók azok a kompetenciák, amelyek a hatékony feladatellátáshoz szükségesek. A közszolgálati továbbképzési rendszer ún. kompetencia-adatbankja megalapozza az önértékelésre és a feladatalapú mérésre épülő kompetenciamérést és a kompetenciaalapú képzésiprogram-fejlesztést, amely utóbbi során a kompetencia-adatbank egyes szintjeihez rendelve lehetséges a továbbképzési cél- és követelményrendszerek összeállítása.

Azt is látni fogjuk a későbbiekben, hogy a programok módszertana igen változatos képet mutat. Immár videóprezentációval, szimulációval és oktatófilmmel támogatott ismeretátadásra alapozott módszertanú közszolgálati továbbképzések is szerepelnek a kínálatban. Ez a diverzitás, az egyedi igények szerint variálható, gondolkodásra és problémamegoldásra késztető tanulástámogatási eszköztár merőben új minőséget jelent a tudásanyag puszta narrációjához, a hagyományos oktatáshoz képest. Az innováció fő iránya, hogy a képzések – gyakorlatias, esetalapú megközelítésük révén – ne csak elméleti, hanem konkrét helyzetekben is hasznosítható gyakorlati tudást biztosítsanak, ezzel is növelve a tisztviselők motivációját mint az önszabályozó tanulás[4] fő mozgatórugóját (Dringó-Horváth et al., 2020: 74.).

A fentiek a programminősítési rendszer felülvizsgálatát, az oktatók és a szakértők felkészítését, valamint egy új struktúrájú szakértői hálózat kialakítását is szükségessé tették, amelyben építeni lehetett a közigazgatási szervek szakembereire, az NKE-n és a társegyetemeken közreműködő szaktekintélyekre – így garantálva azt a minőséget, amely – mint említettük – az innováció, a digitalizáció és a motiváció mellett szintén a közszolgálati továbbképzési rendszer stratégiai céljait biztosító komponens, és amelyet a tisztviselői visszajelzések is alátámasztanak. (Lásd a tisztviselői elégedettségről szóló alfejezetet.)

A közszolgálati karrierút támogatásának céljával – a tisztviselőket, a hallgatókat helyezve a középpontba – az élethosszig tartó tanulás előmozdítása, a tudásmenedzsment is prioritássá vált. Ennek egyik alapvető eleme az e-tananyagok állandó, ismétlésre is lehetőséget adó elérésének biztosítása a ProBono Önfejlesztés menüpontjában. Legalább ilyen fontos, hogy a szakanyagok (jegyzetek) is korlátozás nélkül, ingyenesen hozzáférhetőek a Közszolgálati Tudásportálon. Vagyis az ismeretszerzés folyamata immár nem korlátozódik a továbbképzések teljesítésének idejére.

Ugyanígy a formális, szervezett képzések keretei közül történő kilépést jelentik a már szintén említett online tanulócsoportok, az ún. szakmai közösségek is, amelyek tehát nem képezik részét a konkrét továbbképzési programoknak, hanem azoktól függetlenül (bár természetesen a témájukhoz kapcsolódva), innovatív formában jönnek létre a hasonló munkakörben vagy szakterületen dolgozók és/vagy az adott téma iránt érdeklődők szakmai tapasztalatcseréjének platformjaként a digitális térben. A tisztviselők olyan tartalmakhoz férnek hozzá, amelyek számottevő szerepet játszhatnak az egyéni önfejlesztésükben. Lehetőségük van arra, hogy kiválasszák a számukra legrelevánsabb témákat, melyeket követhetnek; kérdéseket, hozzászólásokat írhatnak, amelyekre a szakértőktől vagy társaiktól választ, visszajelzést kapnak.

Tekintettel arra, hogy az oktatásinformatika magában foglalja az infokommunikációs technológiák tanításban és tanulásban, illetve az oktatáshoz fűződő egyéb tevékenységekben (oktatásmenedzsment, kommunikáció, kutatási tevékenység) való felhasználását, továbbá az ezekkel kapcsolatos képességek elsajátítását (Dringó-Horváth et al., 2020: 3.), az oktatók

felkészítésén túl a tisztviselők számára (ideértve a képzési referenseket, képzésszervezőket is) szintén készültek útmutatók, tájékoztatók és kisfilmek a ProBono használatáról, illetve a továbbképzési rendszer működéséről.

Látható, hogy az elmúlt évek során a közszolgálati továbbképzési rendszerben végbement nagy horderejű paradigmaváltással nem „pusztán" egy sokszínű képzési portfólió alakult ki, hanem meghonosodott az a szemlélet, amely szerint a tanulást nem a kötelező teljesítés kényszerének, hanem az élményszerűségnek kell áthatnia: a tisztviselők ne szükséges rosszként tekintsenek a továbbképzésekre, amelyeket a megszerzendő tanulmányi pontokért végeznek el, hanem a saját tanulási útjukra lépve, hasznos tudásanyagot elsajátítva fejlesszék magukat. Ennek alapfeltétele, hogy a digitális oktatási-tanulási megoldások kidolgozása, a magas színvonalú képzések tartalmi, módszertani és technikai megújítása, az egyéni kompetenciafejlesztés, valamint az ezekhez kapcsolódó folyamatok minőségbiztosítása által a tanulás minél könnyebbé, kényelmesebbé váljon számukra mint a munka és a magánélet terén egyaránt helytálló, dolgozó felnőttekre. Ily módon egyszersmind a motiváció is biztosított, hiszen a korszerű felnőttkori tanulási szokásoknak megfelelő, digitális technológiákra épülő, innovatív továbbképzési rendszer széles körű szakmai fejlődésre és önfejlesztésre sarkall.

Részletes leírás és aktuális statisztikai adatok a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztésének legfőbb eredményeiről

Továbbképzési tervek

A továbbképzési év a képzéstervezéssel indul: a továbbképzésekre történő jelentkezést megelőzően a közigazgatási szerveknek – a teljesítményértékelés eredményeit is figyelembe véve[5] – el kell készíteniük a tisztviselők éves egyéni továbbképzési tervét[6], majd az egyéni tervek összesítésével az intézmény éves továbbképzési tervét – a kapcsolódó kormányrendeletek[7] és az NKE módszertani útmutatója alapján, a ProBono rendszer segítségével. Ezt követi a képzések meghirdetése, majd teljesítése. A tisztviselők egyéni fejlődésének alapját tehát az egyéni továbbképzési tervekben a munkáltató által szerepeltetett továbbképzések teremtik meg, amelyekkel az adott munkakört betöltő személy kompetenciái és ezáltal a munkakörhöz elvárt kompetenciák is fejleszthetők.

Az alábbi táblázat a 2024. december 31-i állapotot tükrözve mutatja be a tervkészítők 2024. évi továbbképzési tervszámait a tervkészítő szervek és a továbbképzési programok típusa szerinti bontásban.

1. táblázat: A 2024. évi intézményi tervek főbb számadatai a tervkészítő szervek és a továbbképzési programok típusa szerinti bontásban

Tervkészítő szervek	Tervkészítő szervek száma (db)[8]	Tervvel rendelkező tisztviselők száma (fő)	Összes programterv (betervezett továbbképzési programok) száma (db)		
			Közszolgálati	Belső	Összesen
Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei[9]	123	22.665	54.337	11.767	66.104
Fővárosi és vármegyei kormányhivatalok[10]	20	28.517	75.487	16.741	92.228
Kttv.[11] hatálya alá tartozó szervek[12]	1.278	23.723	63.642	5.003	68.645
Összesen:	**1.421**	**74.905**	**193.466**	**33.511**	**226.977**

Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai alapján NKE-szerkesztés

Mint látható, a tervkészítők összesen 74.905 fő tisztviselő részére készítettek éves egyéni továbbképzési tervet, mindösszesen 226.977 db programtervvel. Ebből 193.466 db NKE által fejlesztett közszolgálati továbbképzési program, 33.511 db pedig a tervkészítők belső továbbképzési programja. Az előző évi adatokhoz képest csökkenés figyelhető meg mind a közszolgálati, mind a belső képzésekre készült programtervek vonatkozásában: az előbbiek száma mintegy 600 db-bal, az utóbbiak száma pedig több mint 15.000 db-bal csökkent. Ez összefüggésben áll azzal is, hogy eleve kevesebb tisztviselő számára készült egyéni éves terv. A belső képzések számadatainak nagyfokú csökkenését továbbá vélhetően az is okozta, hogy lezárultak azok az uniós forrásból fejlesztett belső képzések, amelyek esetében az elmúlt két évben meghatározott indikátorértéket kellett teljesíteni.

Az összes tervkészítő szerv vonatkozásában, 1 tisztviselőre vetítve átlagosan 3,0 db továbbképzési program került betervezésre a 2024. évben.

Az egyéni továbbképzési terveket kétféleképpen lehetséges elkészíteni: igényalapú tervezési módszerrel vagy előíró típusú tervezési módszerrel. Az igényalapú tervezési módszertan szerint a tisztviselők az aktuális évi programkínálatban szereplő képzések közül választhatnak, és ezt az igényüket a ProBono rendszeren keresztül jelezhetik a képzési referens felé, aki dönt a hozzá beérkezett igények jóváhagyásáról vagy elutasításáról. Az előíró típusú tervezési módszertan a programjegyzékről történő közvetlen, képzési referens általi választásra alapozza a tervezést, amikor is a képzési referens a tisztviselő éves egyéni továbbképzési tervét a programkereső funkcióval, a ProBono rendszerben szereplő tervezhető továbbképzési programok tisztviselőhöz rendelésével állíthatja össze.

Az igényalapú tervezési módszertan alapján 45.978 fő tisztviselő igényelt programot. A tisztviselők által igényelt programok nagy részét a képzési referensek jóváhagyták, így 135.980 db program került rögzítésre az egyéni továbbképzési tervekbe a programigénylés eredményeképpen. Ez az összes programterv 60%-át teszi ki, ami azt jelenti, hogy a képzési programok több mint fele a tisztviselői igények alapján vált az éves tervek részévé, vagyis a munkáltatók teret adnak a tisztviselők tanulási motivációinak.

A következő táblázat a programok típusa és módszertana, valamint a tervkészítő szervek típusa szerinti megoszlásban mutatja be a programtervek számát.

2. táblázat: A 2024. évi programtervek megoszlása a programok típusa és módszertana, valamint a tervkészítő szervek típusa szerinti bontásban

Programok típusa és módszertana	**Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei által készített képzési terv (db)**	**Fővárosi és vármegyei kormány-hivatalok által készített képzési terv (db)**	**Kttv. hatálya alá tartozó szervek által készített képzési terv (db)**	**Összes képzési terv (db)**
Közszolgálati továbbképzések	**54.337**	**75.487**	**63.642**	**193.466**
E-learning	52.772	73.099	61.838	**187.709**
Blended learning	558	1.657	374	**2.589**
Jelenléti	1.007	731	1.430	**3.168**
Belső továbbképzések	**11.767**	**16.741**	**5.003**	**33.511**
E-learning	6.053	13.307	3.664	**23.024**
Blended learning	645	271	74	**990**
Jelenléti	5.069	3.163	1.265	**9.497**
Mindösszesen	**66.104**	**92.228**	**68.645**	**226.977**
E-learning összesen	58.825	86.406	65.502	**210.733**
Blended learning összesen	1.203	1.928	448	**3.579**
Jelenléti összesen	6.076	3.894	2.695	**12.665**

Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai alapján NKE-szerkesztés

Az adatokat elsősorban annak ismeretében érdemes értékelni, hogy a Kit., majd pedig a Küt. nyomán is alapvetően decentralizáció vette kezdetét a személyzeti politika minden területén a Kit. (illetve a Küt.) hatálya alá tartozó tisztviselők vonatkozásában.[13] A Kit. 58. §-a alapján – a Kormány által rendeletben megállapított szempontok és keretek mentén – a

munkáltatói jogkör gyakorlója határozza meg az álláshelyek betöltéséhez szükséges szakmai követelményeket, így a képzések teljesítését is. Az új szemlélet szerint tehát az egyéni továbbképzés kötelezettsége az intézmény vezetőjének belátása szerint változó tanulási lehetőséggé vált. A Kit. hatálybalépése óta eltelt időtartam, illetve annak statisztikái (Kis–Klotz, 2022: 14.) már elegendők ahhoz, hogy stabil következtetésként vonhassuk le: kötelező rendeleti előírás hiányában sem esett vissza a továbbképzési intenzitás. Az, hogy a közigazgatási szervek jogszabályi kötelezettség nélkül is igénylik a tisztviselők folyamatos képzését, hitelesen igazolja a közszolgálati továbbképzési rendszer 2012 óta tartó minőségfejlesztését (Kis–Klotz, 2022: 10., 26.).

Fontos mutató még e tekintetben a közszolgálati továbbképzések és a belső továbbképzési programok (tehát a közigazgatási szervek saját képzései) tanulmányi pontértéke, illetve annak aránya, amelyről a 2024. évre nézve az alábbi táblázat nyújt információt.

3. táblázat: A 2024. évi programtervek tanulmányi pontértékének megoszlása a közszolgálati, valamint a belső továbbképzési programok között

Tervkészítő szervek	**A közszolgálati és a belső továbbképzési programok tanulmányi pontértéke**		**A közszolgálati és a belső továbbképzési programok tanulmányi pontértékének aránya**	
	Közszolgálati	**Belső**	**Közszolgálati**	**Belső**
Központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szervei	498.916	95.792	84%	16%
Fővárosi és vármegyei kormányhivatalok	740.000	167.197	82%	18%
Kttv. hatálya alá tartozó szervek	673.798	82.138	89%	11%
Összesen/Átlagosan:	**1.912.714**	**345.127**	**85%**	**15%**

Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai alapján NKE-szerkesztés

Az egyes kormányrendeletek a tervkészítő szervek típusa szerint eltérően szabályozzák a közszolgálati és a belső képzések arányát (a belső képzések maximális arányának rögzítésével). A központi kormányzati igazgatási szervek esetében a közszolgálati továbbképzéseknek – a korábbi 75%-hoz képest – 2019-től már csak legalább 50%-ot kell képviselniük a tisztviselő éves továbbképzési programjában[14]; a területi kormányzati igazgatási szervek, valamint a Kttv. hatálya alá tartozó szervek esetében továbbra is a 75–25%-os arány van érvényben.[15]

A fenti adatokból látható, hogy a belső képzések aránya nem éri el a rendeletekben megállapított lehetséges maximális mértéket. A legjelentősebb eltérés a központi kormányzati igazgatási szervek vonatkozásában állapítható meg, ahol a belső képzések rendeletben rögzített

aránya tehát 50% lehetne, de a ténylegesen betervezett képzések tanulmányi pontértékének aránya mindösszesen 16%, azaz 34%-kal kevesebb, mint amit a jogszabály lehetővé tesz. Az, hogy az NKE által nyújtott közszolgálati továbbképzési programok aránya a jogszabály „engedélye" ellenére nem csökkent, azt mutatja, hogy e képzések magas színvonalat képviselnek: hasznos, releváns ismereteket tartalmaznak, és hatékonyan szolgálják a tisztviselők szakmai fejlődését.

Közszolgálati továbbképzési programok

Mivel a közszolgálati továbbképzés tisztviselő-központú, a programok kidolgozását a kompetenciafejlesztés mint alapvető cél határozza meg. Azt, hogy kiknek (mely célcsoportnak), milyen tartalommal és milyen módszertani eszközkészlettel, megoldásokkal készül tananyag, a jogszabályváltozások mellett más szempontok is meghatározzák: így a közigazgatási szervektől és a tisztviselőktől érkező javaslatok, a kompetenciakataszterből leszűrhető adatok és természetesen a legújabb képzési igények, trendek is. Emellett, persze, a programok kidolgozása tudományosan megalapozott folyamat, amely az oktatási, képzési programok tervezését, létrehozását, implementálását és értékelését célozza, és lényegét nemcsak a tananyag elkészítése adja, hanem a pedagógiai/felnőttképzési koncepciók, a tanulási tevékenységek, az értékelési módszertanok és az oktatási környezet is (Ollé, 2024: 47.), mely utóbbinak komoly hatása van a tanulás iránti motivációra is (Szabó et al., 2022: 95.). Mindezekben a mesterséges intelligencia egyre több és több megoldása válhat alkalmazhatóvá.[16]

Természetes, hogy a tananyagfejlesztés, valamint az oktatás során is az adott témában, a közigazgatásban, illetve a felnőttképzési módszertanokban jártas, magasan képzett szakértők, oktatók, kutatók és gyakorlati szakemberek működnek közre, akik többéves, több évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkeznek. Ugyanez igaz a programok szakmai tartalmának hatályosítására is, amelyre – a gyakori jogszabály-változásokra tekintettel – az NKE szintén kiemelt figyelmet fordít. A felülvizsgálatot követően a 2024. évi hatályosítási feladatok keretében 73 db program tananyagának aktualizálására került sor.

A képzési kínálat tíz témakörben nyújt ismereteket:

- Közszolgálati kultúra és értékek
- Közszolgálati jogviszony és személyügy
- Vezetői kompetenciák fejlesztése
- Személyes kompetenciák fejlesztése
- Közmenedzsment
- Államháztartási gazdálkodás
- Jog és közigazgatás
- Ügyintézés
- Önkormányzati és ágazati közigazgatás
- Felkészülés közigazgatási vizsgákra

A követelményrendszer strukturálisan igazodik a képzésfejlesztés alapjául szolgáló kompetenciakataszter (lásd a következő alfejezetet) egyes kompetenciaterületeihez. A pontosan

meghatározott kompetenciakövetelmények választ adnak arra, hogy a tisztviselőnek konkrétan mit kell tudnia, mire kell képessé válnia a képzés teljesítésével – hiszen a képzések hasznosságának az a legfőbb fokmérője, hogy hathatós segítséget nyújtanak-e a mindennapi munkavégzéshez.

Valamennyi képzés a kompetenciaelemek hármas tagolásához kapcsolódó célkitűzéseket tükrözi:

- Új ismeretek átadása és a meglévő ismeretek bővítése, frissítése: A tudás- és ismeretátadó képzések szorosabb értelemben vett szakmai ismereteket közvetítenek, és természetesen nem merülnek ki az elméleti-lexikális tudás átadásában, hanem – a legkülönbözőbb oktatásmódszertani megoldásoknak köszönhetően – gyakorlatias megközelítéssel könnyítik meg a tananyag hatékonyabb elsajátítását. E képzések a közigazgatás „klaszszikus" területeit átfogó témaköröket ölelik fel.
- Szemléletformálás: A szemlélet- és attitűdformálás jegyében fejlesztett programok az elhivatott, felelősségteljes, értéktudatos munkavégzést kívánják megkönnyíteni.
- Kompetenciafejlesztés: A készség- és képességfejlesztő képzések a munka szakmai részéhez szorosan nem kapcsolódva, de azt nagymértékben támogatva segítik a tisztviselőket abban, hogy az alapvető személyes és vezetői készségek terén hatékonyabbá váljanak.

2024-ben 19 db új közszolgálati továbbképzési program került a továbbképzési programjegyzékre, ahol összesen 330 db közszolgálati továbbképzési program szerepelt, amelyből

- e-learning: 211 db,
- blended learning: 32 db,
- jelenléti: 87 db.

A 330 db minősített közszolgálati továbbképzési programból a tisztviselők által tervezhetővé tett programok száma 201 db, a megvalósított programok száma 192 db volt, amelyből

- e-learning: 138 db,
- blended learning: 17 db,
- jelenléti: 37 db.

Mivel a képzési helyszín(ek)re történő eljutás (utazás) – a jelentős földrajzi széttagoltság és a távolság miatt – értelemszerűen időigényes és/vagy nehézkes, az NKE által nyújtott közszolgálati továbbképzési programok nagy része – a hagyományos, tantermi oktatás kereteiből kilépve – távoktatási formában valósul meg.[17] Az előző alfejezetben, a tervkészítésnél is megmutatkozott már, hogy a tisztviselők választása leginkább az e-learningekre összpontosul, alább pedig a jelentkezéseket és a sikeres teljesítéseket illetően láthatjuk ugyanezt:

4. táblázat: A 2024. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekre vonatkozó jelentkezési és teljesítési adatok[18]

Képzések módszertana	Jelentkezések száma (db)	Sikeres teljesítések száma (db)
E-learning	168.023	163.043
Jelenléti	3.006	2.487
Blended learning	2.007	1.866
Összesen:	**173.036**	**167.396**

Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai alapján NKE-szerkesztés

Mindezek kapcsán szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a szakirodalom már két évtizeddel ezelőtt alátámasztotta az e-learning-módszertan és általánosságban a távoktatás népszerűségét,[19] amelynek eredője legfőképp az oktatás, illetve a továbbképzés iránti növekvő és egyben diverzifikálódó igény; a tananyagok tér- és időbeli dimenzióban is hatékony, rugalmas terjeszthetősége; a fajlagos oktatási költségek csökkentésének lehetősége. Az e-learning emellett támogatja az innovatív oktatás fejlesztését és a transzparens megoldások terjesztését (Radácsi–Benedek, 2005: 33.).

E-learning-képzések

Az e-learning-képzések alapját képező e-tananyagokban a tartalomról az élményre helyeződött át a fókusz. Fontos szerepet kapott az interaktivitás, az egységes dizájn, a modern grafikai megjelenítés, a történetekbe ágyazott bemutatás. A könnyedebb hangvételű, de a szakmaiságot messzemenőkig szem előtt tartó stílus nagymértékben segíti az ismeretek elsajátítását.

A multimédiás elemek széles körű alkalmazásával a mai kor egyre növekvő elvárásainak is eleget lehet tenni. A tananyagok podcastokat, videópodcastokat, kisfilmeket, narrációkat, animációkat, videókat tartalmaznak. A tisztviselők visszajelzései egyértelműen igazolják ezek népszerűségét és szükségességét.

Azok a programok, amelyek esetében a szakmai tartalom és a képzésmódszertan ezt lehetővé tette, a megszokott formájú írott tananyaggal – szakanyaggal – egészültek ki, mely egyfelől közvetlenül az e-tananyagból, másfelől nyilvánosan elérhető kiadvány formájában az NKE *Közszolgálati Tudásportáljáról* is letölthető. Azon programok esetében pedig, amelyek nem igényelnek nagyobb volumenű írott tananyagot, egy, a képzés tartalmát összefoglaló jegyzetet kaptak a tisztviselők. Ezenfelül számos e-tananyaghoz – típusától függetlenül – tudástár (szakanyag, fogalom- és jogszabálytár) tartozik.

Az e-tananyagok fő típusai a következők:

- *Videóprezentációs e-tananyag* – Korszerű technikai megoldások (kétképernyős megjelenítés, *kép a képben* funkció stb.) és szabad tanulási útvonal jellemzi. Lényegében videó-előadás egyéb tanulást támogató elemekkel, például olvasmányokkal, önellenőrző kérdésekkel, letölthető ppt-vel.
- *Egyszerű e-tananyag* – Kötött tanulási útvonalat kínál, főként ismeretátadásra fókuszálva, interaktív elemekkel.

- *Komplex e-tananyag* – A tananyag gerincét történetek adják (storytelling), amelyek bemutatják a témához kapcsolódó gondolkodási mintákat, értékeket, és elősegítik a korábban tanultak felidézését. A történetek lehetnek képregények, élőszereplős filmek, animációk – kiegészítve szöveges e-tananyaggal, narrált videóval vagy videóprezentációval. A tananyag szabad bejárású, a tanuló számára nincs kötöttség a tanulási útvonalban.
- *Oktatófilm* – Megfelelő didaktikai struktúrába rendezett, tartalmában, megjelenésében összefüggő jelenetekből álló információhordozó, a tanítás vizuális eszköze, amelynek alapvető hatása a látványon alapul. Az értelemre és az érzelmekre egyaránt ható mechanizmusokat alkalmaz, amelyek segítik a tanulást, és kontextusba helyezik az elméleti ismereteket.
- *Szimuláció* – Állandó szereplőgárdára épített és kerettörténetbe helyezett, online térben zajló rövid, de összetett készségfejlesztő videójelenetek, illetve a hozzájuk tartozó választási opciókhoz rendelt szakértői visszajelzések összessége. Alapesetben egy-egy vezetőképzési program részeként érhető el, de a programok teljesítésétől függetlenül is megtekinthető a ProBono Önfejlesztés menüpontjában. A valós döntési helyzetek megoldását modellezi elektronikus térben; a történet egyéni alakításán alapuló szimulációs utak bejárásával lehetővé teszi az elméletben megismert és a tréningen begyakorolt tudás készségszintű elmélyítését [Paksi-Petró, 2023; in: Misuraca et al. (eds.), 2023: 11.]. A tanuló döntése határozza meg a tanulási útvonalat, amely olvasmányokat, szakirodalmi ajánlókat is tartalmaz. Az adott vezetői téma 4-féle döntési útvonalon, 16 döntési ponton keresztül dolgozható fel. Jelenleg 8 db vezetői szimuláció áll rendelkezésre ahhoz, hogy a közigazgatásban dolgozó vezetők „védett környezetben", vagyis tét nélkül tegyék próbára magukat. (2024-ben 1 db új szimuláció készült.) Emellett természetesen nem vitatható el a vezetői öntanulás rendszerének létjogosultsága sem.[20]

Nemcsak a tartalom és a forma, hanem az e-learning-képzések kimeneti követelményei esetében is paradigmaváltás kezdődött meg az elmúlt években. E változás abban nyilvánul meg, hogy míg korábban a kurzusok mindegyike záróteszt kitöltésével fejeződött be – amelynél a sikeres teljesítéshez 60% elérése volt szükséges –, 2024-re a meghirdetett képzések 78%-a már nem tartalmaz külön vizsgaelemet, hanem a tananyagba beépített önellenőrző kérdések révén segíti a tanult ismeretek és a megszerzett tudás ellenőrzését. Ez az új típusú szemléletmód a kötelezőség (a szigorú vizsga) helyett sokkal inkább az élethosszig tartó tanulás és a saját elhatározásból fakadó önképzés irányába orientálja a továbbképzési rendszer résztvevőit.

2022-től a vizsgák módszertana is megváltozott. A hagyományos, teszt jellegű tudásellenőrzés helyett a hangsúly a gyakorlati fókuszú (sokszor esetalapú), elgondolkodtató kérdésekre helyeződött, így az elsajátított tudásanyag alkalmazására már a vizsga alatt is lehetőség nyílik.

Jelenléti és blended learning képzések

A jelenlétet igénylő továbbképzési programok során nyújtott tanulástámogatási eszköz a legtöbb képzés esetében a tréneri támogatás. A személyes és a vezetői kompetenciák fejlesztését célzó tréningeket részletesen kidolgozott szakmai tartalom, tréningforgatókönyv, gyakorlatleírások alapozzák meg, továbbá – a képzés jellegétől függően – oktatói/tanulói munkafüzet, handout, prezentáció, példatár, szakirodalom, fogalomtár egészíti ki.

A műhelybeszélgetés (workshop) – a tréninghez hasonlóan – kis létszámú csoport számára tartott jelenléti képzés, egy konkrét témában folytatott kötetlenebb beszélgetés, diskurzus, amelyet a facilitátor (vagy moderátor) vezet. A facilitátor olyan oktató, aki segíti és koordinálja a csoportos feladatok megoldását. Nem szól bele a tartalmi kérdésekbe, de támogatja a résztvevők tanulási folyamatát, szem előtt tartva az adott képzési program kimeneti követelményeit.

Az előadás a fentiekkel szemben nagyobb számú résztvevő számára, elsősorban frontális módszerrel megtartott képzés, interaktív elemekkel bővítve. Olyan kommunikációs esemény, amelynek az a célja, hogy az előadó (prezentáló) a programban rögzített elméleti ismeretanyagot közvetítse, átadja a hallgatóság számára. A blended learning képzések tréninggel, műhelybeszélgetéssel vagy előadással/konzultációval kiegészített e-learning-képzések. A megújult módszertanú jelenléti vagy online formában történő oktatáshoz elengedhetetlen az oktatók megfelelő felkészítése. A szerepspecifikus (előadó, facilitátor, tréner stb.), ugyanakkor az általános pedagógiai, andragógiai és IKT-kompetenciák fejlesztését is célzó felkészítők fontos részét képezik a tisztviselők hatékony továbbképzésének, mivel a továbbképzési rendszerbe bevezetett új képzésmódszertanok speciális felkészültséget igényelnek az oktatóktól.

Kompetenciaalapú tanulási szemlélet

A közszolgálati továbbképzési rendszerben a kompetenciamérés a személyre szabott fejlődés és az eredményes munkavégzés egyik kulcsát jelenti. Lényege, hogy a tisztviselő elméleti és gyakorlati tudása, illetve felkészültsége a készségei és a képességei ismeretében fejlődjön. Ehhez nyújt segítséget a ProBono 2019-ben bevezetett komplex kompetenciamérő rendszere, amely kuriózumnak számít a magyar felnőttképzésben.

Az Egyéni Tisztviselői Kompetenciamérési Rendszer szolgáltatásaival a tisztviselő megbizonyosodhat a munkavégzés szempontjából releváns szakmai, személyes és vezetői kompetenciáinak aktuális szintjéről – praktikusan a továbbképzések elvégzése előtt és azt követően is.

A kompetenciamérés rendszerében végzett önértékelés és mérés eredményeképpen létrejön a személyes kompetenciaprofil, amely átfogó visszajelzést nyújt arról, hogy a tisztviselő az adott szakterületen milyen feladatokat tud önállóan, szakszerűen és magabiztosan elvégezni, illetve miben kell még fejlődnie. Az önértékeléssel megbecsülheti, hogy az adott kompetenciában milyen szinten áll, a méréssel pedig megerősítheti vagy éppen cáfolhatja önértékelése becslését.

A rendszer az egyéni képzési tervek elkészítéséhez is támogatást nyújt, hiszen az önértékelt és megmért területekhez kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzések ajánlásával segíti az egyéni fejlesztési terv megalapozását, ezáltal az egyén szakmai és személyes fejlődését.

A tisztviselő a személyes tanulási portálján folyamatosan nyomon követheti az előrehaladását, mivel a mérési napló rögzíti számára a mérési eredményeket, megmutatja a személyes fejlődési görbéjét. Emellett a tisztviselő a képzés által fejlesztett kompetenciákat is azonnal beazonosíthatja, így egyszerűbbé válik a képzések tervezése és kiválasztása.

Nem elhanyagolható a kompetenciamérés munkáltató által realizálható hasznossága sem: a kompetenciamérés révén a munkáltató egyrészt képet kaphat a szervezetben dolgozók összesített felkészültségéről az általa relevánsnak tartott kompetenciaterületeken, másrészt méréseket írhat elő az egyéni fejlesztési terv keretében – növelve ezzel a szervezeti és a személyes tudásszintet. Arra is lehetősége van tehát, hogy évente újabb és újabb kompetenciákban írjon elő mérési kötelezettséget a tisztviselők számára, biztosítva ezzel a folyamatos szakmai felkészültség és színvonal emelkedését, végső soron a szakszerűbb, jobb feladatellátást.

A folyamatos fejlesztések eredményeképpen mára már 131 db kompetenciát tartalmazó kompetenciabank úgy épül fel, hogy 3 kompetenciatípusban[21], 11 kompetenciaterületen, 36 kompetenciacsoportban találhatók meg a kompetenciák fogalom- és szintleírásai 6 különböző jártassági szinten (A1-től C2-ig, az európai nyelvi kompetencia-keretrendszer logikájával egyezően).

A tisztviselő a rendszerben önértékelést vagy mérést végezhet. Önértékelésre valamennyi kompetenciában lehetősége nyílik, gyakorlati feladatokkal való méréseket azonban csak a közigazgatási szakmai kompetenciákban tud indítani. A feladatalapú mérési lehetőségek évről évre bővülnek.

A 2024. év során a tisztviselők mindösszesen 4.192 db mérést végeztek – önértékelésből 3.265-öt, feladatalapú mérésből 927-et. Ezek 108-féle kompetenciát érintettek, s leggyakrabban a „digitális kommunikáció és együttműködés", az „iratkezelés" és a „toborzás és kiválasztás" kompetencia mérésére került sor. A kompetenciamérést követően a tisztviselők továbbképzési programajánlatot kaptak, és igényelhették a programok felvételét az egyéni továbbképzési tervükbe.

A kötetlen tudásmegosztás és tapasztalatcsere platformjai: az online szakmai közösségek

Ahogyan az általános bemutatásban már felvezettük, érdekes, izgalmas, ugyanakkor hatékony tanulási alternatívát nyújtanak a szakmai csoportok és csatornák is, amelyek az önálló, belső motivációból fakadó tanulást ösztönzik. A formális továbbképzések kiegészítéseként napi szinten biztosítanak alkalmat a tudás megosztására, a másoktól (szakértőktől, illetve kollégáktól) való tanulásra, ami azért is lényeges, mert a tisztviselők – mint egy vagy több szakterületen tevékenykedő, ezáltal tapasztalattal, rutinnal rendelkező gyakorlati szakemberek – számára a tapasztalatcsere az egyik leghatékonyabb tanulási módszer.

Az online fórumokon a résztvevők egy-egy aktuális témát (lásd alább, a táblázatban; például: fenntarthatóság, térségfejlesztés, integritás) dolgozhatnak fel szakértők és/vagy oktatók segítségével, például egy-egy publikáció vagy hír apropóján. Ennek nyomán élénk szakmai diskurzus bontakozhat ki, és megkezdődhet a tudományos ismeretek disszeminációja.

Mindennek számos előnye van módszertani szempontból. Résztvevői oldalról látható, hogy – a közszolgálati továbbképzési rendszer működésének alapelvéhez hűen – a tanulás ezen formájának középpontjába is a tisztviselők kerülnek, hiszen azzal, hogy felteszik kérdéseiket, kifejtik álláspontjukat, beszámolnak tapasztalataikról, egyúttal szakmai reputációjukat is erősítik. Ráadásul a többi résztvevő véleményét, érvelését megismerve új megoldásokat alakíthatnak ki saját napi munkavégzési rutinjukban. Képesek az „interaktív, reflektív tanulásra, magasabb rendű gondolkodási képességek működtetésére, magas szintű forrásismeretre és használatra, az információk szelektálására, rendszerezésére, szintézisére, több különböző szempontból egy probléma megközelítésére és másokkal való együttműködésre stb." [Simándi, 2019; in: Hideg–Simándi–Virág (szerk.), 2019: 348.]

A továbbképzési rendszer szintén profitál ebből, mivel a valós életből vett esetek összegyűjtésével jelentős mértékben bővül az esetalapú oktatás eszköztára, amelynek segítségével olyan tanulókat (tisztviselőket és hallgatókat) lehet képezni, akik még nem mozognak otthonosan az adott témában. Végül, de nem utolsósorban az egyetemi oktatók számára is hasznos ez a fajta tudásmegosztás, mivel a ProBono rendszer mögötti adatgyűjtési és -elemzési módszerek segítségével statisztikák, tanulmányok, egyéb kutatási anyagok készíthetők.

Az informális tanulás szerepének felértékelődésére figyelemmel[22] a 2022. év III. negyedévétől rendszeresen készültek új multimédiás tartalmak (podcastok) is az online szakmai fórumokra: ezekben átlagosan havonta 2 csatorna érintett. Eddig 65 podcast felvételére és publikálására került sor, és már rövidebb távon is cél, hogy a ProBono rendszer elsődlegesen *on-the-job* közösségi tanulási platformmá váljon, ahol az oktatók és a szakértők támogatása mellett tanulóközösségek alakulnak ki, melyek szervezése, tematizálása fontos kihívás az NKE számára. A mesterséges intelligencia révén pedig a perszonalizáció és az egyéni tanulási profilok elemzése is lehetséges, természetesen az adatvédelmi szempontok figyelembevételével [Kristó–Klotz, 2022; in: Koltay–Gellér (szerk.), 2022: 438.]

A ProBonón jelenleg az alábbi csatornák működnek:

5. táblázat: A ProBono rendszer felületén szervezett szakmai közösségek jellemzői

Csatorna neve	Csatorna profilja	Feliratkozók száma (fő)	Bejegyzések száma (db)	Multimédiás tartalmak száma (db)
Az IT-biztonság angyalai	Az informatikai és az információbiztonságot helyezi fókuszba.	1.718	2.688	17
Eljárásról eljáróknak	Közigazgatási hatósági eljárásjogi kérdéseket tárgyal.	1.367	447	5

Csatorna neve	Csatorna profilja	Feliratkozók száma (fő)	Bejegyzések száma (db)	Multimédiás tartalmak száma (db)
Hogyan csináljunk digitális térségeket?	Kitér a térségfejlesztési projektek megvalósításának tartalmi, pénzügyi és eljárási kereteire, jó és rossz megoldásaira.	322	1.825	6
A Fenntartható Átalakulás Követei	Azokat a globális és lokális jelenségeket tárja fel, amelyek hatással vannak a mindennapjainkra, és hatással lehetnek a gyermekeink életére is.	560	732	9
Integritás – a láthatatlan védelem	Az integritásmenedzsment-eszközöket, azokon belül is a hivatásetikát, a kockázatkezelést és a korrupciómegelőzést mutatja be.	522	860	7
Csináljunk jó közbeszerzést!	Rávilágít a közbeszerzési terület napi gyakorlatában előforduló problémákra és azok megoldásaira.	932	341	6
Önismeret-fejlesztés	Minden érdeklődőnek hasznos tartalmakat kínál önmaga jobb megismeréséhez – akár most kezd ezzel foglalkozni, akár már előrébb jár az önismeret útján.	3.503	210	15
ProBono-kisokos képzési referenseknek	A ProBono Classic és az új ProBono rendszer felületén történő eligazodásban segíti a képzési referenseket.	1.018	416	-

Forrás: a ProBono rendszer 2025. február 20-i adatai alapján NKE-szerkesztés

Tisztviselői elégedettség: a minőség és az eredmények fokmérője

A digitalizáció és az innováció nyújtotta kihívások, illetve a tanulás iránti motiváció növelése mellett a minőségi mutatóknak való megfelelés is komoly feladatokat és felelősséget ró a közszolgálati továbbképzési rendszerre, amely mindenekelőtt a tisztviselőknek, az ő elvárásaiknak kell hogy megfeleljen – figyelemmel arra is, hogy a jól működő állam, az ügyfélbarát közigazgatás sarokpontja a tisztviselők professzionális és egyben elkötelezett munkavégzése, amelyhez – reményeink szerint – a közszolgálati továbbképzési programok is hozzájárulnak. Ezért a rendszert érintő valamennyi reform nagymértékben a tisztviselői visszajelzésekre épül, amelyek a siker fokmérőit jelentik. Az elmúlt évtized során ezek nyomán kerültek kidolgozásra azon minőségmutatók, amelyek alapjaiban határozták meg a továbbképzésekkel szemben támasztott követelményeket.

- *Egyéni fejlesztési igények kiszolgálása (reszponzivitás)*: Ahogyan arról korábban már szó volt, a tudatos, célirányos továbbképzés érdekében szükségessé vált a képzéstervezés és a tisztviselők egyéni fejlesztési terveinek összehangolása. Ezzel mind a tisztviselők, mind a munkáltatók segítséget kapnak az egyéni fejlesztési célokhoz legjobban illeszkedő képzések kiválasztásához.
- *Kompetenciaalapúság*: A közszolgálati továbbképzés kompetencia-rendszere a minőség kulcsa a tekintetben, hogy a programfejlesztések során, a követelményrendszer kidolgozásakor a kiindulópontot jelenti, mivel az egyértelműen meghatározott kompetenciadefiníciókhoz és kompetenciaszintekhez igazodó tananyagok kijelölik a szakmai fejlődés útját, vagyis azt, hogy a tisztviselő pontosan milyen ismeretekre, készségekre, képességre, attitűdre és milyen szintű jártasságra tehet szert az adott képzés elvégzésével.
- *Szervezeti adaptivitás*: Az előbb említett közszolgálati kompetencia-rendszerre alapozott továbbképzési programfejlesztés az adaptív tanulószervezet kialakulásához, a közszolgálat-specifikus képességek fejlesztéséhez is hozzájárul.
- *Módszertani diverzitás*: A digitális tér adta lehetőségek kiaknázásával a tananyag puszta narrációja helyett az egyedi igényekhez igazodva, változatos taneszközökkel, ezáltal magas színvonalon történik a személyes és a szakmai kompetenciák fejlesztése.
- *Oktatói-szakértői kapacitás biztosítása*: Szintén a minőség alapvető garanciája, hogy a széles körű közigazgatási és/vagy felnőttképzési tapasztalattal rendelkező, magasan képzett szakemberek bevonásával a közszolgálati továbbképzési programok által érintett valamennyi tématerületen (lásd a *Közszolgálati továbbképzési programok* című, korábbi alfejezetet) rendelkezésre áll a tananyagok kidolgozásához (kutatáshoz), az oktatáshoz és a vizsgáztatáshoz szükséges oktatói-szakértői bázis.
- *Digitális megoldások alkalmazása*: A megújított oktatásinformatikai rendszer, vagyis a Pro-Bono interaktív tanulási környezetet és felhasználóbarát képzésmenedzsment-funkciókat biztosít.

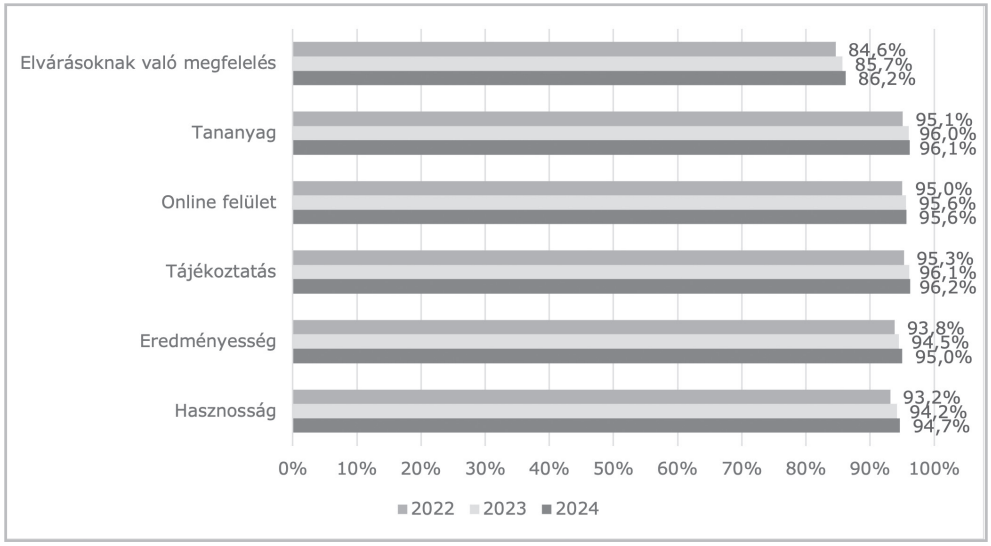
A fenti minőségmutatók mentén felépített és megreformált közszolgálati továbbképzési rendszer eredményességét a tisztviselői vélemények utólagosan is igazolták.

A tisztviselők elégedettségét tükröző alábbi statisztikák a közszolgálati továbbképzések teljesítését követően a ProBonón kitöltött elégedettségmérő kérdőívek feldolgozásából származnak.[23] 2024-ben 28.657 db kérdőív érkezett be.

Ahogyan a következőkben látni fogjuk, a kérdőívek kérdései alapvetően a továbbképzési programok két fő módszertanához igazodnak.

Az e-learning-módszertanú képzések résztvevői által kitöltött kérdőívekre adott válaszok előző három évi eredményeit az alábbi ábra mutatja be:

1. ábra: Az e-learning-módszertanú közszolgálati továbbképzések résztvevői által kitöltött kérdőívekre adott válaszok értékeinek változása vizsgálati területenként átlagolva, 2022–2024 között



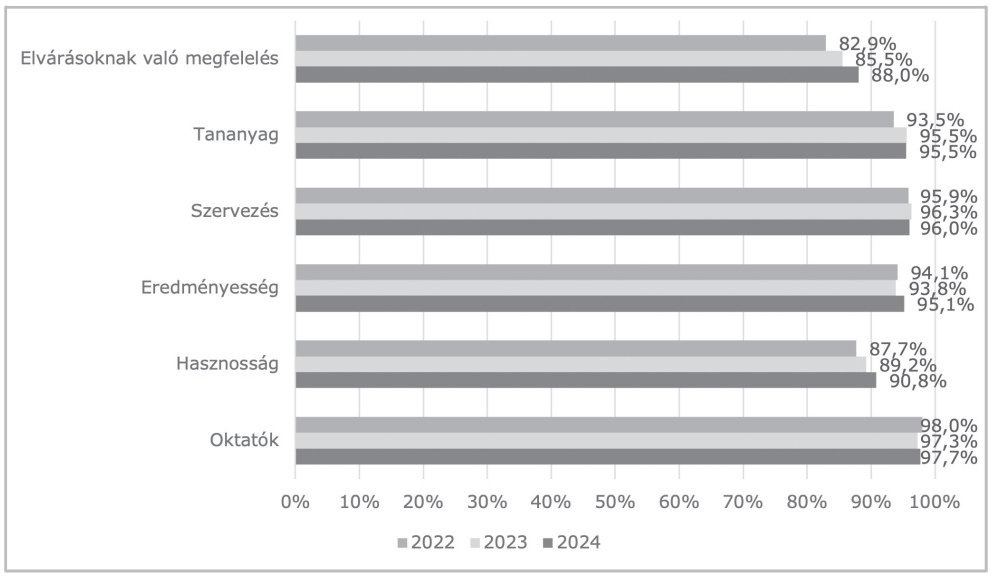
Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai és az előző évek jelentései alapján NKE-szerkesztés

A tananyag vonatkozásában többek között annak felépítését, korszerűségét, valamint a szemléltetést szolgáló elemeket értékelhetik a tisztviselők. Az online felületet illetően annak elérhetősége, vizuális megjelenése, kezelhetősége és a technikai segítségnyújtás képezi a kérdőív tárgyát. A tájékoztatás mint vizsgálati terület értelemszerűen arról kínál adatokat, hogy a tisztviselők mennyire elégedettek a továbbképzéssel kapcsolatos tájékoztatással és a képzésekre vonatkozó alapinformációk megosztásával. Az eredményesség az elméleti, illetve a gyakorlati tudás gyarapodására; a hasznosság pedig az igényeknek való megfelelésre világít rá.

Hatból öt vizsgálati terület esetében 90% felettiek az elégedettségi eredmények, és az elvárásoknak való megfelelés tekintetében is javuló tendencia figyelhető meg. Négy területen is 95%-os vagy afölötti a visszajelzést adók elégedettsége, ami kiemelkedő eredmény.

A jelenléti képzések kérdőíveire adott válaszok százalékban kifejezett értékeit az alábbi ábra szemlélteti, szintén a 2022-es adatoktól kezdve.

2. ábra: A jelenléti módszertanú közszolgálati továbbképzések résztvevői által kitöltött kérdőívekre adott válaszok értékeinek változása vizsgálati területenként átlagolva, 2022–2024 között



Forrás: a ProBono rendszer 2025. január 10-i adatai és az előző évek jelentései alapján NKE-szerkesztés

A vizsgálati területek ez esetben is jó eredményeket mutatnak, és az elvárásoknak való megfelelés tekintetében szintén történt pozitív változás. A képzések jellegéből adódóan az online felület helyett itt a képzésszervezés szerepel, amely a tájékoztatást is magában foglalja, valamint az oktatói munka értékelésére is van lehetőség. Utóbbi vizsgálati területeknél a mérés kiemelkedően magas elégedettséget jelez.

Mind az e-learning-, mind a jelenléti képzésekre vonatkozó kérdőívek tartalmaznak nyitott kérdéseket is, amelyekre a tisztviselők szabad szöveges válasz formájában fejezhetik ki véleményüket, észrevételeiket, javaslataikat a továbbképzésekkel kapcsolatban. Ezek nyomán került sor egyre több és több program szakanyaggal, jegyzettel történő kiegészítésére, gyakorlati példák beemelésére, a videók feliratozására, az e-tananyagok korlátlan elérhetőségének biztosítására, a ProBono rendszer működését bemutató tematikus videóprezentációk elkészítésére, és szintén a tisztviselők válaszai mentén folytatódik az új képzések témájának meghatározása, illetve a felület informatikai fejlesztése.

Összegzés

A tanulás eredményességét s így a saját motivációból fakadó ismeretszerzést számtalan tényező befolyásolja. Mindegyiket talán nem is említettük, de a tananyagok témája, tartalma[24], megjelenítési formája és hasznossága, a személyes kompetenciák szintje, az oktatók szakértelme és elhivatottsága, illetve a tanulási környezet kifejezetten hangsúlyos a közszolgálati továbbképzési rendszer működésében. Elfogadjuk azt az álláspontot, amely szerint a siker kulcsa az lehet, ha az egyes tényezők között mindig az elérendő (képzési) cél alapján priori-

zálunk (Nagy–Váraljai–Mihalovicsné Kollár, 2020: 110.), amely jelen esetben a tisztviselők mindennapi munkájának támogatása.

A *tudás elsajátítása* (vagyis a szakmai hozzáértés) és a tudás elsajátítására való *nyitottság* együttesen szükséges a színvonalas munkavégzéshez, amely azért is fontos, mert a polgárok a tisztviselőkkel való interakciók során lépnek kapcsolatba az állammal, az ő felkészültségükön keresztül ítélik meg az állam működését, hiszen a magasan kvalifikált s egyben elhivatott tisztviselő a közigazgatás „lelke". Változó világunk újabb és újabb képzési igényeket generál, a közszolgálati továbbképzési rendszer pedig – erre reagálva –újabb és újabb témákban (mesterséges intelligencia, digitális állam, adatvédelem és információbiztonság) kínál programokat. Az ismeretek megszerzése mellett a készségek fejlesztése is meghatározó: e téren is folyamatosan bővül és színesedik a képzési paletta, elsősorban a *soft skillekre* fókuszálva.

Az NKE által kialakított távoktatási keretrendszer – a felnőttkori tanulási szokásokhoz igazodva – olyan módszertani támogatást és képzési szolgáltatásokat kínál, amelyek jelentős mértékben hozzásegítik a tisztviselőket ahhoz, hogy tanulási motivációjukat erősítve legyenek képesek fejlődni – annak jegyében, hogy a tanulás nem kényszer, hanem izgalmas megismerési folyamat. A motivációalapú tisztviselői attitűd pedig értelemszerűen a közigazgatási feladatellátás minőségére is pozitív hatással van, vagyis a gyakorlatias, élményszerű, mérhető fejlődést biztosító (de nem számonkérés-központú), inspiráló továbbképzési rendszer, illetve a közigazgatási szervek személyi állományának szakmaisága és attitűdje szoros összefüggésben áll egymással.

Ugyanígy összefügg az egyéni és a szervezeti szintű tanulás is, mivel mindkettőre szükség van a folyamatosan változó körülményekhez való alkalmazkodáshoz. Ahogyan Korpics és Méhes kiemeli: azok az egyének és szervezetek tudnak sikeresen helytállni, akik és amelyek egy probléma, változási kényszer kezelésére vagy akár megelőzésére fejlesztik magukat, s ez mind az egyén, mind a szervezet esetében csak tanulással lehetséges [Korpics–Méhes, 2021; in: Peres–Pál (szerk.), 2021: 436.]. Értelmezésünkben ez informális, illetve gyakorlati tapasztalat útján történő tanulás és formális (közszolgálati) továbbképzés formájában is testet ölthet.

Az ezzel járó felelősség okán természetes, hogy a képzések tartalma, tematikája a közigazgatás és a tisztviselők elvárásaihoz igazodik, és magától értetődő az is, hogy miként az önálló (informális) tanulás különböző módozatainak, úgy az elégedettségmérésnek, a rendszeres visszacsatolásnak is minél nagyobb teret kell engedni.

Mindennek alapja a megfelelő informatikai háttér. A jelenlegi és a jövőbeni trendekkel lépést tartva további technikai-technológiai fejlesztések szükségesek. A tisztviselőknek szóló képzési szolgáltatások tehát egy még könnyebben kezelhető, átláthatóbb tanulási felületet; korszerű, akadálymentesített és reszponzív (mobil eszközöket is támogató) tanulási portált feltételeznek. Az elkövetkezendő hónapok, évek munkája ezek bővítésére fókuszál.

Felhasznált irodalom

70:20:10 Institute (é. n.): *The 70-20-10 Model for Learning and Development.* https://702010institute.com/702010-model/ (Utolsó letöltés: 2024. 04. 09.)

Bodó Balázs (2003): E-learning módszertan-, tananyag- és technológiafejlesztés a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*, 4. évf., 2. szám, 39–46.

Dringó-Horváth Ida – Dombi Judit – Hülber László – Menyhei Zsófia – M. Pintér Tibor – Papp-Danka Adrienn (2020): *Az oktatásinformatika módszertana a felsőoktatásban.* Károli Gáspár Református Egyetem IKT Kutatóközpontja, Budapest.

Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára: A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10. évf., 1. szám, 78–104.

Kis Norbert (2011): A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. *Magyar Közigazgatás*, 1. (61.) évf., 3. szám, 10–23.

Kis Norbert – Klotz Balázs (2022): A decentralizáció hatásai a kormánytisztviselők továbbképzésére. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás,* 10. évf., 2. szám, 8–28.

Korpics Márta – Méhes Tamás (2021): Paradigma- vagy kultúraváltás? Kreatív Tanulási Program a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. In: Peres Zsuzsanna – Pál Gábor (szerk.) (2021): Ünnepi tanulmányok a 80 éves Tamás András tiszteletére. *Semper ad perfectum.* Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 427–437.

Korpics Márta – Méhes Tamás – Domokos Klaudia (2024): Az esettanulmány mint oktatási módszer. In: Korpics Márta – Méhes Tamás – Domokos Klaudia (szerk.) (2024): *Módszertani kézikönyv a kreatív tanuláshoz.* Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 191–219.

Kovács István Béla (2003): Az e-learning szerepe a felnőttképzésben. In: Harangi László – Kelner Gitta (szerk.) (2003): *Az e-learning szerepe a felnőttoktatásban és -képzésben.* Magyar Pedagógiai Társaság Felnőttnevelési Szakosztály, Budapest, 10–17.

Kristó Katalin – Klotz Balázs (2022): A nagy tölgyfa asztal új hajtásokat hozott, avagy a közszolgálati továbbképzés elmúlt tíz évének tíz fontos eredménye. In: Koltay András – Gellér Balázs (szerk.) (2022): *Jó kormányzás és büntetőjog. Ünnepi tanulmányok Kis Norbert egyetemi tanár 50. születésnapjára.* Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 425–440.

Le, Vu Thi Phuong – Van Tuan, Phan – Binh, Pham Thi – Ly, Nguyen Khanh – Hai, Nguyen Chi (2025): The factors affecting the implementation of training and fostering policies for civil servants: A governance context. *Journal of Governance and Regulation*, vol. 14, no. 1.

Lentner Csaba (2022): Az államháztartás belső ellenőrzésének egyes rendszertani elemei és oktatásának tapasztalatai a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*, 67. évf., 1. különszám, 7–26.

Ludányi Dávid (2021): A teljesítményértékelés (és minősítés) jogi szabályozása a közigazgatás közszolgálati törvényeiben – mérés-értékelés és/vagy fejlesztés-támogatás? *Munkajog*, 5. évf., 3. szám, 19–32.

Méhes Tamás – Korpics Márta (2022): Kihívások és válaszok a felsőoktatásban. In: Koltay András – Gellér Balázs (szerk.) (2022): *Jó kormányzás és büntetőjog. Ünnepi tanulmányok Kis Norbert egyetemi tanár 50. születésnapjára.* Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 469–493.

Nagy Bálint – Váraljai Mariann – Mihalovicsné Kollár Anita (2020): E-learning Spaces to Empower Students Collaborative Work Serving Individual Goals. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17. évf., 2. szám, 97–114.

Nor, Abdijabbar Ismail (2025): The effect of training on public service delivery effectiveness inpublic sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, vol. 11, no. 1, 1–14.

Ollé János (2024): A mesterséges intelligencia felhasználása az e-learning-alapú oktatási programfejlesztésekben. *Educatio*, 33. évf., 1. szám, 46–54.

Paksi-Petró Csilla (2017): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai. *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2. évf., 13. szám, 1–18.

Paksi-Petró Csilla (2023): Overview of the Public Service Executive Training System in Hungary. In: Misuraca, Gianluca et al. (eds.) (2023): *The Future of Public Administration Enabled Through Emerging Technologies: The 31st NISPAcee Annual Conference 2023 e-proceedings.* Belgrade, NISPAcee Press, 1–18.

Radácsi Imre – Benedek Andrásné (2005): *Az e-learning a felnőttképzésben (trendek, perspektívák, európai környezet).* Kutatási zárótanulmány. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest.

Simándi Szilvia (2020): Közösségi tanulás online térben. In: Hideg Gabriella – Simándi Szilvia – Virág Irén (szerk.) (2020): *Prevenció, intervenció és kompenzáció.* Debreceni Egyetemi Kiadó – Magyar Nevelés- és Oktatáskutatók Egyesülete, Debrecen, 347–355.

Szabó Bálint – Ollé János – László Szandra – Harmat Vanda – Vaszkun Balázs – Tóvölgyi Sarolta (2022): Pilot study on applying various research methodologies to investigate the effectiveness of e-learning materials. *Információs Társadalom*, 22. évf., 2. szám, 93–116.

Felhasznált jogszabályok

273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről

499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet a különleges jogállású szervek által közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak képzéséről, továbbképzéséről, valamint egyes továbbképzési tárgyú kormányrendeletek módosításáról

568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról

2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról

2019. évi CVII. törvény a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról

Jegyzetek

[1] A legszűkebben vett értelmezés szerint az e-learning számítógéppel, illetve infokommunikációs technológiákkal támogatott tanulást jelent (Bodó, 2003: 40.).

[2] Sőt, tulajdonképpen már a kommunikációs technológia 20. század végén tapasztalt robbanásszerű fejlődése is kényszerítő erővel hatott a tanítási és a tanulási kompetenciák újragondolására [Méhes–Korpics, 2022; in: Koltay–Gellér (szerk.), 2022: 470.)].

[3] Az esettanulmány, illetve az e-szeminárium kapcsán lásd: Korpics–Méhes–Domokos, 2024; in: Korpics–Méhes–Domokos (szerk.), 2024: 193–196.

A gyakorlatorientált szakirányú továbbképzési szakok képzési programjainak megújítását is alapjaiban határozták meg a járvány okozta változások. Lásd például: Lentner, 2022: 18., 21.

[4] „Komplex önfejlesztő képesség, mely gondolkodási, érzelmi, akarati és cselekvési szinten szisztematikusan a saját tanulási cél elérésére irányítja a tanulási képességeket." (Dringó-Horváth et al., 2020: 205.)

[5] A teljesítményértékelésről részletesebben lásd: Ludányi, 2021: 19–32.

[6] Az egyéni továbbképzési terv a tisztviselő tárgyévre meghatározott tanulmányi kötelezettségeinek és egyéni fejlesztési igényeinek teljesítését biztosító képzési terv. Lásd: a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet [a továbbiakban: 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet] 2. § 3. pont; a különleges jogállású szervek által közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak képzéséről, továbbképzéséről, valamint egyes továbbképzési tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet (a továbbiakban: 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet) 2. § 2. pont; a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet [a továbbiakban: 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet] 1. § (5) bekezdés 2. pont; a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet [a továbbiakban: 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet] 2. § (1) bekezdés c) pont.

[7] Lásd az előző végjegyzetet.

[8] Amennyiben a tervkészítő szerv területi szervekkel, telephelyekkel, kirendeltségekkel is rendelkezik, úgy a szervezet a területi szervekkel, a telephelyekkel és a kirendeltségekkel együtt egy szervezetként jelenik meg, tartalmazva a területi szervek, a telephelyek és a kirendeltségek által készített tervek számait is.

[9] A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) és a 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó központi kormányzati igazgatási szervek (minisztériumok, központi hivatalok, kormányzati főhivatalok), valamint ebben a kategóriában szerepelnek a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény és a 499/2021. (VIII. 18.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó szervek adatai is.

[10] A Kit. és az 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó területi kormányzati igazgatási szervek (a 19 vármegyei és a fővárosi kormányhivatal).

[11] A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény.

[12] A Kttv. és a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó szervek (a helyi önkormányzatok és a Kttv. hatálya alá tartozó egyéb szervek).

[13] A személyzeti politika változásairól bővebben lásd: Hazafi–Ludányi, 2022: 78–104.

[14] 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 3. § (3) bekezdés.

[15] 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet 14. § (2) bekezdés; 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9. § (5) bekezdés.

[16] Lásd részletesen: Ollé, 2024: 48–54.

[17] Megjegyezzük, hogy a belső továbbképzések esetében 2020-ig a jelenléti, illetve a blended képzések voltak túlsúlyban. Később azonban a belső képzések viszonylatában is több terv készült e-learning-programokkal, mint jelenléti, illetve blended képzésekkel. 2024-ben a belső programtervek 68%-a e-learning-, 32%-a pedig jelenléti, illetve blended programokat tartalmazott.

[18] Egy tisztviselő több képzésre is jelentkezhetett.

[19] Lásd például: Kovács, 2003; in: Harangi–Kelner (szerk.), 2003: 15.

[20] Bővebben lásd: Paksi-Petró, 2017: 10–17.

[21] Közigazgatási szakmai kompetencia: 98 db, személyes kompetencia: 18 db, vezetői kompetencia: 15 db.

[22] Lásd: 70:20:10 Institute, é. n. https://702010institute.com/702010-model/

[23] A tisztviselőknek ugyanakkor a ProBono rendszer képzési felületén is van lehetőségük értékelni az általuk elvégzett továbbképzéseket – a közszolgálati és a belső képzéseket egyaránt. Erre egy ötfokú skála, illetve egy szöveges vélemény rögzítésére alkalmas mező áll rendelkezésükre.

[24] Olyan értelemben, hogy aktuális-e, illetve mennyire kelti fel a tisztviselők érdeklődését.