

## Az amerikai közszerológati felnöttképzés gyakorlata egy esettanulmány tükrében

Dobos Ágota\*

**Abstract** During the past decade, but nowadays in particular, the modernization tendencies characterizing Hungarian public administration have resulted in new requirements concerning the operation of public administration and public organizations, as well as public services, which have evident impacts on the professional training and development needs of the civil service personnel. These changes in the attitudes raise the importance of competencies necessary for the more efficient and effective work performance and mark a shift in the appreciation of functional orientation in competency development. In the background of new challenges functional goals and objectives are taking shape, which are quite similar to those relevant to the U.S. civil service. Despite the historical, social and cultural differences, the goals set by the development strategies of the Hungarian civil service, tend to approach the practice-oriented American training philosophy focusing on the organizational and individual needs. The popularization of the adult training practice based on the principles of modern andragogy and training methodology could bring about a change of paradigms in the Hungarian training and professional development practice. The field research and the case study were implemented in the United States in the summer of 2010 as a part of a complex interdisciplinary research. The field research was aiming at the exploration, understanding and analysis of the specific training practices applied by institutions responsible for the professional development and leadership training of civil servants

**Keywords** civil service • professional development • leadership training • functional competency development, • practice-oriented American training philosophy • training strategies • qualitative case study

### 1. Bevezetés

Az amerikai közszerológati felnöttképzési gyakorlat feltárására és elemzésére irányuló empirikus kutatás aktualitását a magyar közigazgatásban végbemenő modernizációs folyamatok adják, amelyek kapcsán az utóbbi évek szakirodalmában és gyakorlatában is különösen artikulált módon jelennek meg a közigazgatás és a közszerológati szervezeteknek hatékonyabb működésével, jobb minőségű szolgáltatásaival és a közszerológati

---

\* Budapesti Corvinus Egyetem Idegennyelvi Oktató és Kutató Központ.  
E-mail: agota.dobos@uni-corvinus.hu

szakemberállomány felkészültségével kapcsolatos új elvárások. (Kis, 2010, 35–41; 2011, 10–23; Linder, 2010, 1–19, Cserny, 2011, 50–66; Koltányi és Kowalik, 2011, 57–66, Belényesi, 2011, 75–89.) Az utóbbi évtizedben egyre inkább a figyelem középpontjába került a szemléletváltás szükségessége, felértékelődtek az eredményesebb munkavégzéshez szükséges kompetenciák; a magyar közigazgatásban tradicionálisan domináló jogalkalmazói szemlélettel szemben az amerikaihoz hasonló funkcionális célrendszer elemei kezdtek körvonalazódni.

Tapasztalataim okán kínálkozott az amerikai közszolgálatban alkalmazott továbbképzési gyakorlatra, a preferált módszerek elméleti beágyazottságára, gyakorlati működésére és lehetséges hazai adaptációjára irányuló doktori kutatás. Az amerikai közszolgálati továbbképzésben jellemzően elterjedt módszertani kultúra filozófiai beágyazásának és hatásmechanizmusainak megértése a szélesebb értelemben vett feltételrendszerek és képzési célrendszerek feltárását tette szükségessé, arra alapozva, hogy az alkalmazott képzési módszerek e konkrét célrendszerek által determináltak. Következésképpen az amerikai és a hazai célrendszerekben bizonyíthatóan fellelhető hasonlóságok jelentősen növelhetik az amerikai jó gyakorlat hazai adaptációjának megalapozott esélyét.

Az amerikai közszolgálati felnőttképzési gyakorlatra irányuló interdiszciplináris kutatás *közszolgálati, felnőttképzési-intézményi és andragógiai-didaktikai dimenziókra* fókuszált. Ennek keretében 2010 nyarán egy három hónapos amerikai kutatói ösztöndíj<sup>1</sup> támogatásával a következő két területre irányuló empirikus kutatást végeztem:

1) *a szövetségi és a megyei/települési kormányzati szintek továbbképzési gyakorlatának, képzési programjainak vizsgálata* képzési célú dokumentumok kvantitatív elemzésével, amely az alkalmazott felnőttképzési gyakorlat három dimenziója – a kompetenciák, a tématerületek és a módszerek – közötti összefüggések feltárását célozta. A kvantitatív vizsgálat a Federal Executive Institute (FEI) és az International City County Management Association, Washington D.C. (ICMA) országos hatókörű intézmények továbbképzési gyakorlatára irányult.

2) *a megyei és a települési kormányzati szint továbbképzési gyakorlatának vizsgálatára* kvalitatív esettanulmánnyal.

Jelen tanulmány keretében a kvalitatív esettanulmány bemutatására és az eredmények szintézisének közreadására vállalkozom.

## 2. A kutatás helyszíne és célcsoportja

Kutatási helyszínként a Georgia állambeli Athens városa<sup>2</sup> kínálkozott, ahol a közszolgálati továbbképzési gyakorlat átfogó tanulmányozására két intézmény bázisán került sor. Athensben 1785-ben alapították meg az Egyesült Államok első állami egyetemét University of Georgia, UGA néven, aminek nagy szerepe volt abban, hogy a város kiemelkedett az átlagos kereskedelmi városok sorából, és tudományos-kulturális központtá vált.<sup>3</sup> Ma az UGA Athensben az egyik legnagyobb munkáltató; jelenléte meghatározó a város életében. A közszolgálati szakemberek továbbképzését végző Carl Vinson Institute of Government,<sup>4</sup> 80 éves múlttra tekint vissza. Alapításakor a cél egy

<sup>1</sup> HAESF (Hungarian American Enterprise Scholarship Fund).

<sup>2</sup> Athens, amely Clarke megyével összevont önkormányzatot működtet, a maga mintegy 115 000 fős lakosságával Georgia ötödik legnagyobb városa.

<sup>3</sup> Az egyetem számára vásárolt földterület adományozója, John Milledge a görög kultúra iránti tisztelete jeléül nevezte a helyet Athensnak.

<sup>4</sup> Carl Vinson Önkormányzati Intézet.

olyan szellemi központ létrehozása volt, amely integrálja a különböző szintű önkormányzással foglalkozó szakmai törekvéseket a helyitől a nemzetközi szintig. Az Intézet ennek megfelelően széles spektrumú képzési, kutatási és szakértői szolgáltatásokat nyújt a helyi önkormányzatoknak és az állami kormányzatnak.<sup>5</sup> Éves hallgatói létszáma 17-18 000, a továbbképzési programok száma meghaladja a 600-at.

A kutatás másik helyszínének tágabb intézményi hátteréül az Athens-Clarke County Unified Government<sup>6</sup> szolgált, melynek egyik osztálya az alkalmazottak belső képzését ellátó Office of Organizational Development, OD<sup>7</sup>. A tanulmányozott közszolgálati képzések célcsoportjába egyrészt az önkormányzatok professzionális működését biztosító helyi, (megyei és települési), valamint az állami szinten foglalkoztatott önkormányzati szakemberek és különböző szintű vezetők, – különös tekintettel az önkormányzatok operatív működéséért felelős citymenedzserekre,<sup>8</sup> – másrészt a választott vezetők, polgármesterek és képviselők tartoztak.

### 2.1 A terepkutatás célja

A kutatás célja *egyrészt* a közszolgálati képzési gyakorlat megismerése volt egy nyitott vizsgálat keretében, ezért az esettanulmány leíró-feltáró, és induktívan építkezik. Az érintett szakemberekkel folytatott interjúk, beszélgetések, megfigyelések és a beszerezhető írásos vagy online dokumentumok vizsgálata az amerikai gyakorlat mélyreható elemzését célozta a hazai gyakorlatban hasznosítható szempontok és lehetséges alternatívák megvilágításának igényével.

*Másrészt*, mivel a vizsgálatot egy átfogó szakirodalmi feldolgozás és más terepen végzett kutatás, valamint saját tréneri gyakorlat előzte meg, a kutatási kérdések egy része a más forrásokból szerzett ismeretek pontosítására, érvényességük megerősítésére, laza hipotézisek igazolására is irányult, „hogyan [...] illusztráljanak, támogatásnak, ellenőrizzenek feltételezéseket, amelyeket még az adatgyűjtés előtt állítottak fel.” (Golnhofér, 2001, 25.). Az előzetes ismeretek okán, a kutatás konkrét kérdésekre fókuszáló vizsgálatra is irányult, a kérdéseket azonban rugalmas keretnek, nem a kutatást lemerevítő struktúrának tekintettem, számolva azzal, hogy a szempontok menet közben módosulhatnak.

### 3. A vizsgálat módszere

Figyelembe véve a kutatás jellegét, fent vázolt feltételrendszerét és céljait, az esettanulmány módszere kínálta a vizsgált problématerület mélyebb megismerésének lehetőségét: a „mit”, „hogyan” és „miért” kérdésekre keresendő válaszok megtalálását. A *kvalitatív* esettanulmány alkalmazását indokolta, hogy „a kutatás tárgya nehezen kvantifikálható; a kontextus lényegi szerepet játszik, és fontos, hogy a jelenséget saját természetes közegében vizsgáljuk”. (Szokolszky, 2004, 95.) A különböző megközelítésű tipizálások kategóriáit tekintve esettanulmányunk a *szándéktól függően instrumentális*, mivel a kutatási törekvés az adott probléma értelmezésére kialakított elmélet pontosítására irányul, az eset pedig támogató szerepet tölt be a téma megértésében, és

<sup>5</sup> A közszolgálat szintjei az USA-ban: szövetségi, állami és helyi (megyei és települési).

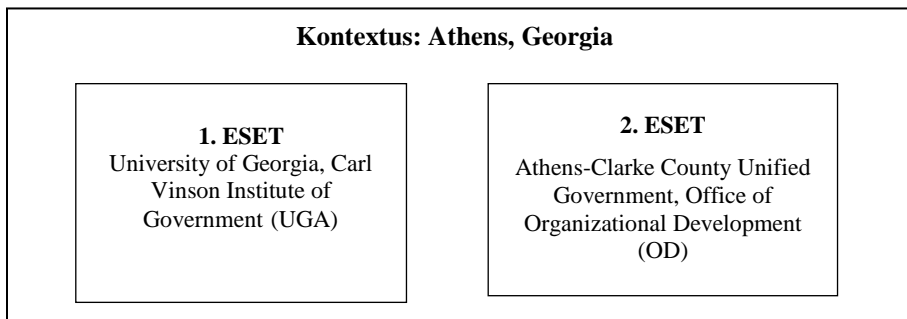
<sup>6</sup> Athens-Clarke Megyei Egyesített Önkormányzat.

<sup>7</sup> Szervezetfejlesztési Iroda.

<sup>8</sup> Ma az USA-ban az 5000 fő feletti kis és közepes nagyságú városokban a citymenedzser típusú önkormányzat a legnépszerűbb, különösen a déli és a nyugati államokban, de előfordulása országosan is 60% körül van. A citymenedzser az önkormányzat professzionális vezetője, többnyire MPA vagy MBA végzettséggel.

elősegíti más esetek megértését. (Golnhofer, 2001, 23.) *Típusát* illetően a *többszetes holisztikus terv* szerinti szerkezetbe illeszkedik (Yin, 2009, 46–47; Szokolszky, 2004, 501), másképpen a *többhelyszíni kollektív esettanulmány* kategóriájába sorolható (Golnhofer, 2001, 24.). Az esettanulmány szerkezetét Yin nyomán (Yin, 2009, 46.) a következő ábra illusztrálja.

### 1. ábra • Az esettanulmány szerkezete



*Forrás:* Saját szerkesztés Yin 2009 nyomán

A kéthelyszíni esettanulmány, Athens város tágabb kontextusába illeszkedik, a közszolgálati továbbképzés tekintetében két releváns és a maga nemében tipikusnak tekinthető intézmény (egyetem és önkormányzat) egy-egy elemzési egységet alkot lefedve a közszolgálati vezetők és munkatársak továbbképzésének teljességét, így a két eset az adott kontextusban a holisztikus kép megalkotását segíti, és a valószínűségi szint maximumát jelenti az adott témakörben.

A megbízhatóság növelését szolgálta az esettanulmány elméleti háttérének, a kutatói pozíciónak, a módszerek megválasztásának, az informátorok kiválasztásának részletes indoklása és ismertetése, valamint részletes dokumentálása is, ami azonban meghaladja jelen tanulmány kereteit. (Dobos, 2012, 118–130.) Az eredmények bemutatása során, bár nem tartottam alkalmazhatónak a statisztikai elemzést, az objektivitásra való törekvés jegyében a kvantitatív kutatásokban elfogadott struktúrát részesítettem előnyben, melynek része a problémák, kérdések, feltételezések, adatgyűjtési módszerek, eredmények és következtetések strukturált bemutatása. (Golnhofer, 2001, 56; Creswell, 2007, 20.) Ahol célszerűnek tűnt, az analitikus feldolgozás mellett a kvalitatív interjúk Seidman által javasolt összefüggő személyes történeté alakításának módszeréhez is folyamodtam. (Seidman, 2002, 169–184.)<sup>9</sup>

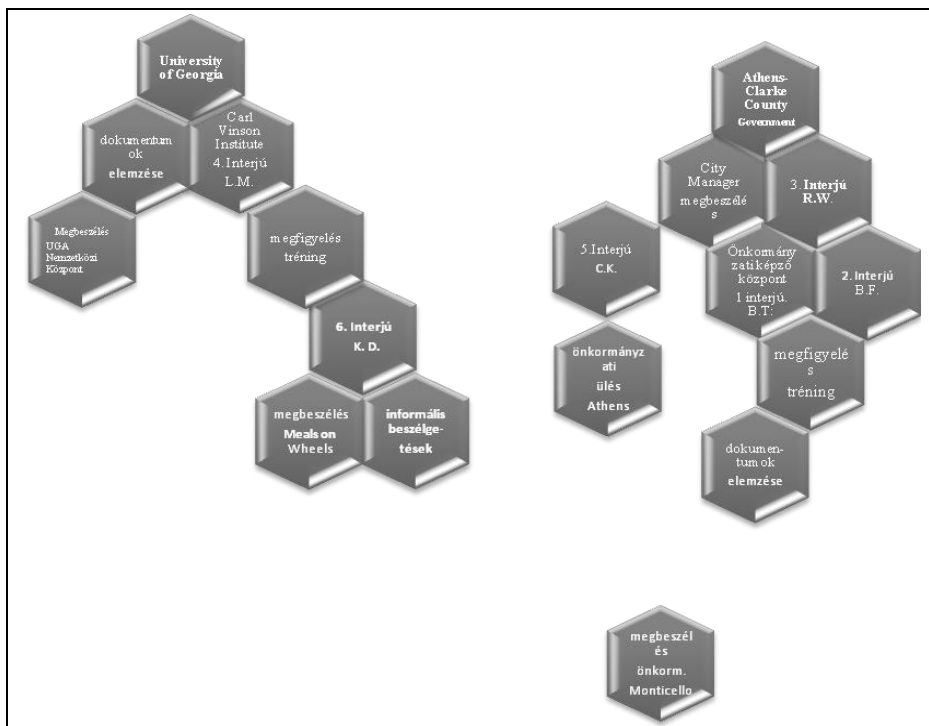
Az esettanulmányt kutatási stratégiaként alkalmaztam, melynek keretében az adatgyűjtés interjúk, megfigyelések és dokumentumok elemzése segítségével történt, biztosítva az adatok triangulációját. Ennek érdekében a többféle forrás, megközelítés, többoldalú elemzés alkalmazását választottam, arra alapozva, hogy a többféle módszerrel történő adatgyűjtés fokozza az adatok validitását. (Merriam és Brockett, 2007; Yin, 1993; Golnhofer 2001, 53; Szabolcs, 2001, 65–70.) A sokoldalú megközelítés, „a trianguláció hatékonysága azon az elven nyugszik, hogy az egyes módszerekben rejlő gyengeségeket egy másik módszer erősségeivel ellensúlyozzuk.” (Jick, 1979, 604.)

Ezt a célt a következő megoldások szolgálták:

<sup>9</sup> Az interjúk teljes, valamint kódolt szövege, illetve a két történeté alakított interjú, angol és magyar nyelven Dobos 2012 mellékletében olvasható.

- A problématerület komplex feltárása érdekében két eset vizsgálata.
- A vizsgált folyamatokban különböző módon érintett (intézményvezető, tréner, résztvevő), és különböző generációt képviselő személy bevonása; az adatok így több helyről és perspektívából származnak.
- Azonos mintavételi és adatgyűjtési eljárások alkalmazása a két esetben, így a vizsgálat a kutatás megisméltéseként fogható fel.
- Az adatgyűjtési módszerek arányos alkalmazása a két elemzési egységben.
- Az interjúk szövegűsége törekvő fordítása.
- Az adatok megvitatása, a megfigyelések egyeztetése a kutatás során jelen lévő szociológus szakemberrel és az interjúalanyokkal.
- Az interjúk leírása után az adatok átnézése és finomítása az interjúalanyok által.
- Az ismeretek időközbeni aktualizálása, további adatok gyűjtése a vizsgált intézmények támogatásával.
- Integrált, holisztikus leírás.

2. ábra • Az esettanulmány belső szerkezete



Forrás: Saját szerkesztés

Az esettanulmány módszerrel szemben megfogalmazott kritikák többnyire az eredmények megbízhatóságával és általánosíthatóságával kapcsolatos kételyeknek adnak hangot. (Babbie, 2001, 344–346.) Más vélemények szerint azonban az esettanulmányok is tartalmaznak olyan elemeket, amelyek segítik az általánosítást, ezek között Hitchcock és Hutchins (1995) elsőként az *elérhetőséget* emeli ki: „olyan helyeken, országokban, kultúrákban, intézményekben is lefolyhat az esettanulmány, ahová nem mindenki juthat el, ezért szélesíti az emberek tapasztalatszerzési lehetőségeit.” (Golnhöfer, 2001, 57, id. Donmoyer, 1990, id. Hitchcock és Hutchins, 1995,

326.) Vizsgálati terepem teljességgel megfelelt az említett kritériumoknak; ami alátámasztja a módszerválasztás relevanciáját. Az adatgyűjtés angol nyelven folyt, de arra törekedtem, hogy a tényszerű információkat az interjúalanyoktól és személyes megfigyeléseimből nyert reflexiókkal kibővítve a magyar olvasó számára is hitelesen tudjam közvetíteni.

A kéthelyszínű esettanulmány a 2. ábrán bemutatott belső struktúra szerint építkezett, és a megjelölt adatgyűjtési módszerekkel valósult meg.

#### **4. Az esettanulmány összegző elemzése**

##### ***4.1 Továbbképzési programok és megvalósításuk***

A két vizsgált intézmény továbbképzési rendszere az athenszi önkormányzati köztisztviselők és választott tisztségviselők továbbképzési igényeinek gyakorlatilag teljes körét lefedi. Ez az előnyös helyzet nem mondható általánosnak, hiszen nem minden városban van egyetem és önkormányzati belső képző központ, de nem is szokatlan az amerikai gyakorlatban, hogy a 10.000 főt meghaladó lélekszámú városok saját továbbképzési programokat szponzorálnak és együttműködnek az egyetemekkel. (Darkenwald és Merriam, 1981, 173–174.) Mivel az UGA továbbképzési gyakorlata esettanulmányunk határain túlnyúlva egész Georgia államra kiterjed – felöleli a helyi, a megyei és az állami kormányzati szinteket –, az athenszi tapasztalatok GA-ra vonatkozóan az általánosítást megalapozottá teszik. A belső képzés biztosítása nemcsak szervezeti elkötelezettség, hanem gazdasági kérdés is, és csak bizonyos nagyságrend, szervezeti megoldások és személyi feltételek mellett kifizetődő. A legtöbb megyének nincs annyi forrása, mint Athensnek, hogy belső képzést működtessen. Különböző megoldásokkal találkozhatunk: előfordul, hogy vannak a megyének trénerai, de nem minden témakörben kompetensek, gyakran csak egy képzési felelős van, és részben vagy teljes egészében az UGA-tól rendelik meg a képzéseket.

Athensban az önkormányzat gyakorlatát az egyetemmel szembeni kritikának is vélhetnénk, hiszen miközben más települések önkormányzatai az egyetemre támaszkodnak, éppen ők nem veszik igénybe a karnyújtásnyira lévő szolgáltatásokat. Ilyen véleményt azonban nem hallottunk, a magyarázat inkább az önkormányzat tudatos szervezetfejlesztési törekvéseiben és a költségtakarékosságban rejlik, amit a két belső munkatársra építve biztosítani is tudnak. A jó lehetőségek elmulasztásának tűnik azonban, hogy az egyetemi tudásközpont előnyeit az oktatók saját továbbképzésükben nem kamatoztatják: általában nem igénylik a szervezett ismeret- és készségfejlesztést, ami különösen ilyen sokdimenziós feladatkör és képzési irány esetén, hosszú távon nem tűnik jó stratégiának. Amennyire az egyetem kiterjedt kapcsolatokat épít az önkormányzati szövetségekkel, az önkormányzati képző központ részéről nem tapasztalunk az akadémiai szférával való együttműködés jeleit.

Az 1. táblázat az athenszi közszolgálati célcsoportok számára rendelkezésre álló képzési szolgáltatásokat mutatja.

A képzések teljes vertikumát tehát csak az UGA biztosítja, míg az OD szűkebb spektrumot vállal, ez azonban helyi szinten a legnagyobb létszámú célcsoportot jelenti. Az ICMA, mint országos szervezet, az általa vállalt vezetői szinteken jelen van Athensban. A citymenedzser és a felső vezetés mindenképpen házon kívül kell, hogy továbbképzést keressen, mivel azonban helyben meglehetősen jó a kínálat – ha tartalmi horizont tekintetében nem is mindig veszi fel a versenyt az országos szervezettel –, az ICMA képzési szolgáltatásaira elsősorban a hiányterületeken van szükség.

**1. táblázat • Továbbképzési lehetőségek  
a közszolgálatban Athensban**

Beosztás	UGA	OD	ICMA
citymenedzser	✓	–	✓
menedzserhelyettes, osztályvezető	✓	–	✓
első szintű vezető /szupervizor	✓	✓	✓
beosztottak	✓	✓	–
polgármester	✓	–	–
képviselők	✓	–	–

*Forrás: saját szerkesztés*

A programok fejlesztésében az ICMA számol is azzal, hogy csak a megújuló, innovatív kínálattal tud a piacon maradni. A célcsoport igényei és lehetőségei oldaláról nézve érthető az ICMA törekvése az online képzések kiterjesztésére, hiszen a távolságok okán ez nyújtja az elérés reális esélyét. A közszolgálati képzés piacán az egyetemnek kitüntetett pozíciója van, nem kell megküzdenie a sokszor rugalmasabb, ugyanakkor nem feltétlenül jobb felkészültségű piaci szolgáltatókkal. Presztízsükre és a szakmai szövetségekkel, önkormányzatokkal folytatott együttműködésre alapozva a magáncégeknél sokkal előnyösebb helyzetből élnek meg a recesszió okozta pénzügyi nehézségeket. A 2. táblázat lehetővé teszi az OD készségfejlesztő programkínálatának és az UGA adott szintre vonatkozó képzési kínálatának összevetését.

**2. táblázat • Készségfejlesztő kurzusok a két intézmény kínálatában**

Készségfejlesztő kurzusok	UGA	OD
A generációs szakadék áthidalása	○	✓
A Pártfogó – a pártfogói szerep átgondolása	○	✓
A legjobb személy kiválasztása – interjú	✓	✓
A munkatársak motiválása	✓	○
Csapatépítés	✓	✓
Csoportvezetői szerepek és kötelezettségek	○	✓
Értekezletek vezetése	○	✓
Érzelmi intelligencia – siker a munkában	○	✓
Etika a munkahelyen	✓	✓
Hatalom és befolyás	✓	○
Hatékony kommunikációs készségek	✓	✓
Időgazdálkodás és delegálás	✓	✓
Interperszonális készségek	○	✓
Ismerd meg önkormányzatodat	○	✓
Kommunikációs készségek	✓	✓
Konfliktuskezelés	✓	✓
Médiakapcsolatok	✓	○
Nagyszerű munkahely kialakítása	○	✓
Problémamegoldás	✓	✓
Sikeres kommunikáció írásban	✓	✓
Sokféleség a munkahelyen	✓	✓
Stressz menedzsment	✓	✓
Szexuális zaklatás	✓	○
Teljesítménymenedzsment	✓	✓

Készségfejlesztő kurzusok	UGA	OD
Ügyfélszolgálati készségek	✓	✓
Választott képviselők és a hivatal	✓	○
Változásmenedzsment	✓	✓
Vezetés nehéz időkben	✓	✓
Vezetőképzés csoportvezetőknek	✓	✓

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmény az OD-t dicséri, hiszen a maguk összehasonlíthatatlanul kisebb apparátusával biztosítanak egy rendkívül széles, ugyanakkor speciális kínálatot. Csupán öt olyan kurzust találunk, amelyek az OD-ban nincsen, feltételezhetően azért, mert nem volt eddig rá igény, ezzel szemben van nyolc speciális képzés, amelyek hiányoznak az egyetemi kínálatból, például a *generációs*, az *ismerd meg önkormányzatodat* vagy a *mitől lesz a munkahely nagyszerű* témakörökben, amelyek a konkrét helyi igényekre épültek, hasonlóan a *pártfogói szereppel* foglalkozó képzéshez. Az *interperszonális készségek*, az *értekezletvezetés* és a *csoportvezetői szerepek*, ha önálló témaként nem is jelennek meg az UGA kínálatában, mivel alapvetően szükséges készségekről van szó, feltételezhetően más kurzusokba beépítve szerepelnek a programban.

A két képzési kínálat ilyen mértékű átfedését annak bizonyítékeként értelmezhetjük, hogy a gyakorlatban kiemelten fontos téma- és készségfejlesztési területeket a két intézmény – eltérő háttére ellenére – nagyon hasonlóan ítéli meg. Ez esetben az OD-t tekinthetjük referenciapontnak, a dicséret pedig az egyetemet illeti, amiért az önkormányzati igényeket jól artikulálja képzési kínálatában. Ha fenntartásunk volt, hogy a mindkét intézményben döntően informális csatornákon folyó igényfelmérés mennyire lehet hatékony, akkor a képzési kínálat hasonlósága eloszlathatja kétségeinket, úgy tűnik, sikerül az aktuális igényeket jól megragadni. Figyelembe véve, hogy a georgiai önkormányzatok többsége belső képzés hiányában az egyetem képzéseit veszi igénybe, megállapítható, hogy GA államban az önkormányzati alkalmazottak képzésének irányai az athens-i önkormányzathoz nagyon hasonlóak. Nincs markáns eltérés az ICMA, a szövetségi képző központ képzéseinek tématerületeivel összehasonlítva sem, figyelembe véve, hogy helyi szinten a napi funkcionális feladatellátáshoz kapcsolódó képzések vannak inkább túlsúlyban, míg az ICMA kurzusok ugyanazokkal a kérdéskörökkel átfogóbb dimenzióban foglalkoznak, de az ICMA kurzusok kiemelt tématerületei, például a *változás- és teljesítménymenedzsment*, a *vezetői készségek*, a *csapatépítés* és az *etika* a helyi intézmények kínálatában szintén megtalálhatók. (Dobos, 2012, 69–87.)

#### 4.2 A vizsgálati eredmények más amerikai kutatások tükrében

Az amerikai önkormányzati képzések problematikája a rendszer sajátosságai okán a nehezen kutatható területek közé tartozik. Ha átfogó elemzésekkel nem is, különböző helyi kezdeményezésű programokról szóló elemző publikációkkal találkoztunk. Ilyen referenciául szolgálhat Susan Paddock 1997-ben végzett kutatásának eredményei, aki 12 állami egyetem<sup>10</sup> közszolgálati vezetőképző programjának jellemzőit gyűjtötte össze kérdőíves vizsgálattal, az adatokat pedig az általa kifejlesztett benchmark<sup>11</sup> kategóriák szerint elemezte. Kutatásának célja a jó gyakorlatok definiálása volt, nem

<sup>10</sup> Részt vevő államok: Alabama, Arizona, Arkansas, Florida, Georgia, Kansas, Kentucky, Mississippi, Oklahoma, South Carolina, Utah és Wisconsin.

<sup>11</sup> A jó gyakorlat fokmérőjének számító viszonyítási alap.



törekedett összehasonlító értékelésre, hiszen amerikai szinten nagy a szabad mozgás-tér, az egyes államok oktatási/képzési gyakorlatának összehangolása nem merül fel szempontként. Georgiát az a vezetőképző program (*Management Development Program*) képviselte, amelyre saját megfigyelésünk is irányult, illetve amelyben egyik interjúalanyunk trénerként évekig dolgozott, így számos adat állt rendelkezésre ahhoz, hogy vizsgálati eredményeink általánosíthatóságát Paddock kutatási eredményeinek tükrében is teszteljük. Az alábbi szempontokat figyelembe véve:

1. *P: A vezetőképző program eredményességét jelentősen növeli, ha az más szervezetekkel való együttműködésben valósul meg. Georgia az állami önkormányzat és az egyetem közötti szoros együttműködés okán a vizsgált intézmények között első helyre került.*

Az UGA esetében az általunk is tapasztalt kiváló együttműködési képesség a szakma gyakorlati terepével (önkormányzatokkal, szakmai szövetségekkel) a helyi szintet meghaladó mértékben is kiemelkedő.

2. *P: A szakmai szervezetekkel való kapcsolat a pénzügyi stabilitás, így a program fenntarthatóságának záloga, ami a programok fejlesztésére is pozitív hatást gyakorol.*

Ez minden tekintetben megfelel az UGA-n tapasztaltaknak, a biztos megrendelői és finanszírozói háttér elősegíti a távlatokban való gondolkodást és a tervezhetőséget, ezért különösen előnyös a jelenlegi bizonytalan gazdasági feltételek mellett.

3. *P: A programok elismertsége, népszerűsége és hatása érdekében a képző intézmény nagy súlyt fektet a tanulmányok lezárását követő diplomaosztóra, a kitűzhető, kiakasztható elismerésekre. Ez mind az UGA, mind az OD gyakorlatában így van, az elismerést rangos események keretében adják át, és szimbólumokat is felhasználnak a kiemelkedő teljesítmény demonstrálására.*

4. *P: A legjobb programok fejlesztésében a saját oktatók is részt vesznek.*

Erről K. D.-től hallottunk:

*Összeültünk, és együtt dolgoztuk ki a tantervet. A Management Development Program három szintű volt, amelyeknek különböző komponensei voltak. Összeállítottunk egy kézikönyvet, amelyet megkaptak a hallgatók. A célkitűzések, az olvasmányok és a segédanyagok azonosak voltak, a trénernek azonban különböző feladatokat használtak. (K. D.)*

5. *P: Növeli a program hatékonyságát, ha a résztvevőket a képzést megelőzően előzetes felkészülést igénylő feladatokkal látják el, és a képzés után sem szakad meg velük a kapcsolat. Erre mindkét megfigyelt képzés is például szolgálhat, és az ICMA gyakorlatában is a leggyakrabban használt módszerek között találkozunk az előzetesen ajánlott olvasmányokkal, amelyek a képzésre való felkészülésben kapnak szerepet. Az utánkövetést a képzéshez kapcsolódó coaching biztosítja.*

6. *P: A legjobb programok figyelembe veszik a résztvevők eltérő tanulási stílusát, amit K. D. saját gyakorlatából is említett:*

*Mindig különböző módszereket kell „bevetni”, mert vannak, akik hallani szeretik a dolgokat, és jobban tanulnak hallás után, mások látni szeretik a dolgokat, például videót vagy szerepjátékot, bemutatót, és úgy tudnak jól tanulni. Mások akkor tudnak tanulni, ha elolvassák vagy leírják, legtöbbször azonban akkor tanulunk, ha csinálhatjuk, részt vehetünk, megtapasztalhatjuk. Azt gondolom tehát, hogy fontos, hogy milyen arányban használjuk ezeket a módszereket. (K. D.)*

7. P: A programok megvalósításában a képzési módszerek és technikák változatos alkalmazása kiemelten fontos kritérium. A legjobb programok legalább hét különböző módszert és technikát használnak arányosan elosztva, amelyek között az előadás nem több mint 40%, tehát az interaktív módszerek túlsúlya jellemző.

Az alkalmazott módszerek száma jóval meghaladja az említett elvárt minimumot, sőt az is megállapítható, hogy a közepesen és erőteljesen interaktív módszerek dominálnak az előadások alacsony aránya mellett. Az OD-n nagyobb variáció mellett az arány 10:4 a közepes és magas interaktivitású módszerek javára, az UGA-n kisebb módszertani változatosság mellett 4:3 arányban az alacsony interaktivitást biztosító módszerek fordultak elő, de itt is teljesült a hét különböző módszer alkalmazása.

Az alábbi táblázat tartalmazza a két vizsgált intézmény gyakorlatában előforduló módszereket és azok interaktivitási szint szerinti besorolását Laird nyomán adaptálva (Laird, 2003, 152), valamint a két megfigyelt képzésen alkalmazott módszereket külön is.

3. táblázat • Interaktív módszerek a két intézmény gyakorlatában.

Módszerek	Interaktivitás mértéke				
	Alacsony	Közepes	Nagy	Megfigyelés UGA	Megfigyelés OD
Jégtörő feladatok			✓		✓
Olvasmányok	✓			✓	
Tereplátogatás		✓			
Irányított megbeszélés nagycsoportban		✓		✓	✓
Kiscsoportos problémamegoldó feladat			✓	✓	✓
Egyéni problémamegoldó feladat	✓				✓
Szimuláció			✓		
Szerepjáték			✓		
Esettanulmány			✓		
Hagyományos előadás	✓				
Mini előadás a résztvevők bevonásával		✓			✓
Tréneri magyarázat	✓			✓	✓
Megbeszélés, vita		✓			
Brainstorming			✓	✓	✓
Prezentáció	✓			✓	
Videofilm megtekintése	✓			✓	
Projektmunka			✓		

Forrás: Saját szerkesztés Laird 2003 nyomán

8. P: Egy állam kivételével a tanulási eredmények meghatározásában kompetenciákhoz kötődő viselkedési célokat alkalmaztak. Nem derült ki, hogy ez az egy éppen nem GA volt-e, mivel itt nem talákoztunk kompetenciamodellre való hivatkozással, sem az UGA, sem az OD esetében, a képzések struktúrája azonban a kompetenciaelvárásokban való gondolkodást támasztja alá.

9. *P: A résztvevők értékelésében a gyakorlati szimulációs feladatok, projektek jelentős szerepet játszanak.* Erre az UGA-ban is találtunk példákat. Számos államban végeznek képzés utáni formális értékelést, amely a közvetlen hatást méri. A „mosolyindex” megállapításán kívül a legtöbb helyen tudásmérés is van, de a Management Development Programban a 12 állam döntő többsége, köztük GA sem végez költséghatékonyság-elemzést. (Paddock, 1997.)

Összegzésként megállapítható, hogy az esettanulmányok készítése során végzett adatgyűjtés eredményei a vizsgált dimenziókban megfeleltethetők Paddock átfogó kutatási eredményeinek, így az UGA képzési gyakorlatával kapcsolatos megállapításaink a vizsgált program tekintetében jól illeszthetők egy szélesebb spektrumú megközelítésbe is. Az UGA a vizsgált intézmények között a legjobbhoz hasonlóan szervezi és valósítja meg a programot – ha az eredmények amerikai szinten nem általánosíthatók is, mint ahogy ez a rendszer sajátosságai okán kizárt –, legalábbis jól közelítik a jellemző gyakorlatot.

#### 4.3. *A tanulási környezet sajátosságai*

A megfigyelések és az interjúalanyok tanulási környezettel kapcsolatos észrevételei alapján kibontakozó kép a kiscsoportos interaktív tapasztalati, saját élményű tanulás melletti elkötelezettséget bizonyítja. Módszertanilag átgondolt, tudatosan építkező logika érvényesül a workshopok gyakorlatában. A kiinduló pont az, hogy „*a felnőttek akkor tanulnak legjobban, amikor maguk is részesei annak, ami a tréningen történik, amikor saját tapasztalataikat tudják behozni a tanulásba.*” (K. D.)

A képzés során nagy hangsúlyt kap a *reflexió és az önreflexió*, egyéni töprengő feladat, páros és csoportos feladatok, videó felvétel készítése és elemzése, amelyek fókusza a munkavégzés, a jelenlegi gyakorlat és a képzésen tanultak felhasználási lehetősége a munkahelyen: milyen konkrét lépéseket fog tenni a résztvevő azért, hogy a tanultakat hasznosítsa. Ezek a feladatok nemcsak a reflektív képességet javítják, de az elkötelezettséget is fokozzák. Nem kevesebb múlik rajta, mint a képzés valódi eredményessége, amely akkor realizálódik, amikor a trénernek már nincs közvetlen hatása, a résztvevőn és a munkahelyi környezeten múlik, hogy a tanultakból mi épül be a gyakorlatba. A programok további hozadéka, hogy segítenek a résztvevőknek átgondolni, hogy „*a saját viselkedésük milyen hatással lehet mások munkahelyi viselkedésére, mit tehetnek, hogy nekik, másoknak és az önkormányzatnak is jobb legyen, hogy lehetnek eredményesebbek*”. (B.T.)

Ehhez *biztonságos és kényelmes tanulási környezetre* van szükség, ami jelenti egyrészt a feltételeket optimalizáló infrastruktúrát, másrészt, – és ez talán még fontosabb –, a tanulást támogató légkör megteremtését, amelyben a felnőtt tanulók kényelmesen, oldottan, az aktív bekapcsolódásra és mások véleményének megismerésére nyitottan vesznek részt. A komfortérzethez hozzátartozik a kölcsönös bizalom légköre, amely garantálja, hogy az elhangzottakat senki sem adja tovább, nem okozhatnak az illetőnek kellemetlenséget a munkahelyen vagy személyes kapcsolataiban. Ugyancsak lényeges szempont, hogy a csoporttagok tartsák tiszteletben egymás személyiségét, másságát, véleményét, és ne fordulhasson elő a személyeskedés vagy egymás megsértése, felnőttként ne térjenek vissza a rossz iskolai emlékek, amelyek a felnőttkori tanulástól való idegenkedés és szorongás forrásai lehetnek. A tréner feladata, hogy „feltörje a jeget”, olyan feladatokkal, amelyek a nap elején élvezetes formában lehetőséget adnak a bemutatkozásra, a nevek megtanulására, a feszültség oldására, a kevésbé aktív résztvevők bevonására. Fontos, hogy kialakuljon az együttmű-

ködést támogató környezet, amelyben a résztvevők és a tréner fizikailag is pszichikailag egyaránt kényelmesen érzi magát.

A *jégtörő feladatoknak* az is a funkciója, hogy megadják az alaphangot, ráérezzenek a résztvevők, hogy mire számíthatnak a nap folyamán. Ezt az *alapszabályokban* is rögzítik, amelyek egyrészt technikai jellegűek (késés, mobil telefon használata, stb.), másrészt a részvételre, viselkedésre vonatkozó megállapodások, pl. „mindenkinek a részvétele és a véleménye egyaránt fontos”, „tiszteld az időt”, „hallgass figyelmesen”, stb. Az alapszabályok az elfogadás után kikerülnek a terem falára, betartásuk a workshop mederben tartásában segíti a tréner-t és a csoportot is, pl. az időgazdálkodásban, a hosszú hozzászólások kezelésében. Hasonlóan lényeges annak tisztázása is, hogy milyen *célkitűzések* eléréséért dolgoznak együtt. Nemcsak a tréner által kigondolt célkitűzések ismertetéséről van szó, hanem az általa javasoltak megvitatásáról, elfogadásáról. A résztvevőknek *„tudniuk kell, hogy miért beszélünk éppen arról, mi az, amit ebből tanulhatnak, mert nem akarják az idejüket feleslegesen tölteni.”* (K. D.)

Az egyéni tanulási stílusok figyelembevétele a tréner számára egyben azt is jelenti, hogy sokféle tanulásszervezési módot és módszert alkalmaznak, hiszen *„vannak, akik olvasással, mások hallás után, vagy látás révén tanulnak jobban, legtöbben azonban akkor tanulunk legjobban, ha csináljuk is.”* (K. D.) A módszerek dinamikájára való odafigyelés az eredményesség egyik kulcsa. Nemcsak arra érdemes figyelni, hogy az egyéni, kis- és nagycsoportos feladatok, sőt a párok és csoportok összetétele is időről-időre változzon, hanem arra is, hogy a különböző módszerek, pl. esettanulmány, szerepjáték, játék, problémamegoldó feladatok, ötletbörze, stb. a csoportdinamikai folyamatok alakulásához illeszkedve kerüljenek sorra, és az aktuális célt legjobban szolgáló technikákkal valósítsák meg őket. A módszerek alkalmazása a tréner-től alapos és átgondolt tervezést, a célcsoport-hoz való alkalmazkodást és nyitottságot, szakmai alázatot kíván. Ahogy nincs két egyforma csoport, úgy a módszerek alkalmazásának is mindig vannak az adott helyzethez igazítandó elemei, nem számíthatunk arra, hogy ami ott és akkor jól működött, az legközelebb is ugyanolyan eredményt fog hozni. A tréner felkészültségén múlik, hogy az adott helyzetet miként tudja kezelni.

Egy városi önkormányzat viszonylatában a képzéseknek fontos szerepe van a munkahelyi kapcsolati háló kialakításában is, amely a képzés után elősegíti a tanultak alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok megosztását. Az interjúalanyok nagyon határozottan képviselik azt a véleményt, hogy bár fontos, hogy a résztvevők jól érez-zék magukat, elsősorban az a cél, hogy tanuljanak, és jobban végezzék a munkájukat.

Az ICMA képzései, az UGA fejlesztési tervei, valamint az UGA-n végzett képzés utáni értékelés fényében nem hagyható figyelmen kívül, hogy a jelenléti képzések mellett helyi szinten is növekvő számú online kínálattal találkozunk, ami általános amerikai tendencia, de ma már világjelenségnek is tekinthető. A vélemények megoszlanak. Van, akinek tetszik, például R. W. a webinariumok közkedveltségét említette, mások, pl. az UGA által értékelt képzésen résztvevők, és ők voltak többen, az online képzés hatását rosszabbnak ítélték. Ha a technológia oldaláról közelítjük a kérdést, az utóbbi évtizedben tapasztalt fejlődés óriási, a felsorolt, internet-alapú képzésekben rejlő pozitív lehetőségek vitathatatlanok. A szükséges feltételek mind az eszközök, mind a potenciális tanulók felkészültsége szempontjából egyre inkább biztosítottak, különösen amerikai viszonylatban, bár számolni kell a generációs különbségekkel is. Költségkímélők, egyre szélesebb körben hozzáférhetőek, esélynövelők, a képzési tartalmak bárhová eljuttathatók. Ugyanakkor a helyi gyakorlatban jól működő és a résztvevők és tréner-ek által is preferált workshopok láttán fenntartásokat is megfogalmazhatunk. Az interperszonális tér, a csoportdinamika által kitermelt, előre nem is tervezett hatások, véleményünk szerint, virtuálisan nehezen pótolhatóak. Az elmondottak

alapján úgy tűnik, hogy az ICMA által javasolt blended módszer áthidaló megoldás lehet: a részt vevő dolgozók és főnökek közösen nézik meg a webináriumot, a vezető vagy az egyik résztvevő vállalja a facilitátor szerepét, majd a csoportban megbeszélik a felmerülő kérdéseket, és saját gyakorlatuk szempontjából elemzik a hallottakat. Mindenesetre az igények előzetes felmérése nem maradhat el, hogy ne utólag kelljen megállapítani, hogy az érintettek többsége a jelenléti képzést választotta volna, mint az UGA egyik felmérése is mutatta.

#### 4.4. A közszolgálati munka sajátosságai

Minden interjúalany valamilyen formában kitért a közszolgálati munka sajátosságaira, melynek kapcsán az összehasonlítási alapot a magánszférával való összevetés adta. Míg a hasonlóságokat elsősorban a feladatellátáshoz szükséges kompetenciák kapcsán hangsúlyozták, az eltérések főként a munkavégzés feltételei és viszonyrendszere kapcsán merültek fel. Dunlop nyomán a jellemzőket (Dunlop in Allison Jr., 1992, in Stillman II, 1992, 282–286.) az alábbi táblázat szemlélteti.

4. táblázat • A közzféra és a magánszféra sajátosságai.

Dimenziók	Közzféra	Magánszféra
<b>Időperspektíva</b>	viszonylag rövid, választási ciklusoktól függ	hosszabb
<b>Szolgálati idő</b>	választott vezetők esetében rövid, nem foglalkoznak az utódlással, köztisztviselőként választási ciklusoktól függő bizonytalanság jellemző *	hosszabb, nagy hangsúly az utódláson
<b>Teljesítménymérés</b>	kevés standard, az utóbbi időben jelentős az előrelépés minden kormányzati szinten *	jól működő rendszer
<b>Személyzeti korlátok</b>	nagyobb a munkavállalók védettsége, bonyolult felvételi rendszer, jellemzők a választott és kinevezett vezetők közötti ellentétek	nagyobb mozgástér, jobb alkupozíciók
<b>Egyenlőség</b>	nagyobb hangsúlyt kap az egyenlőség elve	nagyobb hangsúlyt kap a hatékonyság
<b>Állami versus magán folyamatok</b>	a közönségnek való elszámoltatás, nagyobb nyitottság	magánjellel, a közvélemény ellenőrzése kevésbé érvényesül
<b>Sajtó és média szerepe</b>	sajtó- és médiafigyelem, elszámoltatási kötelezettség, a döntéseket előre alaposan mérlegelik	kiseb figyelem irányul rá, a döntések ritkábban kapnak nyilvánosságot
<b>Irányítás</b>	sokrétű nyomás, többirányú elszámoltatás, beszámolás, a döntések során a koalícióépítés és mediáció jellemző	közvetlen főnökeknek való beszámolás, a döntések végrehajtása kevesebb akadályba ütközik
<b>Jogi számonkérés, korlátok</b>	gyakori, korlátozza a mozgásszabadságot	ritka
<b>Elérendő konkrét teljesítmény célok</b>	kevesebb számonkért meghatározott cél, nagyobb hangsúlyt kap a költséghatékonyság és a szolgáltatások minősége is. *	profit, piaci teljesítmény, túlélés

\* Kiegészítő megjegyzések (Dobos, Á.)

Forrás: Saját szerkesztés Dunlop in Stillmann II 1992 nyomán

Markáns különbségként ragadható meg a közsférában a figyelem középpontjában végzett munka, a nyomás alatt hozott döntések, a közösségnek való elszámolás, a különböző érdekek összehangolásának szükségessége a döntések kapcsán mind az önkormányzaton belül a döntéshozatalban, mind pedig a település működtetése során. Azt tapasztaltuk, hogy a hivatali vezetőket, alkalmazottakat, a választott képviselőket, de a közszolgálati képzésben dolgozó trénereket is összeköti a közszolgálat iránti elkötelezettség, amit az interjúalanyok saját szerepkörükben más-más módon fogalmaztak meg. Az interjúkban a szolgál, szolgálat, közösség, *szolgálatorientáció, a szolgálat iránti elkötelezettség, a köz szolgálat, a közösség része lenni, a közösség érdekeit nézni, felépíteni a közösséget* – feltűnően gyakran visszatérő szavak és megfogalmazások voltak. A közszolgálati motiváció, tágabb és szűkebb közösség szolgálata, a „serving the public” eszméje az amerikai emberek gondolkodásában általában, de a közszolgálat kapcsán különösen, sajátos érzelmi színezetet is kap. (Dobos, 2011, 112.) A hazafias eszmények, a közösség, a hátrányos helyzetben lévők érdekében végzett, gyakran önkéntes szolgálat gyerekkortól kezdve természetes módon épül be az amerikaiak gondolkodásmódjába és mindennapjaiba.<sup>12</sup> A közszolgálat mellett elkötelezettek hisznek abban, hogy munkájukkal tevőlegesen hozzá tudnak járulni az emberek életének javításához, és ezzel a világ jobbá tételéhez. (Bland, 2011.) (Dobos, 2012, 152-161)

### **5. Vizsgálati eredmények – az esettanulmány kutatási kérdéseinek és hipotézisének tükrében**

Az alábbiakban az esettanulmány kutatási kérdései kapcsán összegezzük a vizsgálati eredményeket:

a) *A vizsgált intézményekben hogyan, milyen rendszerben és képzési struktúrában szervezik a közszolgálati szakemberek továbbképzését?*

Athensban a képzés bázisát alkotó két intézmény mind a funkcionális feladatellátás, mind a képzési tevékenység volumenét tekintve jelentősen eltérnek egymástól, együtt azonban a teljes érintett szakemberkör továbbképzését biztosítják – a különböző célcsoportok igényei szerint strukturált – széles képzési kínálattal. E képzések jellemzően nem képesítést, hanem oklevelet adnak. A részvétel önkéntes, kivéve az új képviselők felkészítő képzését, amelynek elvégzését törvény írja elő. Kiemelt helyet kap a képzési rendszerben a különböző szintű vezetők képzése, speciális vezetőképző vagy moduláris program keretében, amelyet az egyéni ambíciók mellett a szervezet céljainak való megfelelés is motivál. Ezek eredményét a képző intézmény hivatalosan elismeri, a munkáltató erkölcsi elismerésben részesíti a képzést elvégző munkatársakat, illetve ezt a szempontot az előléptetéseknél figyelembe veszi.

b) *Milyen specifikumokat mutat a vizsgált helyi képző intézmények gyakorlata?*

A specifikumok az eltérő funkciókból adódnak: az egyetem állami szinten az adott képzési területen a legnagyobb szolgáltató, pozícióját piaci verseny nem nehezíti;

<sup>12</sup> Például a Freedom Corps és a Peace Corps, a Teach for America mozgalom napjainkban egyre több követőre talál a fiatalok körében, akik feliratos pólóban járva hirdetik elkötelezettségüket a mozgalom mellett; vagy említhetjük Athensban a Meals on Wheels akcióval kapcsolatos személyes tapasztalatainkat: a rászorulókhöz nyugdíjas önkéntesek szállítják ki a hét minden napján a meleg ételt.

klientúrájának jelentős részét az intézményekkel, szakmai szervezetekkel való együttműködés, különböző partnerségekben való részvétel révén biztosítja, ami egyrészt a konkrét igényekre való reagálást, másrészt a kiszámítható fejlesztést is lehetővé teszi. Az UGA az athens-i önkormányzat belső képzésének megfelelő kínálatával is rendelkezik, de az önkormányzat szervezetfejlesztési céljaival összhangban saját képzési rendszert működtet. A két rendszer találkozási pontja a választott tisztségviselők és a felső vezetés képzése, amelyet a belső képzés nem biztosít. Ez utóbbi területen az ICMA képzései bővítik a palettát.

*c) Milyen módszertani filozófia és kultúra jellemzi a tevékenységüket?*

A módszertani kultúra a korszerű andragógiai elvekre épül. Elismeri és tiszteletben tartja az adott felnőtt célcsoport jellemzőit, tanulási szokásait, az eltérő tanulási stílusokból adódó különböző igényeit, és olyan vonzó, élményszerű tapasztalati tanulásra fókuszáló módszertartartást működtet, amelyben túlsúlyban vannak az interaktivitást, a résztvevő bevonását biztosító módszerek és technikák. A reflexiót és önreflexiót elősegítő tapasztalati tanulás van a középpontban, amely közvetlen kapcsolatot biztosít a tanulás és a munkahelyen való alkalmazás között. A képzések közvetlen célja, hogy a tanulókat alkalmazzák a munkahelyen, és ezáltal javuljon a személyes és szervezeti teljesítmény is. Az OD szervezeti kultúrája támogató háttérrel biztosítja a megvalósításhoz, feltételezhető, hogy az UGA-tól rendszeresen belső képzést rendelő önkormányzatoknál sincs ez másképpen. A képzések gyakori eleme az olyan projekt elkészítése, amely révén aktuális munkahelyi probléma megoldásához járulnak hozzá. Az önállóan vagy teamben készült projektnek nemcsak a résztvevő számára személyes fejlesztő hatása, de a szervezeti magatartást is befolyásolja, hiszen a munkahelyi vezető folyamatában látja a képzés hasznosítására tett lépéseket, a képzés szervezői, tréneri pedig nyomon tudják követni, hogy a résztvevő valóban kap-e segítséget, lehetőséget a tanultak kipróbálására. Az OD-ban kizárólagos, az UGA-n többségben van a kiscsoportos képzés, amelyet általában „kurzus”-nak, „workshop”-nak vagy egyszerűen „program”-nak neveznek, és az a természetes, hogy mindez résztvevő-centrikus, gyakorlatorientált és interaktív módon zajlik.

*d) Hogyan működik mindez a gyakorlatban, milyen megoldások váltak be az adott intézményi keretek között és miért, mi motiválta ezek alkalmazását?*

A képzések általában 4–6 órák, amit a munkahelyről való távollét optimalizálása alakított ki. A kiscsoportos képzésnek a jellemzően az emberierőforrás-fejlesztésre, szervezetfejlesztésre irányuló speciális változatával találkoztunk, amelyben a tudásbővítés és a készségfejlesztés egyaránt helyet kap. Nem tekinthető azonban azonosnak ez a módszer a pszichoterápiából kinőtt önismereti tréning csoportokkal, amelyekben a személyközi kapcsolatok javítása a fő cél. Az adott időkeret nem elegendő a csoportfolyamatok oly mértékű kiérlelődéséhez, amely lehetővé tenné a „tréninghatás” érvényesülését. Ha figyelembe vesszük, hogy az amerikai közszolgálati képzések trénerre sok esetben gyakorló szakember, vezető, aki nem hivatásszerűen űzi ezt a mesterséget, akkor különösen megalapozatlan lenne egy mélyebb ismereti és módszerbeli jártasságot igénylő elvárás. Erre való tekintettel kerültük a „tréning” szó használatát. Helyette javasoljuk a „kiscsoportos interaktív képzés”-t, a „workshop”-ot vagy annak magyar változatát, a „műhelymunkát”.

e) *Milyen szerepet tölt be a továbbképzés az önkormányzati szakemberek karrierjében, milyen motivációk vannak a háttérben?*

Az önkormányzati szakemberek nagy fontosságot tulajdonítanak a továbbképzés szerepének, amit a támogató szervezeti kultúra és tanulási környezet is erősít. A továbbképzés jelentheti az új feladatokra, kihívásokra való felkészülést, de a magasabb vezetői pozícióba kerülést vagy feljebbjutást és az azzal járó elismerés megszerzését is. Bár a fogalom népszerűsége korántsem olyan, mint az európai gyakorlatban, az *egy életen át tartó tanulás* jegyében térnek vissza az emberek időről időre az „iskolapadba”, vagy éppen azért térnek vissza, mert nem a hagyományos értelemben vett iskolapad várja őket, hanem az igényeiket szolgáló tanulás lehetősége – élményszerű tapasztalatokkal, új emberi kapcsolatokkal, hasznosítható ismeretekkel, készségekkel.

f) *A képzési folyamat szereplői vezetőként, trénerként, résztvevőként hogy értékeli, hogy élük meg, hogy viszonyulnak ehhez a gyakorlathoz?*

A trénerek saját munkájukat egyértelműen pozitív élményként interpretálják. Az interjúkból leszűrhető a felnőtt tanuló speciális igényeire való empatikus odafigyelés, a résztvevők személyiségének, másságának, szakmai igényeinek tiszteletben tartása, amely kétoldalú cserefolyamatban realizálódik a tréner/facilitátor és a felnőtt tanuló között. A cserefolyamat pedig csak akkor válhat eredményessé – ahogy riportalanyaink megfogalmazásából a kép összeállt –, ha a tréner hitelesen, szakmai és módszertani tekintetben felkészülten, a konkrét és a távlati célok figyelembevételével kialakított módszerek felhasználásával olyan eseményre invitálja a résztvevőket, amelynek során mindenki tanulhat a másiktól. Nemcsak a tanulóra figyelnek, hanem a célcsoportok közvetlen szakmai-társadalmi közegét, az önkormányzatot és a közszolgálatot a maguk számára is ideális munkahelynek tekintik. A résztvevőkhöz fűződő cserekapcsolatban elvárják az aktív részvételt és a munkahelyi alkalmazás melletti elkötelezettséget, mert csak így teljesülhet az egyéni és szervezeti célok összehangolása. A trénerek különböző szakirányú végzettség bázisán dolgoznak, andragógiai végzettsége egyik interjúalanyunk sincs, a módszertani ismereteket önképzés formájában sajátították el.

g) *Hogy viszonyul a vizsgált helyi továbbképzési gyakorlat az ICMA képzési programjainak, tananyagainak, dokumentumainak elemzése alapján feltáruló interaktív, résztvevőközpontú módszertani gyakorlathoz?*

Az Athensban tapasztaltak összhangban vannak az ICMA dokumentumokból kiolvasható módszertani preferenciáival, valójában jobban is tükrözik azokat, mint az ICMA saját jelenlegi képzési profilja, amelyben egyre nagyobb súllyal szerepelnek az online képzések. Egy országos szervezet számára a széles körű hozzáférés biztosítása a fő cél, – így jut el az ICMA képzése Athensbe is –, ami az olcsóbb, könnyen elérhető képzési formák fejlesztését segítette elő, helyi szinten azonban továbbra a jelenléti interaktív képzések dominálnak. Magunk részéről ezt örömmel tapasztaltuk, nagy visszalépésnek tekintenénk, ha azok a hozadékok szorulnának ki a képzések gyakorlatából, amelyek csak az interaktív személyes térben érvényesülnek, és bár bizonyos fókig helyettesíthetők, de nem pótolhatók a virtuális térben zajló interakcióval. Az UGA fejlesztési terveiben szintén szerepel a jelenleg még szűkös online kínálat bővítése, hiszen ez számukra is piacot jelent, valós igényt szolgál – azonban csak megfon-



tolt és arányos bővítést terveznek, mert hosszú távon is érdekeltek a jelenléti képzések fenntartásában.

h) *Milyen, a hazai gyakorlat számára adaptálható jó gyakorlattal találkoztunk?*

A továbbképzéssel kapcsolatos szakmai elvárásokat a szervezetnek és a munkavállalónak egyaránt az aktuális munkahelyi feladatokhoz, a szituációk jobb kezeléséhez, a felmerülő problémák sikeres megoldásához kell kapcsolnia. Ennek a szemléletnek sokkal markánsabban meg kellene jelennie a hazai képzésekben, ami a küldő szervezetek és a képző intézmény közös felelőssége. Ha a tanultak munkahelyi alkalmazása a fő cél, akkor az ennek eléréséhez vezető úton úgy kell megválasztani a képzési formákat, a tanulásszervezési módokat, a módszereket és a technikákat, hogy azok az ismeretközlés mellett a gyakorlati készségfejlesztést is szolgálják. Láthattuk, hogy az amerikai oktatási rendszerben felnőtt munkavállalók számára is kihívást jelent a felnőttkori tanulás, a képzéseken elvárt aktivitás számukra is újdonságot, olyan új viszonyulást jelent saját tanulásukhoz, amire fel kell készülni, hozzá kell szokniuk. Ezért is van jelentősége, hogy nemcsak elvétele, egy-egy tanárhoz kötődően találkoznak a résztvevő-központú módszerekkel, hanem ez az adott képző intézményre jellemző egységes módszertani kultúrába ágyazva válik számukra természetessé. A biztonságos tanulási környezet a sikeres képzés alapfeltétele, ennek biztosítására intézményi szinten és az oktatóknak egyaránt törekedni kell. A résztvevő-központúságra épülő felnőttképzésben – a továbbképzési gyakorlatban különösen – szükségeszerű a felnőtt tanuló és az oktató szerepének átértékelése.

Az esettanulmány eredményei igazolták és megerősítették a kvantitatív vizsgálatok eredményére alapozott, az interaktív tanulóközpontú módszertani megközelítések dominanciájára vonatkozó kiinduló feltételezésünket. (Dobos, 2012, 164-169.)

## 6. Záró gondolatok

Az amerikai gyakorlat adaptációs esélyeinek mérlegelésénél természetesen nem hagyhatók figyelmen kívül az amerikai és az európai, ezen belül a magyar közigazgatás között meglévő alapvető értelmezési, terminológiai és ennek megfelelően a működést is markánsan érintő eltérések. A jó gyakorlatok kultúrák közötti transzferálhatóságának és adaptációjának kérdése kapcsán figyelembe kell venni, hogy a különböző nemzeti és szervezeti kultúrák a mélyebb összefüggések szintjén eltérő értékeket és gyakorlatokat képviselnek, akkor is, ha a felszíni jelenségek a különbségeket gyakran elfedik. (Hofstede és Hofstede, 2008, 237-349.) A szervezetek, különösen egy ország közzsférájában, „minitársadalomként” foghatók fel, amelynek „sajátos értékei, ideológiája, hitrendszere, rituáléi vannak”. Ez feltétlenül körültekintésre int, de nem jelenti azt, hogy megfelelően alapos előkészítettség mellett egy másik kultúrából hozott jó gyakorlat, vagy annak elemei, ne lennének máshol adaptálhatók. Az egyre intenzívebbé váló nemzetközi mobilitás a képzés területén is nagymértékben elősegíti az új gyakorlatok meghonosodását, amelyek sok esetben éppen amerikai hatásra vagy amerikai közvetítéssel jutnak el a világ számos pontjára. (Klein, 2002, 409; 572-573.)

Az esettanulmány, mint a bevezetőben említettük, egy komplex kutatás része, funkciója a más módszerekkel folytatott vizsgálatok elmélyítéséhez való hozzájárulás volt, így eredményei kiegészítik, árnyalják, más dimenziókból világítják meg vizsgált összefüggéseket. A komplex kutatás eredményei megerősítik, hogy azokon a területeken, ahol a magyar közigazgatás rosszul teljesít, az amerikai humán erőforrás-

menedzsment gyakorlata adaptálható és hasznosítható megközelítési módokkal és jó megoldási mintákkal szolgálhat. Az esettanulmányban feltárt amerikai gyakorlat különösen a területi igazgatás szempontjából tekinthető adaptációra érdemesnek. Lényeges és előremutató lehet továbbá a vizsgált intézmények által képviselt koherens szemlélet hangsúlyozása, amely az igazgatás különböző szintjein a professzionális vezetővel szemben támasztott kompetenciaelvárásokban, illetve a kítűzött célrendszerek elérését szolgáló módszertani megközelítésekben is leképeződnek, egyben elősegítik a közszolgálat különböző területei és szintjei közötti átjárhatóságot.

Kvalitatív esettanulmánytól reprezentatív eredmények nem várhatók, az adott kérdéskörben ez egyéni kutató által elvégezhető kvantitatív elemzésekkel szemben sem lenne teljesíthető elvárás. A lehetőségeken belül igyekeztem változatos módszerek alkalmazásával megerősíteni a vizsgálati eredmények érvényességét és megbízhatóságát és a helyi gyakorlaton túlmutató értelmezésének megalapozottságát. Az esettanulmány elkészítése számomra felejthetetlen találkozásokkal, felismerésekkel, rácsodálkozásokkal, sok érdekes és hasznos tapasztalattal, intellektuális kihívást jelentett és sok új ismeretet eredményezett, amelyek interpretációja az objektivitásra való törekvés mellett is személyes. Az interjúk és történetek eredeti angol és magyarra fordított szövegeinek közreadásával az olvasó saját értelmezéseit kívánom elősegíteni. (Dobos, 2012)

### Felhasznált irodalom

- Babbie, Earl (2001). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Ford. Kende Gábor és Szaitz Mariann. Budapest: Balassi Kiadó.
- Belényesi, Emese (2011). Közigazgatási képzések, továbbképzések – oktatás-módszertani kérdések, lehetőségek. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 10–23, 75–89.
- Bland, Robert L. (2011). *Public Service in a Time of Tragedy*. Academic Matters. [http://icma.org/en/Article/100922/Public\\_Service\\_in\\_a\\_Time\\_of\\_Tragedy?pub=2&issue=](http://icma.org/en/Article/100922/Public_Service_in_a_Time_of_Tragedy?pub=2&issue=) – letöltve 2011. június 3.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Cserny, Ákos (2011). Közhivatalnokok képzése a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 50–56.
- Darkenwald, G. G. és Merriam, Sharan B. (1981). *Adult Education: Foundations of Practice*. New York: Harper & Row Publishers.
- Dobos, Ágota (2011). Közszolgálati akadémia az Amerikai Egyesült Államokban. *Pro Publico Bono. Állam- és Közigazgatástudományi Szemle* 2011, 1. szám, 109–116.
- Dobos Ágota (2012a). *Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közszolgálatban – adaptációs esélyek*. PhD doktori disszertáció, ELTE PPK, Budapest. 118–164. <http://www.doktori.hu/index.php?menuid=193&vid=9630> letöltve 2012 június 21.
- Dobos Ágota (2012b). *Felnőttképzési módszerek és technikák az amerikai közszolgálatban – adaptációs esélyek*. PhD doktori disszertáció Melléklete, 125–183. [http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=23684&no\\_cache=1](http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=23684&no_cache=1)
- Golnhof, Erzsébet (2001): *Az esettanulmány*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Hofstede, Geert és Hofstede, Gert Jan (2008). *Kultúrák és szervezetek*. Ford. Oláhne Szentessy Éva. Pécs: VHE Kft.
- Jick, Todd D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24 (December), 602–611.

- Kis, Norbert (2010). „Aki a hazát szereti, egy végzetet szeret” – értékek és elvek a közigazgatási személyzetpolitikában. *Új Magyar Közigazgatás* 3. évf., 11. szám (2010. november), 35–40.
- Kis, Norbert (2011). A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 10–23.
- Klein, Sándor (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Koltányi, Gergely és Kowalik Tamás (2011). A továbbképzések megújítása a közszolgálatban. *Magyar Közigazgatás*, Új folyam, 3. szám, 57–66.
- Laird, Dugan (2003). *Approaches to Training and Development*. Third edition revised and updated by Sharon S. Naquin and Elwood F. Holton III. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Linder, Viktória (2010). Konvergencia, mintakövetés a közszolgálati rendszer korszerűsítésében. *Új Magyar Közigazgatás* 3. évf., 11. szám (2010. november), 1-18.
- Merriam, Sharan B. és Brockett, Ralph G. (2007). *The Profession and Practice of Adult Education*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Paddock, Susan C. (1997). Benchmarks in management training. *Public Personnel Management*. International Personnel Management Association. AccessMyLibrary, 30 June 2010. <http://www.accessmylibrary.com>
- Seidman, Irving (2002). *Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Stillman II., Richard J. (1992). *Public Administration Concepts and Cases*. Boston – New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Szabolcs, Éva (2001). *Kvalitatív kutatási metodológia a pedagógiában*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Szokolszky, Ágnes (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles etc.: Sage Publications.