

# Smart Leader önkormányzati vezetőképző program

SZABÓ TAMÁS<sup>1</sup>



## ABSTRACT

„Okos települések élére okos vezetőket!” – ez a mottója annak a speciális önkormányzati vezetőképző programnak, melyet a Homo Oecologicus Alapítvány indított el 2020 tavaszán Smart Leader elnevezés alatt. Az elmúlt évtizedben a magyarországi önkormányzati szektorban jelentős közjogi, szervezeti és finanszírozási változások történtek. Ezek mind fokozott igényt támasztanak a speciális szakmai tudással rendelkező, a helyi önkormányzati viszonyokat a végrehajtástól egészen a felső döntési szintekig ismerő, tervezni, stratégiát kialakítani és a megvalósítást koordinálni, irányítani képes vezetők iránt. Ehhez próbál segítséget nyújtani az önkormányzati kutatási és tanácsadási területen évek óta aktív Homo Oecologicus Alapítvány a Smart Leader önkormányzati vezetőképző program keretében.

## *Smart Leader local government leadership training program*

„Smart Leaders for Smart Settlements” – this is the motto of a special leadership training programme led by Homo Oecologicus Foundation that launched in spring of 2020. There were significant changes in Hungarian local government system in the last decade, for example regarding legal, institutional and financial questions. Thus we can talk about a more and more serious need for local political leader and public servants who have special professional knowledge in coordinating, operating, directing, executing and strategic planning dimensions. Homo Oecologicus Foundation has been active on policy research and consulting in the past few years. The Foundation would like to provide professional support with the Smart Leader local government leadership training programme for Hungarian settlements.

## 1. Kompetenciaalapú képzés, továbbképzés

Napjaink globalizált világában az egyes országok gazdasági, társadalmi és állami (politikai, közigazgatási) versenyképességi vizsgálataik esetében egyre fontosabbá válik az emberi, humán tényező. Ebben a megközelítésben a közigazgatás feladata kiszolgáltatni a gazdaságot és az egyéb társadalmi alrendszereket a minél zavartalanabb hatékony és a társadalomra

nézve hatásos működés biztosítása érdekében. Az állam és egyre inkább az önkormányzatok versenyképességének folyamatosan felértékelődő eleme a rendelkezésre álló közzolgáltatási személyügy, humánkapacitás, amelynek kiemelkedő stratégiai dimenziója a képzés, továbbképzés rendszere. Eredetileg a fejlett országok piaci szektoraiban alakult ki az ún. kompetenciaalapú menedzsment (*competency-based management – CBM*) irányzat, amely hangsúlyosan épít a napi munkavégzéshez szükséges készségek, képességek és kompetenciák tudatos fejlesztésére. Az 1980-as évek óta alkalmazzák a fejlett OECD ország közzolgáltatási rendszereiben a CBM megoldásait, amely a humán erőforrás-menedzsment korábban már létező tradicionális eszközeit (kiválasztás; előmenetel; jutalmazási, képzési, továbbképzés) egészíti ki, illetve helyezi új szintre olyan korábban elhanyagolt vagy kevésbé fontosnak tartott *soft skills* előtérbe helyezésével, mint a kommunikáció, a csapatmunka, az önismeret és személyiségfejlesztés vagy a szervezet belüli interperszonális kapcsolatok.

A CBM szakirodalom és módszertan alapja az egyéni kompetenciák rendszere és azok fejlesztése. McLelland híres 1973-

<sup>1</sup> Politológus-történész, egyetemi adjunktus a Milton Friedman Egyetem Nemzetközi és Politikatudományi Tanszékén, valamint a Homo Oecologicus Alapítvány kuratóriumi elnöke. 2017–2018-ban vezető szakértő a KÖFOP-2.3.4 Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. kiemelt projekt keretében megvalósított, az önkormányzatok közötti koordinációkat vizsgáló országos kutatásban. 2019 óta tagja a TÖOSZ keretében működő Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Irányító Bizottságának (TÖOSZ LÖGY IB).

as tanulmánya szól a munkahelyi kompetenciákról<sup>2</sup> – benne az ún. alap-, mag- vagy kulcskompetenciák megismerésének és elsajátításának a fontosságáról. Harold M. Schroder 1989-ben 11 magkompetenciát (*core competencies*) nevesített 4 területen: kognitív kompetenciaterület, motivációs kompetenciaterület, teljesítmény-kompetenciaterület, irányítási kompetenciaterület.<sup>3</sup> A közigazgatásra, közszolgáltatásra vonatkozó kompetencia-kutatások jó néhány ponton térnek el a profitorientált piaci szektortól, így határozva meg speciálisan a közszolgáltatásra vonatkoztatott kulcskompetenciákat, mint az etika és integritás vagy a speciális adminisztratív és ágazati szakpolitikai ismeretek.<sup>4</sup>

A rendelkezésre álló humánerőforrás a közigazgatás fontos meghatározó bemeneti *input* mutatója, amely megfelelő szakmai minőségi paraméterek mentén képes biztosítani az ügyfélbarát és szolgáltató közigazgatás mint elvárt kimeneti *output* mutatók teljesülését. Ehhez szakmailag hozzáértő, kompetens személyi állomány szükséges, megfelelő szakmai ismeretekkel, attitűdökkel, valamint készségekkel és kompetenciákkal felvértezve. Ma már stratégiai kérdés a tisztviselői kompetenciák, fejlesztési szükségletek felismerése és tudatos, egyénre szabott fejlesztése. A kompetenciamenedzsment az alap- vagy kulcskompetenciák (*core competences*) és a fellelhető jó gyakorlatok (*best practices*) mellett számos egyéb bevált módszert alkalmaz, mint például a munkakörelemzés, a kritikus esetek elemzése (*critical incident analysis*), a jó teljesítmény kritériumai (*reporty grids*), illetve speciális technikák, mint a 360 fős értékelés vagy a viselkedéselemző interjúk.<sup>5</sup>

Ahogy az OECD és az Európai Unió tagállamaiban, Magyarországon is megjelent a kompetenciaalapú megközelítés nemcsak a jogi szabályozás, de a képzések, továbbképzések szintjén is. A 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet szól a közszolgálati tisztviselők (binnen a kormánytisztviselők és az önkormányzati köztisztviselők) egyéni teljesítményértékeléséről. A Korm. rendelet 4. § e) pontja definiálja a „kompetencia” kifejezést: „a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges ismeret, jártasság, készség, képesség, szociális szerep, vagy érték, az én-kép, valamint az alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese”. A Korm. rendelet tartalmazza a teljesítményértékeléshez szükséges ún. kompetenciaterképet, amely 26 db kompetenciát rendel a vezetők és a beosztott munkatársak értékeléséhez – mint kompetenciaterkép, ebből 23 db a vezetők, 21 db kifejezetten a beosztott munkatársak részére került meghatározásra. A közigazgatási teljesítményértékelés során kötelező ezeket a kompetenciá-

kat értékelési tényezőként használni: a Korm. rendelet 10. § (5) bekezdése előírja, hogy „[a] közigazgatási szerv vezetője a 4. mellékletben szereplő kompetenciák közül hat értékelendő kompetenciát határoz meg, amelyeken kívül a munkáltatói jogkör gyakorlója további három, a 4. mellékletben szereplő értékelendő kompetenciát határoz meg”.

A hazai tisztviselői képzés, továbbképzés gyakorlatában a kompetenciaalapú megközelítés igazán csak az elmúlt években jelent meg, köszönhetően az EU 2014–2020 költségvetési ciklus során önálló operatív programot kapott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (KÖFOP) kiírásaiban<sup>6</sup> megjelent kompetenciaalapú továbbképzési programoknak. A KÖFOP kompetenciafejlesztő képzései széles módszertani spektrumot fogtak át, a személyes frontális jelenléti képzések mellett nagyszámú e-learning-képzés került kialakításra és megvalósításra, valamint készültek speciális, ún. kevert (*blended*) képzési programok, módszertanok. A KÖFOP-ban kialakított továbbképzések a korábbiakhoz képest szélesebb mértékben alkalmaztak speciális segítő (mentori, tutori) megoldásokat – ilyenek voltak többek között a KÖFOP-2.1.1 kiemelt projektben megvalósított szimulációs gyakorlatokra építő ún. e-szemináriumok, videós oktatófilmek, a munkahelyi belső trénereket felkészítő ún. „train the trainer”<sup>7</sup> programok.

## 2. Smart Leader mint kompetenciafejlesztő önkormányzati vezetőképző program

A Smart Leader önkormányzati vezetőképző program nem kíván versenytársa lenni a hivatalosan működő közszolgálati továbbképzési programoknak. Ugyanakkor célja, hogy kifejezetten az önkormányzati területen a döntéshozatalban és döntés-előkészítésben érintett vezetői és tanácsadói szinteken kitöltse a „szürke zónákat”, és olyan kompetenciák fejlesztését valósítsa meg, amelyek a jelenlegi képzési kínálatban ennyire célzottan és komplex csomagban nem állnak rendelkezésre. A Smart Leader az egyéni és szervezeti kompetenciafejlesztéssel a fókuszban segít lépést tartani a digitalizáció, valamint a modern önkormányzatiság egyéb működési területein a napról napra változó kihívásokkal, továbbá igyekszik betekintést nyújtani a gyakorlatban kipróbált sikeres projektekre, megoldásokra és szolgáltatásokra. A program elsődleges célja, hogy interdiszciplináris jelleggel hatékony és fúziós tudástranszfer mentén nyújtson ismereteket az érdeklődő önkormányzati vezetők (döntéshozók, döntés-előkészítők, apparátusi vezetők, tanácsadók) számára, megalapozva és/vagy erősítve a modern

<sup>2</sup> McLELLAND, David C. (1973): Testing for competences rather than for „intelligence”. *American Psychologist* 28(1). 1–14.

<sup>3</sup> SCHRODER, Harold M. (1989): *Managerial Competence: The Key to Excellence – A new strategy for anagement development in the information age*. Dubuque, Iowa, Kendall/Hunt Publishing Company.

<sup>4</sup> VIRTANEN, Turo (2000): Changing competences of public managers: Tension in commitment. *International Journal of Public Sector Management* 13(4). 333–341.

<sup>5</sup> BELÉNYESI Emese (2010): Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban. *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok*, 2010/1–2. 95–100.

<sup>6</sup> A KÖFOP 2. prioritástengelyéhez kapcsolódó kiemelt projektek, mint a KÖFOP-2.1.1, KÖFOP-2.1.2, KÖFOP-2.1.3, KÖFOP-2.1.4, KÖFOP-2.1.5.

<sup>7</sup> A „train the trainer” szabad fordításban a képzők képzése, amely az adott szervezeti egységnek képzik ki azon tisztviselőket, akik a későbbiekben mint afféle belső képzők, trénerek lesznek felelősek a munkatársak képzéséért.

menedzserszemléletű településirányítást. A képzési program másik kiemelt célja a tudásátadás mellett, hogy új készségeket, kompetenciákat fejlesszen, valamint pozitív irányba alakítsa a már kialakult személyes attitűdöket a kommunikáció, az önismeret és személyiségfejlesztés terén. A Smart Leader nagyban épít az élményalapú tanulás különböző módszereire, így a kiscsoportos beszélgetések, a műhelymunka, a *mind mapping*, továbbá konzultációk, tréningek alkalmazásával folyik a képzés, ezek keretében lehetőség nyílik saját projekt témák kidolgozására a szervező Homo Oecologicus Alapítvány<sup>8</sup> által felkért előadók, szakértők szakmai mentorálása, akár coaching mélységű támogatása mellett.

Hangsúlyos elemként jelenik meg a Smart Leader tematikájában a közösségi tervezés és inkluzív önkormányzatiság; a munkatársi személyiségtípusok, a különböző korosztályok minél hatékonyabb együttműködésére építő generációs menedzsment és a csoportdinamika szerepe; a problémaérzékelés és kríziskezelés; az okoseszközök, új technológiák és településirányítás; az önkormányzati koordináció és együttműködés, valamint a különböző kutatási eszközök alkalmazása az önkormányzati döntés-előkészítés támogatására.

A programban egyetemi oktatók és gyakorlati szakemberek egyaránt részt vesznek, erősítve a képzés multidiszciplináris jellegét. A tananyag 4 modulból áll: elméleti ismeretek, tervezési alapok, kommunikációs tréning, gyakorlati műhelymunka. A 2020 kora tavaszán indított Smart Leader pilot 6 napos (mintegy 60 órás) képzési programból épült fel, és elsősorban kerületi önkormányzati vezetők (alpolgármester, városigazgató, kerületi főépítész, képviselő), illetve döntés-előkészítő munkatársak kerültek a képzés első hallgatói közé. A XIII. kerületi József Attila Művelődési Központban megtartott nyitó napon az ismerkedést elősegítő csapatépítő tréning mellett a hallgatók az okos városok adataalapú tervezéséről, valamint az új technológiákról hallgattak meg előadásokat. Ezt követően a Covid-19 európai megjelenésének hatására bevezetett veszélyhelyzet és kormányzati védelmi intézkedések miatt a képzés szervezői a Smart Leader tematikájának és időbeosztásának átgondolására kényszerültek. Ez a gyakorlatban

azt jelentette, hogy a karanténidőszakban a személyes jelenléti képzési alkalmakat a távoktatás, az egyéni felkészülés, valamint meghatározott online platform alkalmazásával igyekeztünk kiváltani. Június végén pedig sor került egy szűk körű szakmai workshopra a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének budapesti központjában a programban előadóként is szerepet vállaló dr. Gyergyák Ferenc főtktár úr meghívására. Mivel az aktív személyes jelenlét és csoportdinamika a Smart Leader egyik meghatározó képzési alapelve, így amennyiben a közegészségügyi helyzet azt lehetővé teszi, a pilótól még hátralévő 3 tréningalapú képzési napot 2020. szeptember és október folyamán fogjuk megtartani szintén az Angyalföldi József Attila Művelődési Központban.

A képzésszervező Homo Oecologicus Alapítvány nagy hangsúlyt kíván fektetni a piloton részt vevő hallgatók észrevételeire és véleményére, ezért már folyik a képzési program szakmai továbbgondolásának az előkészítése. Célunk, hogy a Smart Leader önkormányzati vezetőképző program minél inkább releváns, használható információmennyiséget és tudást közvetítsen az önkormányzati szektorban tevékenykedő önkormányzati vezetők számára, szervesen segítve ezzel a mindennapi munkájukat. Terveink szerint a következő Smart Leader képzési kurzus 2021. év elején indul, amiről természetesen tájékoztatni fogjuk a helyi önkormányzatokat és a szakmai fórumokat, így az *Új Magyar Közigazgatás* szerkesztőségét is.

A Smart Leader kialakítása és fejlesztése (témakörök, módszerek stb.) során a legmesszebbmenőkig igyekszünk az önkormányzati döntéshozók – mint a program célcsoportja – igényeit figyelembe venni. Ezért a 60 órás Smart Leader program mellett napirenden van egy rövidebb intenzív (2-3 napos, 25-30 órás) ún. Smart Leader önkormányzati tréningprogram kialakítása, amelyet egy adott önkormányzat vehet majd igénybe, kifejezetten a település adottságaira, gazdasági, társadalmi és igazgatási paramétereire szabott képzési, tanácsadói tartalommal.

A Smart Leader képzésről, valamint egyéb programjainkról a Homo Oecologicus Alapítvány hivatalos honlapján, a [www.hoec.hu](http://www.hoec.hu) oldalon tájékozódhatnak az érdeklődők.

## Felhasznált irodalom

- BELÉNYESI Emese (2010): Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban. *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok*, 2010/1–2. 95–100. ISSN 1788-7593
- MCLELLAND, David C. (1973): Testing for competences rather than for „intelligence”. *American Psychologist* 28(1). 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- SCHRODER, Harold M. (1989): *Managerial Competence: The Key to Excellence – A new strategy for anagement development in the information age*. Dubuque, Iowa, Kendall/Hunt Publishing Company.
- VIRTANEN, Tuoro (2000): Changing competences of public managers: Tension in commitment. *International Journal of Public Sector Management* 13(4) 333–341. DOI: 10.1108/09513550010350300, 333-341.

<sup>8</sup> A Homo Oecologicus Alapítványt 2013-ban hozták létre egyetemi oktatók és tudományos kutatók azzal a céllal, hogy különböző kutatási és oktatási, képzési programok révén erősítsék az állampolgári tudatosságot és ismeretanyagot olyan területeken, mint a környezeti tudatosság, valamint a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság. Az Alapítvány az elmúlt években részt vett különböző szakmai, szakpolitikai kutatásokban, többek között fogyasztóvédelmi, szociálpolitikai és önkormányzati területeken. Szakmai együttműködésben vagyunk a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségével (TÖÖSZ), ennek eredményeként 2017-ben és 2019-ben közös szakmailag lektorált tematikus tanulmánykötetet jelentettünk meg a nagyvárosi, városkörnyéki-aggglomerációs, valamint a községi, kistéleplési önkormányzatiság témakörökben. Az Alapítvány már több magyarországi önkormányzattal dolgozott együtt különféle szakpolitikai és stratégiai kutatásokban – szociális térkép, időügyi koncepciót megalapozó kutatás és hatásvizsgálat. Oktatási, képzési területen speciális tematikájú programok fűződnek a Homo Oecologicus Alapítvány nevéhez, mint korábban az Épületenergetikai Civil Akadémia, jelenleg pedig a Smart Leader okos önkormányzati vezető program.