

**Nemzeti Közsolgálati Egyetem  
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

**TÉZISFÜZET**

**A magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődésének irányai**

*Készítette:*

**Arnousz-Juhász Lilla Mária**

*Témavezető:*

**Prof. Dr. Kis Norbert, egyetemi tanár**

**2018**

## Mottóm

*„Hidat verni a múlt és a jelen között úgy,  
hogy az a jövő fejlődés biztos alapja lehessen:  
lehet-e e feladatokénál szebbet, fontosabbat elképzelni.”<sup>1</sup>*

*„The dogmas of the quiet past, are inadequate to the stormy present.  
The occasion is piled high with difficulty, and we must rise with the occasion.  
As our case is new, so we must think anew and act anew.  
We must disenthral ourselves.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> EGYED István: *A mi alkotmányunk*. Magyar Szemle Társaság, Budapest, 1943., 7. oldal

<sup>2</sup> Idézet Abraham Lincoln beszédéből. Amerikai Egyesült Államok Kongresszusa második éves gyűlésén. (1862. december) Magyar fordítása: „A csendes múlt dogmái alkalmatlanok a viharos jelen számára. A helyzet nehézségekkel teli és meg kell ragadnunk az alkalom adta lehetőséget. Mivel esetünk új, új módon kell gondolkodnunk róla és új módon kell cselekednünk.”

## Tartalomjegyzék

<b>I. Bevezetés: a témaválasztás oka és jelentősége.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Tudományos kutatás célja, tartalma és módszere .....</b>	<b>5</b>
1. Kutatási hipotézisek .....	6
<b>III. Tudományos kutatás tartalmi bemutatása .....</b>	<b>8</b>
1. A XXI. századi állam feladatai és aktuális kihívásai .....	8
2. A közigazgatás-tudományi trendek és a közigazgatás-fejlesztési stratégiák hatása .....	10
3. A közigazgatás karakterjegyei és a generalista képzés kapcsolata .....	12
4. A magyar közigazgatási felsőoktatási képzés fejlődése.....	13
4.1. Az 1777. évi Ratio Educationistól 2011-ig terjedő időszak .....	13
4.2. 2011.: Reform-mérföldkő .....	16
5. A generalista képzési paradigma tartalmi visszaigazolása.....	19
6. <i>Good Generalist</i> paradigma: a XXI. századi jó közigazgatási generalista karakterjegyei	22
<b>IV. A közigazgatási felsőoktatás fejlesztési javaslatai.....</b>	<b>24</b>
a. Közigazgatási életpálya vonzóvá tétele és a duális képzési jelleg erősítése .....	24
b. Hivatásetika erősítése és új módszertanok a képzésben.....	25
c. Talentumokra épülő kompetenciafejlesztés .....	25
d. <i>Cross Over Knowledge</i> - Közös közigazgatási értékrend és tudás kialakítása .....	26
<b>V. Új tudományos eredmények.....</b>	<b>27</b>
1. A generalista típusú közigazgatási képzési paradigma szükségletének igazolása .....	27
2. Közigazgatás-vezérelt felsőoktatási paradigmaváltás .....	28
3. A komplexitás paradigma.....	29
<b>VI. Értekezés konklúziója.....</b>	<b>32</b>
<b>Doktorjelölt szakmai önéletrajza és publikációs listája.....</b>	<b>33</b>

## I. Bevezetés: a témaválasztás oka és jelentősége

A modern államok számos, új típusú kihívással és feladattal találják szemben magukat. Azok az országok, amelyek gyorsan felismerik és megfelelően kezelik a hazai, valamint a nemzetközi térben kibontakozó kihívásokat, versenyképes, hatékony és fejlődő államot tudhatnak magukénak. **A képzés szerepe ebben a változó térben óriási: a versenyképesség, a felzárkózás és a fejlődés mozgatórugója.**

2017/2018. év a magyar közigazgatási szakemberképzés történetének meghatározó évfordulója, ugyanis 40 éves a magyar közigazgatási felsőoktatás. Disszertációm megírásával szeretném tiszteletemet kifejezni a múlt értékei előtt, melyek engem is a közigazgatási szakma művelésére predesztináltak. Emellett, a múlt értékeire épített új reformokat mutatom be, melyek tovább viszik azt a szellemiséget, amit 1977-ben, az Államigazgatási Főiskola megalapításával elődeink megfogalmaztak. Álláspontom szerint, a köz szolgálatában állni érdem, a közjóért- *Pro publico bono!*<sup>3</sup> - folytatott mindennapi munka érték. A hatékonyan megszervezett, átláthatóságra törekvő és etikus alapokon működő közigazgatás jó államot eredményez, mely mellőzi a korrupciót és a társadalom javát szolgálja- vagyis „*a társadalom sorsának jobbra fordulásán munkálkodik*”.<sup>4</sup> Gazdasági növekedést és végső soron az életszínvonal emelkedését eredményezi, hozzájárulva ezzel minden magyar ember életének jobbrafordulásához. Amennyiben tudományos munkássággal, a közigazgatási képzések fejlesztésével, ehhez a célhoz kis mértékben hozzájárulhatok, azt sikerként fogom megélni.

Téziseim és fejlesztési javaslataim azt a célt szolgálják, hogy a magyar állam és annak polgárai számára olyan közigazgatás működhessen Magyarországon, mely képes megfelelő szakértelem birtokában, etikus és szolgálatkész módon, a közfeladatok hatékony és eredményes ellátására. A közigazgatás önálló professzió, egy szakma, melynek egyedi karakterjegyei megragadhatóak. A közigazgatási felsőoktatási képzés önállóságának szükséglete ebből a tényből is fakad: egy egyedi szakmához és hivatásrendhez önálló felsőoktatási képzésnek szükséges társulnia.

Az állam és a közigazgatás, elsősorban az adófizető állampolgárok pénzéből finanszírozott rendszerek, így mindenekelőtt a magyar állampolgárok javát, a haza érdekeit és a transzparens, etikus, valamint szolgáltatásorientált működést szükséges garantálniuk. Az államot és a közigazgatást működtető tisztviselőknek e célok iránt elhivatottan, valamint professzionális tudás birtokában szükséges végezniük munkájukat. *"Sokkal több függ a másodrendű tisztviselőktől, kik az egyes szakokat vezetik, mint a minisztertől. A legkitűnőbb miniszter legfeljebb nagy eszméket adhat és célszerű organizmust hozhat be, de mi a legszebb eszme ott, hol minden a részletek pontos kivitelétől függ."*<sup>5</sup> A mai állami működésben e részletek pontos kivitele a közigazgatásban dolgozó tisztviselők mindennapi feladata. Vagyis a modern államok kihívásaihoz igazodó, jelenleg ható trendek alapján létrejövő állam és közigazgatás-fejlesztési stratégiák, valamint programok végrehajtásában, **alapvető és meghatározó szerepe van a „kivitelezést végző” tisztviselőknek.** A végrehajtás megfelelőségéhez és eredményességéhez,

---

<sup>3</sup> Jelentése: Közjóért!

<sup>4</sup> MAGYARY Zoltán: *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. század államában. A magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje.* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942. 138. old.

<sup>5</sup> báró EÖTVÖS József: *Naplójegyzetek*, 1870. október 1. Közzéteszi: Czeglé Imre. *Történelmi Szemle*, 1978. 2. 393. old.

a közigazgatás igényei mentén specializált felkészítésre, azaz felsőoktatási képzésre és továbbképzésre van szükség.

A magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődésére vonatkozó megállapításaimat és fejlesztési javaslataimat, az elmúlt években több országban megvitatták speciális szakmai fórumokon. Doktori tanulmányaim megkezdését követően, lehetőségem nyílt az amerikai, portugál, olasz és ír közigazgatási felsőoktatás megismerésére ösztöndíjprogramok segítségével. 2016-ban egyedülként képviseltem a magyar közigazgatási képzésfejlesztés szakmai területét a Horvátországban megrendezett NISPAcee (*The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*) 24. évi nemzetközi konferenciáján. A külföldi tapasztalatok nyomán, megerősödött bennem az a tény, hogy **minden államnak eltérő a közigazgatási rendszere és az országok kapcsolódó felsőoktatási képzése is egyedi formát ölt.** Ezzel szemben, **korunk fellépő kihívásai nemzetek feletti, közös tudás és értékrend mentén való fellépést, valamint együttműködést sürgetnek.** Így meggyőződésem, hogy **a felkészítés és képzés, mint a közös megoldások egyik lehetséges módja, egyre és egyre fontosabb szerephez jut a következő években.**

## II. Tudományos kutatás célja, tartalma és módszere

Tézisem igazolására az összehasonlító kutató és elemző módszertant hívom segítségül, valamint építek a kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalomra, továbbá a témában korábban megjelent kutatásaimra és azok eredményeként publikált írásaimra.<sup>6</sup>

**Kutatási célom, hogy a magyar közigazgatási felsőoktatás képzési reformjának átfogó elemeire és a változások lényegi aspektusaira rámutassak.** Ezzel új és egyedi megközelítésben, a **szakirodalomban eddig nem ismert tartalom szerint** mutassam be a magyar közigazgatási felsőoktatást. Az általam megjelölt, 2011. évi mérföldkő hatásaként lezajlott reformok példaként szolgálhatnak más államok számára is. **Célom, hogy a magyar modellt külföldön is megismerhessék.** A közigazgatási felsőoktatás átalakítása máshol is elkezdődött, kísérletek vannak, de **eltérő az egyes országok fejlődése és a nemzetközi szakirodalom még nem ismeri a megreformált magyar rendszer sajátosságait.** Írásomban ezeket az elemeket mutatom be, melyek új szempontokat jelentenek a magyar közigazgatás személyi állományának fejlesztése során.

Elemzési tárgyköröm, a reformkörnyezet hatása nyomán, elmúlt években lezajlott rendszertani, képzéstartalmi, intézményi és szellemi reform bemutatása, a változások lényegi elemeinek megragadása. **A 2011. évi mérföldkő, a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program kiadását jelöli.** A reformprogram szerint, átalakításra került a teljes közigazgatás szervezete, működése és megfogalmazódott az új típusú tisztviselői felkészítés szükséglete. **A 2011-től lezajlott reform és a változások lényege eddig nem kapott kellő figyelmet a tudomány világában.** Így célom, hogy erre az újszerűsége és paradigmaváltásra a tudós közösségek figyelmét ráirányítsam, a reformkörnyezetben megjelenő **komplex,**

---

<sup>6</sup> Tézisfüzet melléklete: Juhász Lilla Mária közleményei a Magyar Tudományos Művek Tára nyilvántartása szerint. Letöltés ideje: 2018.06.01.

**szemléletbeli és tartalmi megújulásra, valamint a fejlődés irányaira az összehasonlító kutató módszertan segítségével rámutassak.**

Értekezésemben **közigazgatási felsőoktatás** alatt, a „klasszikus”, történelmi hagyományokkal rendelkező, korábban igazgatásszervezőként, ma közigazgatás-szervezőként elnevezett felsőoktatási alapszakot és a közigazgatási mesterszakot értem. A szakirodalom szerint, ezek a képzések a „**generalista**” típusú képzési paradigmát jelölik, mely a szakok képzési és kimeneti követelményeinek leírása alapján, **végrehajtó típusú közigazgatási feladatellátásra való felkészítést jelentenek.**

Elemzésem során amellettt érvelek, hogy **az átfogó, hazai és nemzetközi térben kibontakozott fejlődési trendek nyomán, a magyar közigazgatási felsőoktatás kivívta önállóságát és egy egyedi fejlődési pályán indult el. Az új fejlődési út alapköve, hogy a képzés immáron a közigazgatás működésével, igényeivel szimbiózisban készíti fel a leendő tisztviselőket a generalista típusú feladatok ellátására.** A magyar közigazgatási felsőoktatás, mint képzési modell fejlesztési irányai egyfajta példaként szolgálhatnak más államok számára is. Az elemzés keretén belül, bemutatom a reformkörnyezetet, melynek köszönhetően hazánkban paradigmászerűen változott meg a képzések rendszertani helye és formálódott ki a tartalmi, továbbá a közszolgálati ethosz primátusára épülő szellemi reform. Bemutatom a közigazgatási professzió és hivatásrend önállóságát, mely a generalista képzés tartalmi egyediségét és szükségletét adja. Rámutatok arra a magyar történelmi jelentőségű tényre, hogy **a 2011. óta zajló reformok nyomán, a magyar közigazgatási felsőoktatási képzések és a kapcsolódó közigazgatás-tudomány rendszertanilag is önállósultak.**

A disszertáció zárásaként, a kutatási vizsgálat kérdéseit megválaszolom és hipotéziseimet kiegészítem az elvégzett elemzés komplex eredményeivel. A megfogalmazott kutatási eredmények, tézisek és fejlesztési javaslatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a képzési reformok folytatásához megfelelő **tudományos alap álljon rendelkezésre, mely a nemzetközi szakirodalomban is hivatkozási pontot jelent a magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődési irányaira vonatkozóan.**

## **1. Kutatási hipotézisek**

A fentiekben ismertetett kutatási tématerületek bemutatása és elemzése során, értekezésem az alábbi kutatási hipotézisek vizsgálatára terjed ki:

*1. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy időbeli és tartalmi szempontból elemezve, megalapozott-e a generalista típusú közigazgatási képzési paradigma léte és szükséglete? Vagyis szükség van-e egyáltalán ezekre a képzésekre és mi igazolja a képzés szükségletét?*

**HT1. A közigazgatási felsőoktatás alapját a generalista típusú képzési paradigma léte és szükséglete jelenti.**

Időbeli szempontból, bemutatom a közigazgatási szakemberképzés fejlődését. Megvizsgálom, a képzési szükséglet lehetséges bizonyítékait és feltételezem, hogy a 2011. évi mérföldkő, azaz a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program kiadása lényeges változást hozott a közigazgatási felsőoktatás fejlődésében, csakúgy, mint a közigazgatás szervezete és működése vonatkozásában. A Program, a komplex reformkörnyezetben megjelenő állami,

közigazgatási kihívásokra reagálva, a hatékonyság és eredményesség szempontjai mentén fogalmazta meg fejlesztési célkitűzéseit, ennek része volt a képzés reformja is.

Tartalmi szempontból, a közigazgatás fogalmi sajátosságából és az ellátandó tevékenység összetettségéből adódóan, megvizsgálom a képzési szakok tartalmát, önállóságát és egyediségét, továbbá a felkészítés iránti szükséglet lehetséges bizonyítékait. Kritikai vizsgálati elem, hogy a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet 153 féle közigazgatási feladatkört jelöl ki, ugyanakkor a 2013. előtti nevén létező közigazgatási alapszak, az igazgatásszervező végzettség elfogadása csak 26 feladatkörnél van megjelölve, mint elfogadható végzettség. A rendelet nem jelöl meg olyan közigazgatási feladatkört, ahol csak közigazgatás-szervező végzettség fogadható el. Többnyire közszolgálati képesítés gyűjtőnevet említ, a közigazgatás-szervező BA képesítés 68 alkalommal van megjelölve, de ezekben a feladatkörökben más képesítések is felsorolásra kerülnek. A mesterszakokat jelölő, okleveles közigazgatási menedzser és okleveles közigazgatási szakértő végzettség csak 17 db feladatkörnél kerül megjelölésre. A kormányzat több kérdőíves felmérést végzett az elmúlt években a képesítés szükséglete kapcsán, de a kitöltők kis aránya miatt ezek a kutatások nem adtak pontos és használható adatot. A korábbi évek képzéstervezési fázisából nincs nyilvános, elérhető adat és a HR adatbázisok sem adnak naprakész információt. Tulajdonképpen a közigazgatási felsőfokú szakemberképzés léte óta állítjuk, hogy a generalista típusú közigazgatási képzés szükséges képesítés a közigazgatásban, de mi igazolja ezt? Kutatásomban erre, a témát megalapozó alapvető vizsgálati kérdésre keresem a választ.

2. *Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy a gazdasági világválságot követő komplex reformkörnyezet hozott-e változást a magyar közigazgatási felsőoktatási képzési paradigma vonatkozásában és amennyiben igen, milyen változásokat eredményezett?*

**HT2. A közigazgatási felsőoktatás fejlődésében meghatározóak a hazai és nemzetközi térben, reformkörnyezetben kibontakozó állami kihívások, tudományos irányzatok és közigazgatás-fejlesztési stratégiák, melyek keretet adnak a fejlődés irányainak és alapvetéseinek kialakításához. A neowéberi trend hatása új fejlődési irányt jelölt ki a közigazgatási felsőoktatás számára is.**

Hazánkat is elérte a 2008-ban tetőző gazdasági világválság, melyet az állam aktív beavatkozása és konszolidációs intézkedése tudott kezelni, a többi országgal azonos módon. Az állam szerepvállalása újraértékelődött, a piacnak az állammal szemben való elsőbbségét hirdető törekvések háttérbe szorultak és az állam visszanyerte „weberi” helyét, szerepét. Erre az alapvetésre épül a neowéberianus fejlődési trend, mely többek között a közszolgálat professzionalizációjának szükségességét és a hivatali ethosz megerősítését hangsúlyozza. A kutatás során, megvizsgálom a komplex reformkörnyezetet, fejlesztési stratégiákat és a közigazgatás-tudományi irányzatok hatásait és amellet érvelek, hogy a közigazgatási felsőoktatás fejlődésére is hatással van a neowéberi paradigma. Az általam évek óta kutatott közigazgatás-tudományi trendek hatása, így a new public managementről neowéberi paradigmára, vagyis a piacról az állam primátusára való váltás jelentheti a magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődésének egyik rendszerszintű fejlődési irányát.

3. *Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy a reformkörnyezet hatással volt-e a magyar közigazgatási felsőoktatás tartalmi megújítására és amennyiben igen, milyen fejlődési irány került kijelölésre a generalista képzési paradigma vonatkozásában?*

**HT3. A XXI. századi komplex reformkörnyezet vizsgálata alapján, a közigazgatási feladatok ellátására felkészítő, generalista típusú felsőoktatási képzések tartalmi kialakítása során, a komplexitásra törekvés az egyik legfontosabb fejlesztési irány.**

A reformkörnyezet és a stratégiák által megjelölt fejlődési trendek a felsőoktatás tartalmi megújítására is hatással vannak. Jelenleg a változások korszakában vagyunk, mely állami, társadalmi és gazdasági környezet új irányokat ad a közigazgatás és állománya fejlesztéséhez. Ebben a reformkörnyezetben kulcs elemmé válik a tisztviselők felkészültsége, melyhez döntően rendszerszemlélet és átfogó tudás-, képességszükséglet iránti igény társul. A köz érdekében történő állami feladatellátás során, nem elegendő a környezet változásainak felismerése és az ehhez illeszkedő stratégiai, keretjellegű elvek kimondása, hanem szükséges az elvek gyakorlatba ültetése, vagyis a közigazgatási munkát érték- és tudástartalommal megtöltő munkatársak, a közigazgatási tisztviselők felkészültségének erősítése, képzésük tartalmának megújítása a kihívások mentén. Tekintettel a feladatok és kihívások összetett jellegére, a képzések rendszerszintű és módszertani változásai mellett, a tartalmi reformra is sor kerülhetett. Ennek az átalakulásnak lehetünk tanúi 2011. évtől és e változás lényegi, rendszerszintű elemeinek bemutatására töreksem dolgozatomban.

### **III. Tudományos kutatás tartalmi bemutatása**

#### **1. A XXI. századi állam feladatai és aktuális kihívásai**

**A modern államok új típusú feladatokkal, összetett kihívásokkal szembesülnek.**<sup>7</sup> Kiemelve ezek közül néhányat: a globális felmelegedés és klímaválság, a 2008. évi gazdasági világválság és utóhatása, az új technológiai és technikai módszerekből fakadó kihívások, a globalizáció, a terrorizmus, a napvilágra került hazai és nemzetközi korrupciós ügyek, vagy az erősödő migrációs probléma, nemcsak hatékony problémakezelést és közös, „nemzetek feletti” megoldást, hanem **komplex, szemléletbeli változást is sürgetnek, melyek a megelőzés és felkészülés fontosságát hirdetik.** A képzés szerepe felértékelődött. A fiatalabb és idősebb nemzedékek között, történelmi léptékben mérve, jelentéktelen az évkülönbség. Azonban e rövid idő alatt, az új típusú kihívások és a technológia fejlődése törvényszerűen gyors, és egyes esetekben radikális változást eredményeztek az országok helyzetében és ellátandó feladataikban. Így a fiatalabb generációnak kevesebb ideje jut a felkészülésre, a gyorsan és „*ad hoc*” módon kialakuló feladatok kezelésére.

**A gazdasági világválság kezelését követően, több államban, így Magyarországon is új alapokra helyezték az állami, gazdasági és társadalmi működést.** A piac primátusát hirdető törekvések háttérbe szorultak és az állam került ismét középpontba, mert egyedülként

---

<sup>7</sup> JUHÁSZ Lilla Mária: *Az állam szerepe a XXI. században.* In: Pro Publico Bono Állam- és Közigazgatástudományi szemle 2011. évi 1. szám (TÁMOP tanulmányok) 1-16. old.



tudta kezelni a kialakult helyzetet. A válság kapcsán az emberek bizalma megingott a piacban és kisebb mértékben ugyan, de az államban is. Ezt az általános bizonytalanságot csak tovább növelték a sorra „kibukott” korrupciós botrányok. **2008. után, a kiutat és a fejlődés garanciáját, elsősorban az állampolgári bizalom visszaszerzése és a gazdasági bizonytalanság megszüntetése jelentette.** Az állampolgári bizalom visszanyerésének zálogát a cselekvőképes, erős és centralizált, ugyanakkor elszámoltatható kormányzat jelentette, mely az etikus alapokon működő közigazgatás által tudja támogatni az állami fejlődést, hatékonyan megszervezni és végrehajtani a közfeladatokat, továbbá gyorsan kezelni a felmerülő kihívásokat. Az állam szerepe a kialakult helyzetnek megfelelően módosult és a nemzetközi trendeket figyelembe véve szerveződött újra a magyar közigazgatás is 2011-ben.

**A gyorsan változó és fejlődő közigazgatási tér további speciális jellemzője, hogy az államoknak több szinten kell helytállniuk.** Eszerint hazai, nemzetközi és államszövetségi szinten is vannak elvárások és feladatok, melyek tovább növelik az amúgy is összetett közigazgatási feladatellátás komplexitását. Magyarország esetében az Európai Unióban való működés folyamatos feladatot és kihívást jelent.

Összességében, a modern államok aktuális helyzetét elemezve, megállapíthatóak az **új kihívások közös, „tipizált” jellegzetességei**, melyek hatással vannak a közigazgatási feladatellátásra is:

- A kiemelt állami kihívások, mint például a terrorizmus, a korrupció vagy a migráció, nemcsak egyes országok aktív beavatkozását igénylik és feladatait jelentik, hanem nemzetközi együttműködést és gyors alkalmazkodó-, megoldó-képességet igényelnek. Ezek a feladatok nem állnak meg az országok határainál, hanem **közös, „nemzetek feletti” összefogást sürgetnek**, melyet az államoknak támogatniuk és a közigazgatási tisztviselőknek végrehajtaniuk kell a konszolidáció érdekében.
- A napjainkban megjelenő állami kihívások leküzdése, **szemléletbeli változásra és közösen elfogadott tudás és értékrend kialakítására sarkallja az egyes országokat.** Jelenleg, nem a problémák utólagos kezelése, hanem a **megelőzés és felkészülés jelenti a megoldást, melynek elsődleges forrása a képzés.** A kihívások sikeres kezelése, a közigazgatási tisztviselők nemzetközileg összehangolt, közös tudás és értékek mentén való felkészítését igényli.

Ez a **XXI. századi reformkörnyezet erősíti azt a tényt**, hogy az állami feladatok ellátására felkészítő, generalista típusú felkészítés során, a komplexitásra törekvés az egyik legfontosabb tartalmi fejlesztési irány. **A közigazgatási feladatok folyamatosan növekvő összetettsége indokolja, hogy a képzések rendszerszemléletre és átfogó tudástartalomra, a szakma és hivatás ellátásához kapcsolódó etikai nevelésre, valamint speciális képességfejlesztésre épüljenek.** A felkészülés pedig annál hatékonyabbá válik, minél magasabb szinten- akár nemzetek feletti szinten- fogalmazzuk meg a generalista „képzési idea” közös tartalmát, melyet országonként szükséges beépíteni a felkészítésbe. Értekezésemben, a nemzetközi térben megjelenő kihívások leküzdésének, az országok közötti együttműködésnek alapját a **„cross over knowledge”** képességfejlesztési tartalom implementációja jelenti.

## 2. A közigazgatás-tudományi trendek és a közigazgatás-fejlesztési stratégiák hatása

A közigazgatás-tudomány paradigmái változóban vannak. Örök hivatásukat követve, taglalják egy-egy sikeres vagy elhibázott eszmeiség tartalmát, ugyanakkor segítenek a megoldások keresésében és ezzel befolyást gyakorolnak a közigazgatási reformokra. A közigazgatás-tudományi irányzatok hatását elemezve, a mai magyar állami működésben az általam kutatott<sup>8</sup> és kiemelt trendek domináns jelenléte az empirikus kutatás módszerével igazolható. Ezek a *new public management* (NPM), *governance* (*new* és *good governance*) és a neowéberianus trend. **Kutatásaim alapján, a neowéberianus irányzat hatása jelenleg elsődleges hazánkban**, mely a korábban „fénykorukat élő” tudományos irányzatokat hozza összhangba, és weberi alapokra visszatérve, az időközben begyűrűzött trendek (*New Public Management*, *Good* és *New Governance mozgalmak*) sikeres elemeit ötvözi. **A neowéberianus államelmélet impressziója egy új típusú, reform keretet jelöl ki a közigazgatás elméleti és gyakorlati változásához, valamint a kutatás középpontjában álló, generalista típusú közigazgatási felsőoktatási képzés rendszertani és tartalmi átalakulásához.** Az irányzat szerint, az aktív, beavatkozó típusú államot, elsősorban az etikus és professzionális tudással rendelkező közszolgálati állomány tudja fejlődése során támogatni.<sup>9</sup> A trend hazai és nemzetközi szakirodalom által összegzett jellemzőit mutatja be az alábbi ábra.<sup>10</sup> A felsorolt elemek kiemelték a közigazgatási felsőoktatási reform során és alakítják a képzési tartalmat:

### A Neowéberianus trend jellemzői



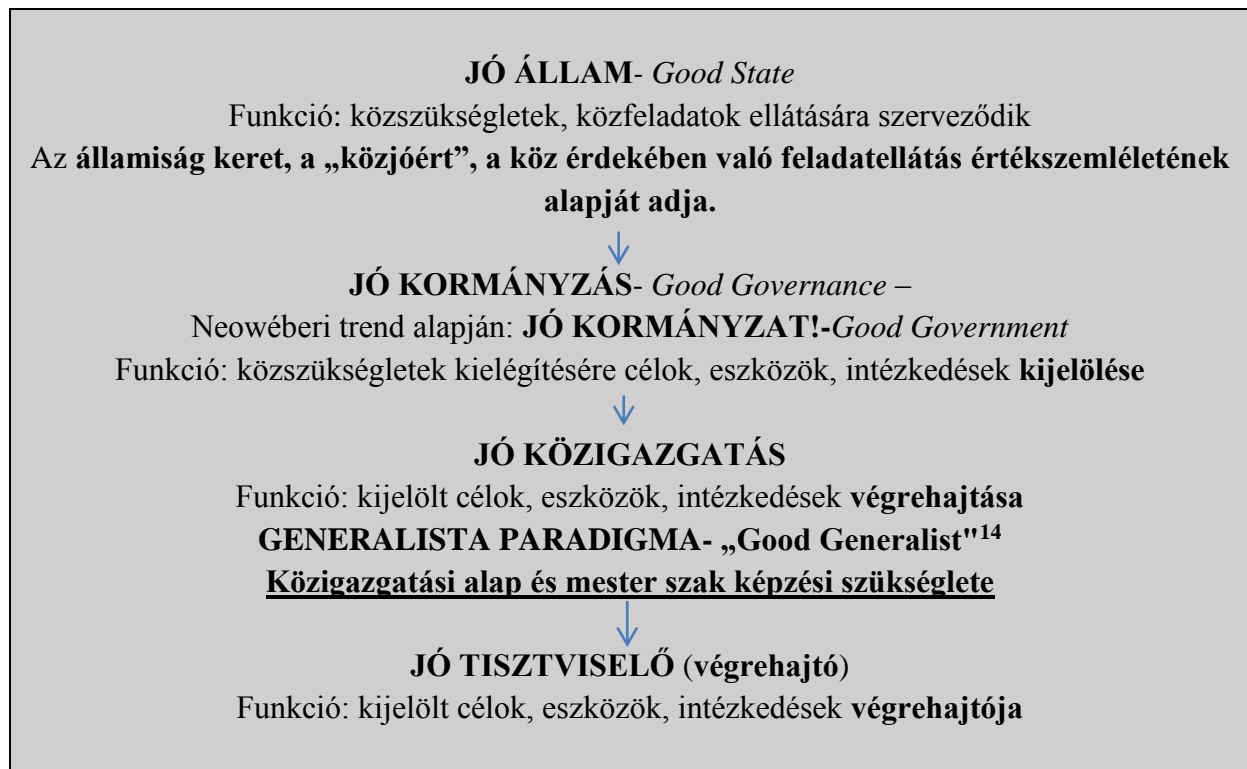
<sup>8</sup> JUHÁSZ Lilla Mária: *Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy A New Public Management, a New Governance és az újweberianus szemlélet vizsgálata*. In: Jogelméleti Szemle 2011. évi 3. szám 1-33. old.

<sup>9</sup> Lásd: STUMPF István: *Szakmai alapú közigazgatás- a neowéberianus állam*. In a Modern állam feladatai, Magyar Közgazdasági Társaság, a Gazdasági és Szociális Tanács konferenciájának előadásaiából készült kötet. Budapest, 2009. 92-104. old.

<sup>10</sup> Forrás: Szerző

2010. után, az állam megerősítésére és a közbizalom visszanyerésére helyezte a hangsúlyt az új magyar trend, mely a piaci primátusát hirdető, *new public management* típusú elvek és módszerek alkalmazását váltotta fel. A neowéberi irányzat a hivatali ethosz visszaállítását tekinti az egyik legfontosabb célkitűzésének, a „weberi” hagyományokra építve. A 2010-ben meghirdetett kormányprogram<sup>11</sup> és a közigazgatás-fejlesztési stratégiák<sup>12</sup>, valamint az államreform program<sup>13</sup> igazolhatóan tartalmazzák a neowéberi trend egyes elemeit. Ezek a fejlesztési programok mind az aktív, erős, átlátható, jól megszervezett, „jó államot” kívánták megteremteni hazánkban. A jó államot pedig „jó”, azaz elsősorban etikus szemléletű és professzionális tudású tisztviselők rendelkezésre állásával lehet felépíteni, akiket az állam aktuális kihívásai szerint megreformált, közigazgatási felsőoktatási képzésben lehet kinevelni.

### **Közigazgatási felsőoktatási képzési reform ideológiai- logikai kerete 2010. utáni közigazgatás-fejlesztési stratégiák alapján**



*Forrás: Szerző*

<sup>11</sup> Nemzeti Együttműködés Programja. Letöltés helye: <http://www.parlament.hu/irom39/00047/00047.pdf>; Letöltés ideje: 2018.03.12.

<sup>12</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program I-II. 2011-2012. Letöltés helye: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztesi-Program.pdf>), valamint az aktuális Közigazgatás-és Köszolgáltatásfejlesztési Stratégia 2014-2020. Letöltés helye: [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf); Letöltés ideje: 2018.02.13.

<sup>13</sup> Államreform Program. Letöltés helye: <http://www.jogiforum.hu/hirek/32976> Letöltés ideje: 2018.01.12.

<sup>14</sup> VAN DER WAL, Zeger: *The 21st Century Public Manager* (The Public Management and Leadership Series) London, Palgrave, 2017. 301-313. old.

### 3. A közigazgatás karakterjegyei és a generalista képzés kapcsolata

A kutatási téma vizsgálata szempontjából alapvető jelentőségű, hogy mit is jelent a közigazgatás, melynek fogalmi meghatározásával széleskörű szakirodalom foglalkozik. Összességében jellemzőivel, tartalmi elemeinek megragadásával jelölik ki a közigazgatás fogalmi kereteit. A tartalom szerzőnként egyedi, ez a társadalomtudományok és az ellátandó tevékenység komplexitásából is fakad. A fogalom meghatározások mindegyike kiemeli, hogy a közigazgatási munkában résztvevő tisztviselők a kormányzati döntések végrehajtásának és a közhatalom gyakorlásának alapegységét jelentik, emellett szellemiségét tekintve is egyedi rendszer, ugyanis **„a közigazgatás nemcsak szeme, füle és végrehajtó keze a kormánynak, de a szíve is kell, hogy legyen.”**<sup>15</sup> Az általam vizsgált **fogalmi meghatározások közös elemeiből** (Magyary Zoltán, Madarász Tibor, Patyi András, Varga Zs. András, Berényi Sándor, Lőrincz Lajos, Ereky István, valamint Corson és Harris, Pfiffner és Prethus, Davis Jr., Dwight Waldo, Lindquist), **levezethető a közigazgatás szakmaisága és önállósága**, ebből pedig logikai összhangban vonható le az **egyedi képzés és nevelés szükséglete**. Leginkább Dwight Waldo<sup>16</sup> megfogalmazásával azonosulok, szerinte a közigazgatás az emberek közötti együttműködés egyik formája, mely a társadalmi együttélés alapja. Egyrészt emberek, eszközök irányítása és szervezése a kormányzati célok elérésére, másrészt az **„irányítás tudományának és mesterségének alkalmazása államügyekre”**. Karakterjegyeinek felsorakoztatása igazolja, hogy a **közigazgatás összetett, interdiszciplináris jelenség, szervezet és működés**. **„Az állam a legtöbb ember számára azonos a közigazgatással, a végrehajtó hatalom zömét kitevő szervezettel.”**<sup>17</sup>

Alapvetés tehát, hogy a **közigazgatás**, - hivatkozva Magyary Zoltán átfogó fogalmi meghatározására<sup>18</sup> - **komplex tevékenységet lát el, melyhez széleskörű tudásra, szakértelemre és képességekre van szükség**. Tény, hogy a magyar közigazgatásban nemcsak a kapcsolódó felsőoktatásban felkészített tisztviselők dolgoznak pl. mérnök, informatikus, orvos is részt vesz az állami feladatok ellátásában stb. Lőrincz Lajos akadémikus volt az, aki hazánkban elsőként **generalista és specialista munkatársak halmazából állította össze a közigazgatás összetett működését**. Megállapítása szerint **„a közigazgatásban a meghatározó szereplő az igazgatási szakember, vagyis a „generalista”**. *Generalista az, aki széles körű igazgatási, jogi, szervezési, informatikai, szociológiai stb. ismeretei birtokában a közigazgatási tevékenységek irányítója és vezérlője. Ő felel a hatósági, a szervezési, irányítási, felügyeleti, ellenőrzési feladatok ellátásáért, a közszolgáltatások nyújtásáért. A specialista alapvető feladata az, hogy a generalista szükségszerűen létező hiányosságait pótolja. Vagyis feladata az, hogy úgy oldjon meg szakmai kérdéseket, hogy közben szabaduljon meg az*

<sup>15</sup> HENCZ Aurél: *Törekvések a közszolgálati etika kialakítására*. II. kötet: A Horthy-korszak. 183. oldal.

<sup>16</sup> WALDO, Dwight: *Mi a közigazgatás? I. kötet* In: Stillman, Richard J. (szerk.): *Közigazgatás*, Osiris, Budapest, 1994. 129-141. old.

<sup>17</sup> LŐRINCZ Lajos: *A modern állam feladatai - kiemelten a közigazgatásban*. In: HALM Tamás – VADÁSZ János (szerk): *A modern állam feladatai*. Magyar Közgazdasági Társaság és a Gazdasági és Szociális Tanács Konferenciájának előadásai. Budapest. 2009. 11. old.

<sup>18</sup> MAGYARY Zoltán: *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. század államában. A magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942. 39-41. old.

igazgatástechnikai terhektől, hiszen azok ellátása a generalista feladata.”<sup>19</sup>A magyar oktatási rendszer minden területéről érkezhetnek jelentkezők az állami tisztség betöltésére, őket a szerző szóhasználataival egyetértve, „specialistáknak” tekinthetjük. „Minden magyar állampolgárnak joga van ahhoz, hogy rátermettségének, képzettségének és szakmai tudásának megfelelően közhivatalt viseljen.”<sup>20</sup> Mind középfokú, mind felsőfokú végzettséggel el lehet helyezkedni a munkaköri rendszerben. A jelenlegi közigazgatási felsőoktatási képzés (közigazgatás-szervező BA és közigazgatási MA) azonban a közigazgatás egy típusú, azaz generalista munkakörre készít fel.

#### 4. A magyar közigazgatási felsőoktatási képzés fejlődése

##### 4.1. Az 1777. évi Ratio Educationistól 2011-ig terjedő időszak

A közszolgálatra jelentkezők képzésére először az 1777. évi *Ratio Educationis*, Mária Terézia oktatási reformja volt komoly hatással, és az ún. természetjogból kialakult *politico-cameralis* tudományok a jogtudományi képzés részévé váltak. Ezt megelőzően, a bölcsész karokon oktatták a tudományt. Az 1848. évi polgári átalakulást követő időszak az ún. „*dilettáns igazgatás*” korszaka volt, ekkor az egységes jog- és államtudományi doktorátusnak nem volt része a közjog, elsősorban a jogi pályára képzést preferálták, kialakult az a szemlélet, hogy a felkészültebb jogászok a bíróságokon és ügyészségeken dolgoztak, míg a kevésbé ügyesek maradtak a közigazgatási ügyek intézésére.<sup>21</sup>A magyar közigazgatási szakemberképzés a kiegyezést követő időszakban a jogtudományi és közgazdaságtudományi karokhoz kötődött. Ezen az állam- és jogtudományi bifurkációs reform sem változtatott 1874-ben. Az 1883. évi minősítési törvényhez kapcsolódóan, a közigazgatás egyes tevékenységeihez (pl. fogalmazói vagy városigazgatási) jogvégzettséget írtak elő, valamint a közigazgatási vizsga bevezetésére tettek javaslatot. Az 1800-as évek végére olyan jogászokat képeztek, akik végzettségük alapján képesek voltak a közigazgatás felső- és középszintjén a „generalista” típusú közigazgatási feladatok ellátására.

Az 1977-ig terjedő közigazgatási szakemberképzés szimbiózisban volt az állam történeti átalakulásával. A kiegyezés óta, a jogtudományi karok egyre növekvő befolyása és fennhatósága alól kívánt elsősorban megszabadulni.<sup>22</sup> 1977-ben jött létre az Államigazgatási Főiskola (ÁF), mely immáron alap-, szak- és továbbképzési tevékenységet is ellátott. Az 1977. évi 3. törvényrendelet, illetve az ennek végrehajtásáról rendelkező 1017/1978 (VI.14.) MT. sz. határozat alapján, **1978/1979. tanévben indult el az első „ÁF” évfolyam, mely három éves igazgatásszervező főiskolai végzettséget jelentett. Elsőként 1985-ben vetődött fel az egyetemi képzés igénye.** A rendszerváltást követően, az 1990-es évek elejére készült el a

---

<sup>19</sup> GYÖRGY István: *A közszolgálat Lőrincz Lajos munkásságában* In: Pro Publico Bono: Magyar közigazgatás 2011/1. 72. old. letöltés helye: [http://www.propublicobono.hu/pdf/2011\\_1\\_08\\_GyorgyI.pdf](http://www.propublicobono.hu/pdf/2011_1_08_GyorgyI.pdf); Letöltés ideje: 2016.02.10.

<sup>20</sup> Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) Szabadság és felelősség. XXIII. cikk (8) bekezdés

<sup>21</sup> MÁTHÉ Gábor: *Az önállósult közigazgatási szakemberképzés*. In: A jogászképzés múltja, jelene és jövője: ünnepi tanulmányok, konferencia előadások, kerekasztal beszélgetések. Budapest, ELTE ÁJK, 2003. [http://www.ajk.elte.hu/file/11\\_MatheGabor-Szakemberkepzes.pdf](http://www.ajk.elte.hu/file/11_MatheGabor-Szakemberkepzes.pdf); Letöltve: 2018.02.12. 105. old.

<sup>22</sup> MÁTHÉ Gábor: *Az önállósult közigazgatási szakemberképzés*. In: A jogászképzés múltja, jelene és jövője: ünnepi tanulmányok, konferencia előadások, kerekasztal beszélgetések. Budapest, ELTE ÁJK, 2003. 103-110. old. [http://www.ajk.elte.hu/file/11\\_MatheGabor-Szakemberkepzes.pdf](http://www.ajk.elte.hu/file/11_MatheGabor-Szakemberkepzes.pdf); Letöltve: 2018.02.12.

képzési terv, azonban az egyetemi szint csak 2000. január 1-jével, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (BKÁE) létrejöttével valósulhatott meg. 2003-tól további három karral bővült az egyetem (Szent István Egyetem három karának integrálása). 2004. szeptember 1-jétől az említett karokkal kiegészülve, Budapesti Corvinus Egyetem néven folytatta működését az egyetem, melynek 2005. decemberétől Közigazgatástudományi Kar néven lett része a közigazgatási felsőoktatási képzés. A kétciklusú Bologna-folyamat részeként, 2006-tól igazgatásszervező alapképzési szakon, majd 2008. februárjától, az alapszakra épülő közigazgatási mesterszakon vehettek részt a hallgatók. Az egyetemi szintű (osztatlan) képzés 2004/2005. tanévtől, az első mesterképzés 2008-ban indult el, először levelező, majd 2008. szeptembertől nappali tagozaton is. Az általános képzési idő az igazgatásszervező alapszakon 6 félév, a későbbi mester szakon 4 félév, majd az osztatlan egyetemi képzés keretében 10 félév lett.

**A reformok előtti időszakban jellemző képzési tartalom kapcsán,** készült egy átfogó kutatás, mely európai szinten összehasonlítja és tartalmi felépítése alapján, meghatározott szempontok szerint tipizálja a közigazgatási felsőoktatási képzési modelleket. Hajnal György és Gajdusчек György összegezték a magyar rendszer vonatkozásában kirajzolódott tartalmi jellemzőket: „Az európai rendszereket vonva most már górcső alá, itt is számos megközelítésmódot találunk, amelyeket aztán különféle módon lehet csoportosítani. Így például Hajnal (2003) három klasztert különít el a közigazgatási képzési programok elemzése alapján. Eszerint beszélhetünk a menedzsment-orientációról, amely elsősorban Angliát és növekvő mértékben a már említett skandináv és a Benelux régiót jellemzi. Sajátos csoportot alkot a mintaadó Franciaország által kijelölt modell, amelyben a társadalomtudományi megközelítés játszik nagyobb szerepet; az államot és különösen a közigazgatást egyfajta társadalommérnöki (interdiszciplináris) szerepkörben értelmezve. ... Németország és a tradicionálisan német hatás alatt álló országok jelentik a harmadik csoportot, amelyben a jog, úgy is mint a közigazgatás tudományos vizsgálatának eszköze és úgy is mint a gyakorlatban alkalmazandó legfontosabb szakismeret, meghatározó szerepet játszik. Magyarország kétségkívül ebbe a csoportba tartozik.”<sup>23</sup> **Az összehasonlító jellegű kutatás eredménye szerint, az általam felvázolt reformok előtt, alapvetően „jogias jellegűnek” ítélték meg a közigazgatási felsőoktatási képzést hazai és nemzetközi viszonylatban is.** „A magyar közigazgatás elméletében és gyakorlatában meghatározó a jogias megközelítés, ami ezen a területen az alapvetően jogtudományi szemlélet szinte kizárólagos alkalmazását jelenti.”<sup>24</sup> Ez a felvetés a kutatás alapján a magyar közigazgatás történelmi hagyományainak megfelelő, német-poroszos vonalhoz való kapcsolódás nyoma, ami a képzés történeti áttekintése során igazolódik, ugyanis a jogi képzés részeként vagy a jogtudományi karok szervezeti keretén belül folyt a közigazgatási oktatás. Egyedül, az 1977-ben alapított Államigazgatási Főiskola és jogutódjai nem kötődtek szervezetenként a jogi karokhoz. **Az említett jogias jelleg évtizedeken át megakadályozta a közigazgatás-tudomány önállóvá válását,** ugyanakkor már Magyarynál megjelent a komplexitásra való törekvés, mely a jelenlegi reform egyik tartalmi fejlődési aspektusát jelenti. „A XIX. század végére gyakorlatilag kizárólagossá váló jogtudományi

<sup>23</sup> GAJDUSCHEK György: *A magyar közigazgatás és közigazgatás-tudomány jogias jellegéről.* In: Politikatudományi Szemle, 4/2012. 32. old.

<sup>24</sup> GAJDUSCHEK György: *A magyar közigazgatás és közigazgatás-tudomány jogias jellegéről.* In: Politikatudományi Szemle, 4/2012. 29. old.

*megközelítés primátusa 1930-ig, a Pázmány Péter Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a közigazgatási program beindulásáig töretlenül jellemezte a magyar közigazgatástudományi gondolkodást. Az ekkortájt létrejövő, a Magyary Zoltán – és az általa megalapított Magyar Közigazgatás-tudományi Intézet – körül összpontosuló tudományos iskola a kor legmodernebb, elsősorban amerikai eredményeinek (Taylor, Gulick, Willoughby) hazai interpretálását és alkalmazását hozta magával. A Magyary iskola a közigazgatás eredményességének és hatékonyságának, illetve a jog (tágabb értelemben: a jogi megközelítés) ehhez képest alárendelt, instrumentális szerepének hangsúlyozásával nem csak saját korában, hanem az 1945 utáni évtizedekben is szinte forradalmian újszerűen hatott. Az intézet és annak szellemi öröksége, illetve a körülötte szerveződő kutatói kapacitás azonban az 1950-es évek elejére jelentős részben elenyészett.*<sup>25</sup>

Maga az **ÁF létrehozatala is nemzetközi trend eredménye**, ugyanis a II. világháborút követő időszak tendenciáinak hozadékaként, **amerikai mintára**, egyfajta *School of Public Administration*-ként szerveződött. A 2011. évet megelőző, elvárt tendenciák és fejlődési irányok kapcsán, **Lőrincz Lajos** témabeli kutatónk, az Államigazgatási Főiskola alapítója, folyamatosan kiemelte, hogy **„legfontosabb annak a fix ideának a feloldása lenne, hogy a közigazgatási szakemberképzés a jogászképzés keretében oldható meg, hogy a jogász a legalkalmasabb a közigazgatási feladatok ellátására. Ez már száz éve sem volt igaz, olvassuk el Concha Győző, később Egyed István, Magyary Zoltán idevonatkozó megállapításait, napjainkban pedig még inkább idejét múlta.**<sup>26</sup>

A **2011. évi mérőföldkő előtt**, az alábbi jellemzőket emelhetjük ki:

- történelmi hagyományokból fakadóan, a **közigazgatási szakemberképzést a jogi képzés részeként kezelték évszázadokon át**, ez jelentette a **generalista paradigma jogias megközelítésének**<sup>27</sup> alapját;
- a hazai felsőfokú szakemberképzés, az igazgatásszervező alapszak 1977-ben történő elindításával vált önálló felsőoktatási képzéssé (Államigazgatási Főiskola-ÁF megalapítása);
- az igazgatási szakok a **jogi képzési ággal közösen kezelve, nem kötődtek a közigazgatás prognosztizált létszámigénye és személyzetpolitikája alapján meghatározható képzési igényekhez**;
- az igazgatási képzések tartalma és a közigazgatás valós igényei között nem volt kapcsolat, a tisztviselői karrierpályához kapcsolódó pályaaorientáció és pályakövetés nem volt;
- **2005-ig az igazgatásszervező szak kizárólag az ÁF és jogutódjain folyt**;
- 2005-től az igazgatási BA specializációi a jogi karok kezdeményezésére beépültek a képzési ágba (igazságügyi igazgatási, munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási képzési szak);
- 2010-ben az általános felsőoktatási ágazatirányítás részeként, a közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában a Felsőoktatási tv. 53 §-a szerint, a Kormány határozta meg a képzési

<sup>25</sup> HAJNAL György – JENEI György: *Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás-, illetve közmenedzsment-tudomány és -képzés Európában és Magyarországon*. In: Köz-gazdaság. Tudományos Füzetek. III. évf. 4. sz. 2008. A Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Karának kiadványa. 30. old.

<sup>26</sup> LŐRINCZ Lajos: *Új tendenciák a közigazgatási szakemberképzés nemzetközi gyakorlatában*. In: Takács Péter (szerk): *A jogászképzés múltja, jelene és jövője*. ELTE, Budapest. 2003. 119-124. old.

<sup>27</sup> GAJDUSCHEK György: *A magyar közigazgatás és közigazgatás-tudomány jogias jellegéről*. In: *Politikatudományi Szemle*, 4/2012., 29–49. old.

területenként államilag felvehető hallgatói létszámkeretet; a szakonkénti és intézményenkénti államilag támogatott létszámkeretet a nemzeti erőforrás miniszter határozhatta meg; mesterképzésben az államilag támogatott létszámkeret az adott évet megelőző harmadik évben megállapított új belépők létszámkeretének 35 %-a lehetett;

- a 2011. évi mérőföldkövet megelőző statisztikai adatok<sup>28</sup> tényszerűen bemutatják, hogy az NKE jogelőd intézményén, a Budapesti Corvinus Egyetemen kívül, más felsőoktatási intézmények is képeztek igazgatási képzési ágon belül hallgatókat, de létszám szerint legnagyobb arányban az Államigazgatási Főiskola jogutód intézményében (BCE KIK) folyt a közigazgatási szakemberek felkészítése.<sup>29</sup> **Két súlypontot mutatnak a statisztikák: a képzések „piaci” jellegét és az Állam- és Jogtudományi Karokhoz, a jogtudományi képzésekhez való szervezeti tagozódást.**

#### 4.2. 2011.: Reform-mérőföldkő

„Megérett az idő a felsőoktatás – és egyben a szakképzés – reformjára is”,<sup>30</sup> hangsúlyozták 2011-ben Brüsszelben, reagálva az európai államokat érő kihívásokra. **A reformkörnyezet törekvései nyomán, a magyar közigazgatás mellett, a kapcsolódó felsőoktatást is megreformálta a 2011. évben kiadott Magyar Program**, mely megjelölte az integrált közszolgálati tudás intézményi bázisának igényét, összhangban és megfelelően a fentiekben említett neowéberi tudományos trend centralizációs célkitűzéseinek. Ez az intézményi bázis a Nemzeti Közszolgálati Egyetem lett, mely 2011-ben került megalapításra. **Az egyetem - mint intézményi és szellemi reformszereplő - feladata, hogy a modern, aktív, beavatkozó szemléletű, neowéberi államot megtestesítő mindenkori kormányzat, mint megrendelő és munkáltató, képzési, továbbá hivatásrendi nevelési igényeit érvényesítse.** A szervezeti modell elvi alapját, a neowéberi tudományos trend szerinti célrendszerhez igazodva, az integrált, a közszolgálati ethosz alapjaira épülő oktatási és nevelési rendszer adja, mely a létesítés szándéka szerint, jobban segítheti az etikus és professzionális közszolgálati személyi állomány új generációk általi kinevelését. Ennek az elvárásnak a hatásaként jelent meg, hogy a közszolgálatban dolgozók mindegyikének fontos részt vennie az NKE által megvalósított képzések egyikén. A modell szerint, így biztosítható a köz szolgálatához és a közszolgálat ethoszához igazodó egyedi felkészítés, mely a kormányzat mint megrendelő megfogalmazása szerint, a XXI. századi állam elvárása és az állampolgárokért működő közszolgálat alapja.

Az 1278/2010.(XII.15.) kormányhatározat<sup>31</sup> 2. pontja felhatalmazása szerint, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létesítéséről szóló 2011. évi XXXVI. törvénynek megfelelően, az egyetem 2012. január 1-én jött létre a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, a Budapesti Corvinus Egyetemből kiváló Közigazgatástudományi Kar és a Rendőrtiszti Főiskola átalakulásával, az érintett intézmények általános jogutódjaként.<sup>32</sup> **A hazai felsőoktatásban, a**

<sup>28</sup> Letöltés helye: [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu); Letöltés ideje: 2018. január 15.

<sup>29</sup> BCE KIK=Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Kar

<sup>30</sup> Andrula Vasziliu, az oktatásügyért, a kultúráért, a többnyelvűségért és az ifjúságpolitikaért felelős európai biztos nyilatkozata az Európai Bizottság: „Az új felsőoktatási reformstratégia lényege: korszerűsítés és foglalkoztathatóság” című stratégia kapcsán; 2011. Brüsszel, 2011. szeptember 20.,

<sup>31</sup> 1278/2010.(XII.15.) kormányhatározat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozásáról

<sup>32</sup> Törvényjavaslat indoklása: 2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról



**2011. évi CXXXII. törvény 3. §. alapján az NKE kötelezettsége, hogy alap- és mesterképzésben közszolgálat-specifikus ismeret- és kompetencia-fejlesztést biztosítson.**

**Egyetem speciális sajátosságai:**

- szervezeti: integrált közszolgálati képzési és kutatási rendszer kialakítása, működtetése (közös alapozó modul: az egyetem karai által közösen megjelölt területeken biztosítja valamennyi, a közszolgálatban elhelyezkedő végzettnek a szükséges közös alapismereteket, amelyek megalapozzák a közös közszolgálati gondolkodást- normák, értékrend, ismeretanyag<sup>33</sup>)
- szellemi: integrált közszolgálati értékközösség létrehozatalának, közös közszolgálati munkakultúra és értékközösség kiépítésének kitűzése;
- közös közszolgálati innováció folytatásának centralizált bázisa: az NKE az Európai Unió fejlesztési forrásainak (Államreform Operatív Programok) köszönhetően tovább fejlesztette a jogelődök erőforrásait, a közszolgálat teljes körű és jogú országos tudásbázisává vált;
- a közszolgálati graduális képzés és továbbképzés országos intézményi központja lett: a közszolgálatához kapcsolódó BA, MA és PhD képzéseken túl, a közigazgatási vizsgák (alap és szakvizsga) és a továbbképzés elemei is az egyetemhez kapcsolódnak.<sup>34</sup>

**Az NKE szervezeti modellje nemzetközileg egyedi fejlesztésnek tekinthető kutatásaim szerint.** Nemzetközi kitekintés gyanánt 19 ország közigazgatási képzéseit és azok jellemzőit kutattam. Minden országban eltérőek a közigazgatási képzések, így teljes párhuzam nem vonható, az azonban megállapítható, hogy a **magyar közigazgatási felsőoktatás működése egyedi**, és ahogy **nincsen egységes közigazgatási modell, úgy az egyes országok közigazgatási felsőoktatási képzései is eltérnek.** Magyarországhoz hasonlóan Lengyelországban hoztak létre, olyan nemzeti intézményt, ahol közszolgálat képeznek: KSAP (*National School of Public Administration*). A képzések alapja nagyon hasonló, azonban a személyes kompetenciák fejlesztése, az attitűd és elhivatottságra nevelés, valamint a szakmai gyakorlat terén Lengyelország követendő példát biztosít.

2017-ben íródott egy összehasonlító jellegű tanulmány a közép-kelet európai országok közigazgatási szakembereinek felkészítéséről, a képzési programok tartalmáról.<sup>35</sup> Az elemzés a cseh, lengyel, román, orosz és szlovák képzéseket elemezte. A kutatás fő kérdése az volt, hogy mennyire meghatározó a nemzeti normarendszer a közigazgatás-oktatás tartalmára vonatkozóan. Az elemzés fő működési elve az akkreditáció, amely során a nemzeti hatóságok és szakemberek értékelik a képzési programokat. Az országok eltérő képzés-tartalmi elemeket mutatnak be, megkülönböztetésre kerülnek a képzés általános igény oldali faktorai, de ezek a magyar modell vonatkozásában kevésbé értelmezhetőek, tekintettel a közigazgatás megrendelői primátusára. A kutató országokban a magánszektorban is lehetősége van alacsonyabb színvonalú képzési programok indítására, profitszerzés céljából. A friss kutatás igazolja, hogy összességében az NKE megalapítása és képzési modellje nemzetközileg egyedülálló, sajátos reformot jelöl.

---

<sup>33</sup> *Stratégiai anyag a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) ideiglenes intézményfejlesztési tervéhez*, az NKE szervezeti törvény előterjesztésének háttérdokumentuma, Nemzeti Közigazgatási Intézet, 2011. és az NKE törvény 3. §-ában meghatározott felsőoktatási területen belüli közös képzési szakasz minimális kreditértéke: 30 kredit;

<sup>34</sup> 2011. évi CXCV. törvény 80. § a közszolgálati tisztviselőkről

<sup>35</sup> Juraj NEMEC, Andrei LARIONOV, Calin HINTEA: *National Curricula (Standards) in Public Administration (?)*; DOI: 10.1515/nispa-2017-0016

**A 2011. évi mérőföldkő reformtörekvéseinek köszönhetően, 2013-ra a közigazgatási oktatási rendszer teljessé vált, melynek szervezeti bázisa a Nemzeti Közszerológati Egyetem lett.** A közigazgatási alap- és mesterképzéseken túl, az NKE-n működik az első és hazánkban egyetlen Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, mely „közigazgatás-tudományok doktora” címet ad. Ezáltal 2013-ra az NKE-n teremtődött meg a teljes közigazgatási oktatási rendszer: alap- és mesterképzések (közigazgatás-szervező BA, közigazgatási MA), közigazgatás-tudományi PhD tanulmányok és a közszérológati továbbképzések, valamint a közigazgatási alap- és szakvizsga feladatainak ellátása. **A létrejött intézményi, szervezeti modell** egy olyan reformhoz is hozzájárul, amely lehetővé teszi a közszérológati életpályák közötti átjárhatóságot, a képzések és a hivatásrendi kultúrák közszérológati ethosz elvei mentén való összehangolását, továbbá felkészítő, oktató és kutató bázisként hatékonyan segítheti a trendek szerinti centralizált, aktív, beavatkozó állam összetett feladatellátását.

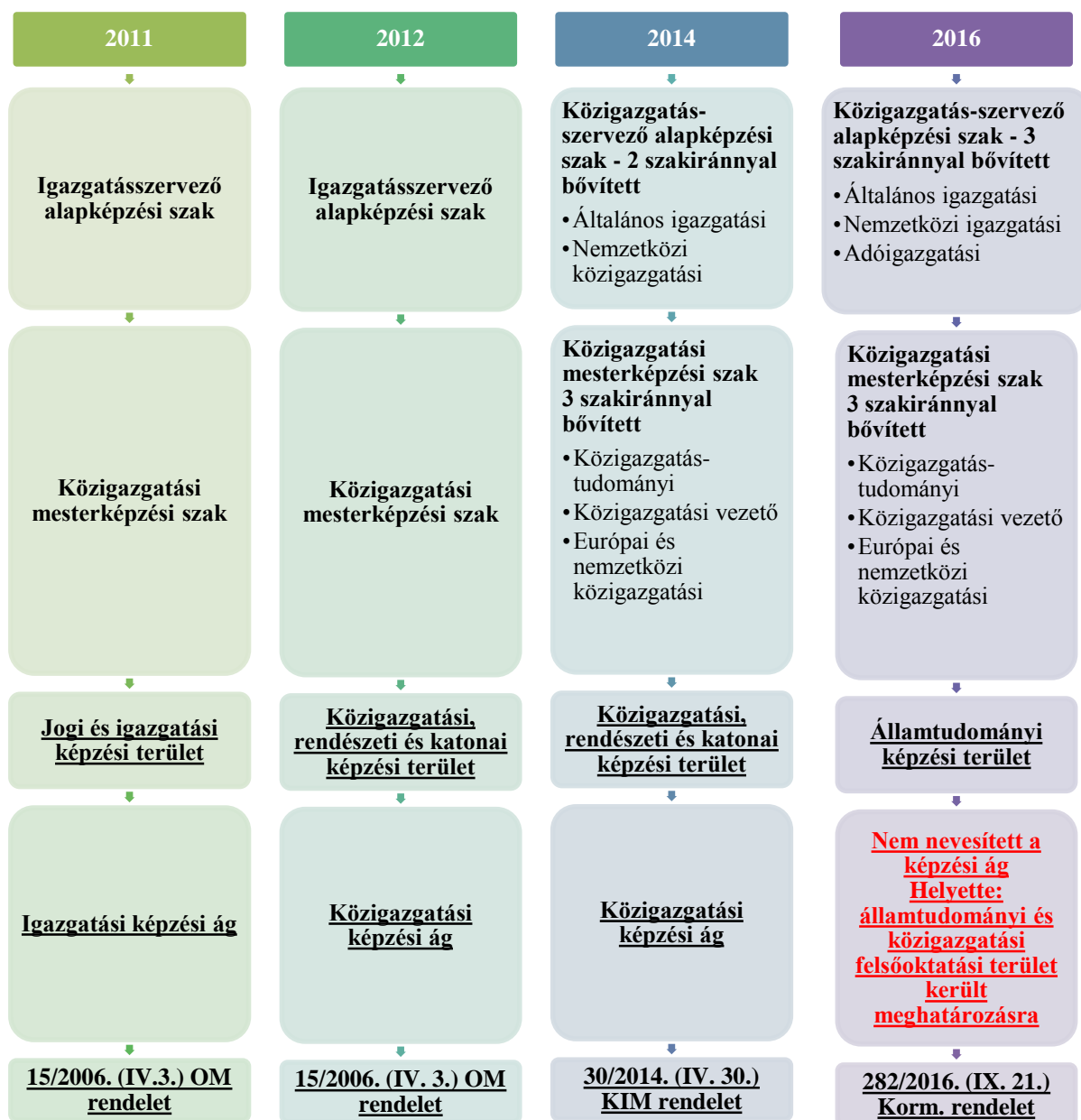
**2011-től, az közigazgatási oktatási rendszer felépítését, tartalmát és működésének prioritásait a magyar állam (mint megrendelő és egyben munkáltató) érdekei és igényei határozzák meg.** A Nemzeti Közszerológati Egyetem létrehozatalának alapvető célja volt, hogy a képzés és a közigazgatás gyakorlati működése közötti szimbiózist megteremtse. A mindenkori kormányzat számára, az állam mint munkáltató igényei szerint, az egyetem biztosítja az elvárt tudású és szükséges létszámú közszérológati szakemberállomány rendelkezésre állását. **E rendszerszerintű változás alapjaiban változtatta meg a közigazgatási alap-, mester- és továbbképzések tartalmi összetételét és a képzettek létszamadatainak átalakítását.** Az elmúlt időszakban átalakult a magyar nemzeti felsőoktatás stratégiája<sup>36</sup> is, melyhez illeszkedtek a reformok. **A vizsgált szakok új rendszertani helyet kaptak a magyar felsőoktatásban, így a képzési terület, valamint a képzési ág elnevezései is változtak és önállósodtak.** Ezek a reformelemek az átfogó magyar közszérológat-fejlesztés részét képezik és jelzik a közszérológati, azon belül a közigazgatási felsőoktatás speciális helyzetét, mely ugyan továbbra is a nemzeti felsőoktatás részét képezi, azonban hivatásrendi jellegéből, az állammal, közszérológalattal és közigazgatással való közvetlen munkakapcsolatból fakadóan, elkülönül a képzési területek és ágak rendszerében. A jelenlegi közigazgatási felsőoktatás az államtudományi képzési területhez tartozik, **alap- és mesterképzést immáron (2018-ban), csak a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kara indított Magyarországon**<sup>37</sup>. Ez összességében azt jelenti, hogy a 2011. évi mérőföldkő hatása nyomán, fokozatosan kivezették a képzés piaci jellegét és a magyar állam megrendelői igénye szerint, a közigazgatási szakemberképzés egyedüli képző intézménye mára a Nemzeti Közszerológati Egyetem lett. Az állam centralizációra való törekvése, vagyis a neowéberi irányzat hatása a képzések vonatkozásban is dominánssá vált.

---

<sup>36</sup> Emberi Erőforrások Minisztériuma: *Fokozatváltás a felsőoktatásban* című stratégia. 15 évre vonatkozó iránymutatás. 2015.

<sup>37</sup> Forrás/adat: Letöltés helye: [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu); Letöltés ideje: 2018. január 4.

## Közigazgatási felsőoktatási alap- és mesterképzés, valamint szakirányainak változása<sup>38</sup>



### 5. A generalista képzési paradigma tartalmi visszaigazolása

A Magyar Program reformtörekvéseinek köszönhetően, történelmi jelentőségű helyzetet teremtve, **a generalista képzések felsőoktatási rendszerszinten teljesen leváltak a jogi képzési ágról.** Az egyetem más felsőoktatási intézményektől eltérő fenntartói jogait és egyéb intézményi specialitásait, a Nemzeti Közsolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény szabályozza. Az NKE a magyar nemzeti felsőoktatás része, tevékenységét, küldetését a többi

<sup>38</sup> Forrás: Szerző

felsőoktatási intézménnyel partnerségben, együttműködésben végzi, többek között a közigazgatási felsőoktatás szakterületén.

**A 2011. évi CXXXII. törvény<sup>39</sup> értelmében, hazánkban első alkalommal jogszabály által deklarálták az önálló közigazgatási felsőoktatás fogalmát, mely vonatkozásában a jogszabály szerint megjelölt szakminiszter látja el a felsőoktatás felügyeleti jogait. A felügyelet a miniszter részére meghatározott jogokat foglal magában, a hatályos jogszabály szerint ezek:**

- Az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás tekintetében a kijelölt szakminiszter gyakorolja a felügyeletet.
  - Kormányhatározat állapítja meg a felügyeletet gyakorló miniszterek közös javaslatára az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás tekintetében az adott évben felvehető hallgatói létszámkeretet.
  - Az adott szakra történő éves felvétel feltételeként teljesítendő minimális felvételi követelményt (pontszámot) a felügyeletet gyakorló miniszter határozata állapítja meg.
  - Az oktatásért felelős miniszter a felsőoktatási intézmények működésével kapcsolatos eljárásaiban az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában a felügyeletet gyakorló miniszter egyetértésével dönt.
  - Az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában az alap- és mesterképzés szakjait és a szakok, valamint az államtudományi doktori cím használatára jogosító osztatlan szak képzési és kimeneti követelményeit, továbbá az oklevéllel tanúsított szakképzettséget, és annak a Magyar Képesítési Keretrendszer és az Európai Képesítési Keretrendszer szerinti besorolását a Kormány rendeletben szabályozza.
  - A Kormány rendeletben szabályozza az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában a szaklétesítés és a szakindítás sajátos szabályait,
  - Az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában az alap- és mesterképzés szakjait és a szakok, valamint az államtudományi doktori cím használatára jogosító osztatlan szak képzési és kimeneti követelményeit, továbbá az oklevéllel tanúsított szakképzettséget, és annak a Magyar Képesítési Keretrendszer és az Európai Képesítési Keretrendszer szerinti besorolását.
  - A közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter - az igazságügyért felelős miniszter, a honvédelemért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter egyetértésével - rendeletben határozza meg: az államtudományi és közigazgatási, rendészeti, katonai, nemzetbiztonsági, valamint nemzetközi és európai közszolgálati felsőoktatás vonatkozásában az évenként felvehető hallgatói létszám megállapításával és elosztásával kapcsolatos eljárás részletes szabályait és az Egyetemre történő felvétel különös feltételeit.
- Tehát visszaigazolás a közigazgatási generalista képzések vonatkozásában, hogy ezentúl **a szakminiszter validálja a képzési szakok indítását, tartalmát és a létszámbeli igényeket.** Ez azt jelenti, hogy a reformnak köszönhetően, **a közigazgatási képzés és a közigazgatás intézményesen is összeértek, vagyis van visszaigazolása a képzési paradigma létének és szükségletének, továbbá a közigazgatás határozza meg a szakok kompetencia-tartalmát és kritériumokat is.**

---

<sup>39</sup> 2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról 40-43. §

A generalista szakok jelenlegi képzési és kimeneti követelményei<sup>40</sup> alapján megállapítható, hogy **illeszkedve a reformkörnyezethez, alapvetően rendszerszemléletre és komplexitásra törekszik a képzés.** Épít a neowéberi modell szerinti karrierpálya jellegre és igazodik a közigazgatási feladatok egyre növekvő összetettségéhez és sokszínűségéhez. Tekintve a jogszabályi felhatalmazást, **a képzési és kimeneti követelmények leírása egyfajta tételes visszaigazolása a közigazgatás megrendelői igényeinek megfelelő, generalista képzési paradigma tartalmára és szükségletére.** További bizonyíték, hogy jelenleg több olyan szakmai grémium van a képzési rendszerben, mely folyamatosan kontrollálja a képzéseket és érvényesíti a közigazgatás igényeit. Az egyetem Szenátusa és Fenntartói Testülete jóváhagyása mellett, az egyetemen működő, a közigazgatás reprezentáns tagjaiból álló Állami Tisztviselői Továbbképzési Kollégium és Állami Tisztviselői Képzési Tanács szakmai szempontok mentén, a közigazgatás elvárásai szerint, minőségi szempontból felülvizsgálja a képzések és továbbképzési tevékenység tartalmát, működését. Napjaink fejlődési iránya a közigazgatás kompetencia klaszterének elfogadása, mely a generalista képzések vonatkozásában érvényesítendő tartalmi leírást összegzi.<sup>41</sup> **A közigazgatási generalista képzésnek tehát, a KKK-ban meghatározott, önálló és egyedi tudástartalom szükséglete van, melyet a szakminiszter által validált képzési létszámok és programok bizonyítanak.**

A képzéstartalmi reform folytatása, a közigazgatás igénye mentén folyamatos, melybe beépülhetnek a hallgatói, oktatói visszajelzések is. Napokban megjelent egy hallgatói témabeli kutatás,<sup>42</sup> mely szerint szükséges a képzésfejlesztés folytatása és igény van a közigazgatással való minél szorosabb együttműködésre már az egyetemi képzési évek alatt is. A kutatás konklúziójaként jelenik meg, hogy a képzések fejlesztése mellett, **teljességében vissza kell adni a tisztviselői pálya presztízsét, hogy a közigazgatási szakma vonzó és később megtartó erejű legyen a leendő hallgatók felé.** Ennek számos eleme van, mely megoldásra szorul pl. közzsféra bérezési szintje, karrierpálya motivációja stb. További vizsgálati elem és a képzés szükségletének egyfajta bizonyítéka a kutatások alapján, hogy egyre nagyobb a kereslet a közigazgatási generalista képesítésűekre a magánszektorban is. A vállalatok mind, vagy legalábbis egyre többen rendelkeznek közvetett vagy akár közvetlen kapcsolattal az állam felé, így adminisztrációs kötelezettségeik teljesítéséhez és a napi általános ügyviteli feladatok előrehaladásához szükséges a végrehajtói típusú, igazgatási, „mindenhez értő” szaktudás. Emiatt lehetséges az is, hogy a kutatás eredményeként megjelölt, magánszférába való „átigazolás” megélhetési okokból következik be és a végzetek a piaci szférában kamatoztatják megszerzett tudásukat. Ez a jelenség azonban hosszabb távon nem jelent jó irányt a közigazgatás prognosztizált létszámigényeire nézve. Kérdéskör az is, hogy a mesterképzés elvégzéséhez milyen kritériumrendszert társít a jövőben a közigazgatás. Jelenleg előmenetelhez, vezetői tisztséghez még nem köthető a mesterképzés.

A reform erősítette azt a régóta meglévő tudományos törekvést is, hogy a **közigazgatás-tudományt a doktori iskolák létesítése szempontjából új tudományágként ismerték el**

---

<sup>40</sup> Képzési és kimeneti követelmények=KKK

<sup>41</sup> KÖFOP 2.1.1. projekt NKE és Apertus Nkft. közös fejlesztése

<sup>42</sup> BÖSZÖRMÉNYI Balázs, NKE ÁKK: *Utánpótlás a közigazgatásban? A Nemzeti Köszolgálati Egyetem által kibocsátott közigazgatási diplomák hasznosulása a munkaerőpiacon.* Intézményi Tudományos Diákköri Konferencia, 2018.

**2012-ben.**<sup>43</sup> Az elismerés egyik alapvetése volt, hogy az önálló felsőoktatási képzéseket törvényszerűen önálló közigazgatás-tudományi kutatásoknak kell megalapozniuk, fejleszteniük. A bolognai folyamat részeként, a BA, MA és PhD képzések egymásra épülő léte, a teljességre törekvő XXI. századi közigazgatási felsőoktatási képzés működésének alapja. Kiemelendő tehát, hogy **a reformok után, 2012-re teljes és önálló lett a közigazgatási oktatási rendszer, melyben a generalista képzés elsődlegesen komplexitásra törekszik a kompetenciák vonatkozásában és így igazodik a XXI. századi államok átfogó és összetett feladatrendszeréhez.** Az NKE érintett, megreformált szakjain a statisztikák alapján 3358 fő végzett 6 év alatt 2012-2018. között.

## **6. Good Generalist paradigma: a XXI. századi jó közigazgatási generalista karakterjegyei**

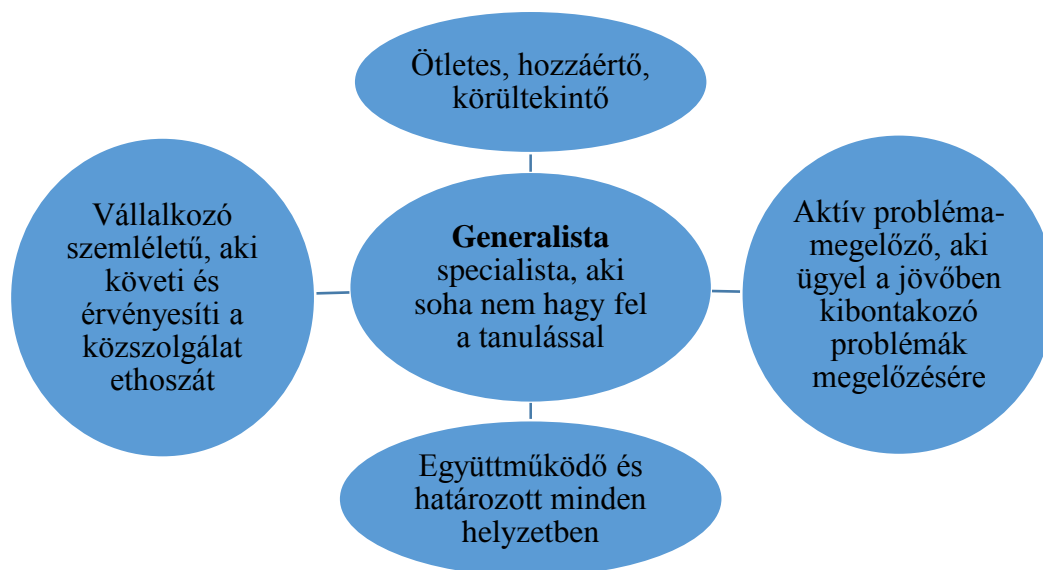
A nemzetközi szakirodalom szerzői is egyetértenek azzal, hogy **a jó tisztviselői karakterjegyeket nemzetek felett szükséges megfogalmazni** és alapvetően a képességfejlesztést kell hangsúlyozni. A tisztviselővé válás, a tisztviselő fejlődése és fejlesztése egyedi képzést igényel. Zeger van der Wal, Dickinson és Sullivan szerzőket idézem, akik a fentieket megerősítve kiemelik, hogy **a tisztviselői ideáltípusok és karrierok drámaian különbözőek az egyes országokban, ezért fontos fejlesztési cél a közös értékek, tudáselemek megjelölése és országonként gyakorlatba történő implementálása.** Egyetértve a szerzőkkel, erre vonatkozik a *cross-over* tudást nyújtó képzésfejlesztési javaslatom. Összességében megállapításom és a fejlődés lehetséges trendjeként jelölhető meg, hogy **minden közigazgatás és kapcsolódó felsőoktatási modell országonként eltér, de a problémák, feladatok, kihívások tipikusak és sokszor „közösek”, így a képzések tartalmában lehetséges a „nemzetek feletti” együttműködés és összhang megteremtése.** Zeger van der Wal 2017-ben kiadott „*A 21. századi jó tisztviselőről*” szóló írása sajátos egyéni tisztviselői fejlesztési környezetet jelöl meg, melyet „*VUCA world*”-ként (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) aposztrofál. Ezek az aktuális, reformkörnyezetben megjelenő tipikus kihívások a tisztviselők felé:

1. Gyors változások és illékonyosság: váratlanul felbukkanó és bizonytalan hosszúságú események, melyek megszakítják az addigi rendszereket és normákat.
2. Bizonytalanság: ismeretlen rövid és középtávú, következménnyel járó események.
3. Komplexitás: események és ügyek, amelyek tartalma és összefüggései nehezen érthetőek.
4. Félreérthetőség: események és ügyek, amelyek vitatott, rejtett és inkonzisztens információval bírnak.

A reformkörnyezet is a képességfejlesztés fontosságát erősíti, az alkalmazkodóképesség növelése és a rugalmasság szempontjai, mára megelőzik a szaktartalmi és lexikális tudás szükségletét. Zeger van der Wal szerint a jó tisztviselő 5 kiemelt tulajdonsága:<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság 2013/3/VIII/2/2/538. számú határozatával az NKE 217. azonosítószámú közigazgatás-tudományok besorolású doktori iskola akkreditációját támogatta.

<sup>44</sup> VAN DER WAL, Zeger: *The 21st Century Public Manager* (The Public Management and Leadership Series) London, Palgrave, 2017. 1-5. old.



Geert Bouckaert<sup>45</sup> 2008-ban megjelent megállapításai is ösztönöznek az aktuális magyar modell és a reformok ismertetésére, ugyanis a szerző bemutat néhány európai trendet a közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában. Álláspontja szerint négy trend jellemző: europánizáció, közszféra reformja a tagállamokban, globalizáció és a piacosodás. Ezek a trendek különböző hatással bírnak az egyes országok képzéseire. Összességében megállapítja, hogy nincs egyetlen európai modell a közigazgatási felsőoktatás vonatkozásában, a képzési reformok általánosságban a közigazgatás fejlesztéséhez kötődnek. Az alapvető különbséget abban látja, hogy az anglo-amerikai programok inkább alulról felfelé építkeznek, jellemzően gyakorlatorientáltak és az empirikus tanulmányokra fókuszálnak. Az európai programok pedig deduktívak, a törvényen és a politikai modelleken alapulnak és néha inkább normatívak. Néhány ország szerinte tudatában van annak, hogy a helyi képzési modellje csak helyi marad és nincsen motiváció arra, hogy a képzési modellt exportálják. Mások azonban alapvető küldetésüknek tekintik saját rendszerük bemutatását és ez a motivációs elem is alakítja a programok modellezését és tartalmi felépítését. Bouckaert arról ír, hogy a közigazgatási képzési paradigmában szerinte nincs önálló közigazgatás-tudomány, hanem az más tudományágakból táplálkozik és a képzések tartalmát az határozza meg, hogy milyen az adott ország politikai és adminisztrációs környezete. Az átlagos kontinentális program a politikatudományra fókuszál, az északi a menedzsment elemeket hangsúlyozza, a közép-kelet európai jogi alapú, de egyre inkább menedzsment jellegűvé válik. Megállapításaihoz képest, a 2011. év utáni magyar reformelemek felsorakoztatása egy új típusú tendenciát jelöl.

A trendek nyomán, a közigazgatási etika jelentősége az elmúlt években felértékelődött, nemcsak hazánkban, hanem nemzetközileg is. A helyes hivatali magatartás megtartását az állampolgárokért működő közszolgálat alapjának és a kormányzat iránti bizalom visszanyerésének, megszerzésének zálogaként tekintik a nemzetközi közigazgatási térben. A hivatali korrupció nagysága és a határokon átívelő korrupciós esetek sokasodása a közös megelőzést helyezik előtérbe. Ennek alapja a közös értékek és tudás mentén való felkészülés,

<sup>45</sup> Geert BOUCKAERT: *Teaching Public Administration: Some trends in Europe*. Köz-Gazdaság 2008/3. Special Issue. 9-14. old.

és a korrupciót megelőző, etikus szellemiségre való nevelés. A közigazgatási munka szellemiségét a közszolgálat ethosza alakítja, melyhez elkötelezetten, már a közigazgatási életpályára belépve illeszkednie szükséges a tisztviselőknek. Ez az elkötelezettség jelenti a szakmai iránti elhivatottságot, vagyis a közigazgatási hivatás alapját. Ily módon **a közigazgatás egyedi etikai elemekkel rendelkező önálló hivatásrend is, melyet a közigazgatási hivatásetika értékvilága von körbe és teljes körűen megkülönböztet más szakmáktól.**

Nemcsak a közigazgatás, hanem **az állampolgárok részéről is megfogalmazódnak elvárások a tisztviselők felé.** Az OECD által végzett nemzetközi kutatás eredménye<sup>46</sup> szerint, a polgárok számára a jó közigazgatásban, a jó tisztviselő tulajdonságainak rangsorában, a törvényességet és jogszerűséget megelőzi a pártatlanság és rugalmasság szempontja. Ez azt igazolja, hogy a polgárok elvárásai szerint, **a hivatásetikai megfelelés megelőzi a szaktudásbeli elvárásokat.** Nálunk is újraértékelődött és egyben felértékelődött az etika szerepe, de például már Magyary Zoltán is kiemelte az etikai elemek fontosságát: „*A közigazgatás jósága a tisztviselőkön fordul meg. Minden szervezeti és eljárási reform értéke attól függ, mennyit érnek a tisztviselők...*”<sup>47</sup>A jó tisztviselőkről való gondolkodásnak az első hivatal megjelenése óta van létjogosultsága. Érdekes ezeket újra és újra feleleveníteni, valamint beépíteni a képzéstartalmi reformba. *Otto von Bismarck* gondolata, miszerint „*Rossz törvényekkel és jó tisztviselőkkel mindig lehet kormányozni, de ha a tisztviselők rosszak, (akkor) a legjobb törvény sem segíthet rajtunk*”, vagy a II. József rendeletébe foglalt etikai elvek<sup>48</sup>, Magyary Zoltán „*emberek szeretetére vonatkozó*”<sup>49</sup> kívánalma, vagy gróf Teleki Pál miniszterelnök „*Az igazi tisztviselő*”-ről szóló írása, egyöntetűen a közigazgatási etika örök elveinek fontosságára hívják fel a figyelmet. Évszázadok óta, a tisztviselő alapvetően nem azért „jó” a közgondolkodás szerint, mert mindent vagy valamit szakszerűen tud. A tisztviselő jósága etikai hozzáállásukból fakad, ezt bizonyítja az OECD elemzése,<sup>50</sup> valamint a saját témabeli, kutatóműhelyben végzett fókuszcsoporthoz tartozó kutatásaim eredménye is.<sup>51</sup>

#### IV. A közigazgatási felsőoktatás fejlesztési javaslatok

##### a. Közigazgatási életpálya vonzónak tételének és a duális képzési jelleg erősítése

A Magyary Program egyik kiemelt céljaként fogalmazódott meg a kiszámítható és vonzó közigazgatási életpálya kialakítása. Fejlesztési javaslatom alapját jelenti, hogy fontos

---

<sup>46</sup> OECD, *Governance at a Glance*, Paris, 2009., 40. old.; JUHÁSZ Lilla Mária: *A korrupció elleni harc Magyarországon az OECD jelentéseinek tükrében*. In: Dargay Eszter, Juhász Lilla Mária (szerk.) *Antikorrupció és integritás*. 201 p. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2015. 49-68. old.

<sup>47</sup>MAGYARY Zoltán: *A magyar közigazgatás racionalizálása*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda. Budapest, 1930. p. 167. Letöltés helye:

[http://mtdaportal.extra.hu/books/magyary\\_zoltan\\_a\\_magyar\\_kozigazgatás\\_racionalizálása.pdf](http://mtdaportal.extra.hu/books/magyary_zoltan_a_magyar_kozigazgatás_racionalizálása.pdf); Letöltés ideje: 2017.05.22.

<sup>48</sup> 1784. február 13-án, II. József rendeletében jelölte meg a Habsburg Birodalom hivatalnokai felé etikai elvárásait.

<sup>49</sup> Magyary Zoltán: *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. század államában. A magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942. 138. old.

<sup>50</sup> OECD, *Governance at a Glance*, Paris, 2009., 40. old.

<sup>51</sup> JUHÁSZ Lilla Mária: *A közigazgatás új generációi – A tudás és képesség fejlesztésének megújult értékalapjai* In: KERESZTES Gábor (szerk): *Tavaszi szél 2016 Tanulmánykötet III*. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2016. pp. 41-47. (ISBN:978-615-5586-09-5). NKE Magyary Zoltán Szakkollégium Közmenedzsment kutatóműhely kutatásának eredménye, 2016. 41-48. old.



tudatosítani a közigazgatási képzésre jelentkező és a képzésben résztvevő hallgatókban, hogy egy életpályára jelentkeznek, ennek megtartó erejű, valós és motiváló tartalmi elemeit meg kell jelölni és ez által **fenntarthatóan vonzóvá tenni a közigazgatási szakma „life-long” művelését**. Az **életpályára való alkalmasságot** a felvételi során, de legkésőbb az alapképzés első évének végén javaslok megvizsgálni, alkalmassági vizsga keretében (tudásteszt és/vagy motivációs elbeszélgetés). Az alkalmassági vizsga hozzájárul ahhoz, hogy tényleges hivatástudattal rendelkező hallgatók szerezzenek képesítést és épüljenek a közigazgatásba.

Már a képzési évek alatt fontos volna, hogy **valódi pályaorientációt** kapjanak a hallgatók és kialakuljon a munkakapcsolat, valamint szakmai kooperáció a közigazgatással. A képzésbe épített, képesítés megszerzéséhez szükséges szakmai gyakorlatok megszervezése során, hasznos lenne, ha a közigazgatás a szakminiszter útján megjelölne olyan munkaköröket vagy szakterületet, amelyben gyakorlati munkát végezhetnek a hallgatók, esetlegesen hiány mutatkozik a munkavállalók tekintetében és a diploma megszerzését követően ténylegesen állást is ajánlhatna a közigazgatás. A duális képzési jelleg erősítése a képesítés szükségletének egyértelmű bizonyítékát jelenti és a végzettséggel rendelkezők közigazgatásban történő elhelyezkedési mutatói is javulnának. A szakmai kooperáció keretén belül, például a közös kutatások elvégzése mindkét fél számára kedvező helyzetet teremthetnének.

#### **b. Hivatásetika erősítése és új módszertanok a képzésben**

Tekintettel arra, hogy az etika szerepe felértékelődött, hangsúlyossá kell tenni és tudatosítani kell a hivatásetika elemeit az életpályára lépés előtt, és a képzés során különös figyelmet kell fordítani az etikus szellemiség nevelésére. A hivatásetika graduális képzésben történő erősítését hangsúlyos fejlesztésnek ítélem meg. A felvételi, vagyis a belépés mellett, a kilépés során is fontosnak tartom az etikai elemeket. A végzettség megszerzésekor a már meglévő **eskütétel** tartalmi elemeinek és gyakorlati alkalmazásának hangsúlyossá tételére hívnám fel a figyelmet, mely erősíti az életpálya iránti motivációt, az összetartást és a hivatásbeli értékek közös gyakorlását. Általánosan elfogadott elv, hogy az önálló hivatások újonnan avatott képviselői esküt tesznek pl. orvosok hippokratészi esküje vagy katonai etikai kódex. A tisztviselők mindennapjaiban, a kihívások közös leküzdésében is segíthet az értékek betartását erősítő fogadalom, melyet a diploma átvételekor a magyar állam felé, a haza szolgálatában tesznek.

Az oktatás módszertanát tekintve, fejlesztési célként jelölöm meg a **gyors alkalmazkodásra, a gyakorlati tudás hasznosítására és fejlesztésére irányuló oktatói törekvéseket**. A képzést elsősorban a gyakorlatban hasznosítható ismeretek átadására és képességek fejlesztésére szükséges építeni. Az oktatásba érdemes behozni a **technika újításait** (e-learning, e-szemináriumok, e-tesztek és vizsgák, e-előadások), melyek segíthetik a gyors és hatékony, modern és **környezetbarát felkészülést**.

#### **c. Talentumokra épülő kompetenciafejlesztés**

A reformok nyomán, a jelenleg is érvényes, új oktatási tartalmi-módszertani cél immáron átfogó, összetett tartalmú kompetenciafejlesztésként fogalmazható meg, ebben a tekintetben is lényeges változások indultak el, de a graduális képzésben ez még kevésbé érzékelhető. Vagyis

fontos elem a tisztviselőjelölt kompetencia összetevőinek fejlesztése: ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség és motiváltság fejlesztése.<sup>52</sup> Meggyőződésem, hogy **a kompetenciák fejlesztése során, az egyénekre hangolt, talentumot figyelembe vevő képzési módszertan alkalmazása tovább erősítheti a tisztviselői feladatellátás hatékonyságát.** Javasolnám az **oktatás filozófiai jellegű átalakítását,** mely azon alapul, hogy **az oktatás az erősségek továbbfejlesztésére, a talentumok kibontakoztatására épít.** Tehát egy esetleges **kompetenciamérés során,** amikor kiderülnek a hallgatók hiányosságai és erősségei, akkor **döntően az erősségek továbbfejlesztésére kerüljön** a hangsúly, ne pedig a hiányosságok kezelése és az általános szintre való felhozatala jelentsen a fejlesztési feladatot, mely a hallgató számára inkább ellenérzetet és megfelelési kényszert jelent. **Fontos fejlesztési iránynak tartom, hogy a megtalált erősségekre épüljön a tisztviselő karrierje.** A talentumát pedig „*life-long learning*” módon, megfelelően a nemzetközi trendeknek, folyamatosan fejlessze tovább a tisztviselő. Ezzel a módszerrel sikerélménye lesz és életpálya iránti motivációja is növelhető. Az államnak az lenne az érdeke, hogy a **tisztviselő jó érzéssel, talentumából fakadó kiváló adottságainak alkalmazásával segítse a közigazgatás, mint munkaközösség működését.**

#### **d. *Cross Over Knowledge*- Közös közigazgatási értékrend és tudás kialakítása**

A reformkörnyezet és az országokat érő kihívások elemzése alapján, a „nemzetek feletti”, közös kihívások és problémák kezelése **államok együttműködését és közös feladatmegoldást sürgetnek.** Kijelenthető, hogy a mai államok kihívásait nem az egyes nemzetek, országok problémái határozzák meg, hanem a komplex problémák határozzák meg az egyes nemzetekre leképezett problémákat és feladatokat. Ez a jelenség a globalizáció hatásaként is értelmezhető, az összetett kihívások közösen elismert és betartott érték, továbbá tudás alapon való leküzdésének szükségességét igénylik, melynek aktora az állam, az egyik közös módszer pedig a felkészülés. Ezért a közös- országok közötti egységes- felkészítéshez, közösen elfogadott képzési és etikai irányelvek szükségesek a közigazgatásban, melyek az általam elnevezett **„cross over tudásként”** aposztrofáltak. Ez értelmezhető egyfajta **közigazgatási kurzuscurriculumnak** is, mely bemutatja, hogy a jelenlegi kor közigazgatási szakemberei számára melyek azok a tudás, képesség és hivatásetikai elemek, melyek határon innen és túl egységesen szükségesek a generalista feladatellátásban és közösen beépülnek az állami működésbe.

A magyar közigazgatási felsőoktatási képzés bizonyosan tehát generalista típusú, általános, végrehajtó típusú munkakörök ellátására készít fel, melynek folyamatos fejlesztési szükséglete van. A klasszikus „közigazgatási képzés” azonban akkor nyeri el teljességét, ha a közigazgatásban dolgozó specialisták és generalisták vonatkozásában beszélhetünk, egységes tudás és etikai értékrend meglétéről, melyet a közigazgatási felsőoktatás biztosít. Javaslatom szerint, olyan közigazgatási felsőoktatási képzési mester szak fejlesztése lenne hasznos, amely minden állami feladatot ellátó generalista és „specialista” számára egységes közigazgatási tudást biztosít, és amelybe a cross over tudás is beépül. A generalista képzés továbbfejlesztése is folyamatos kihívás, de szükséges alternatíva a specialista végzettséggel rendelkező

---

<sup>52</sup> VASS Vilmos: *A kompetencia fogalmának értelmezése.* In. A kompetencia. Kihívások és értelmezések. Országos Közoktatási Intézet. Budapest. 2006. 139-161. old.

közigazgatási tisztviselők számára is közigazgatási felsőoktatásban részt venni, ugyanis **a közigazgatási munka ellátásához, minden abban résztvevő számára szükséges az egységes alaptudás és etikai értékrend elsajátítása.** Ez az új típusú közigazgatási felsőoktatási képzés, minden tisztviselő számára előírható, akár az előmenetelhez szükséges képzést is jelenthet, mely értelmezhető a **közigazgatási MA szak továbbfejlesztett, másoddiplomás jellegű képzéseként** is. Hasonló jelleggel működik jelenleg a kormányzati tanulmányok és közigazgatási tanulmányok szakirányú továbbképzés, azonban megítélésem szerint, a képzés jelentőségét és nívóját, a felkészítés mélységét és ezáltal eredményességét növelné, ha a szaktartalom továbbfejlesztésre kerülne és diplomával végződő mesterfokozatként, egyfajta „másoddiplomás” képzés keretében működne. Tulajdonképpen a módszertanilag megújítandó, közigazgatási MA szak képzési keretébe volna javasolt beforgatni a közigazgatási tanulmányok és kormányzati tanulmányok tudástartalmat, valamint beleépíteni a nemzetközi irányelvekben megfogalmazott cross-over tudást is. Fontos, hogy ez a képzés az új oktatói filozófiára és módszertanra épüljön, így **egyéni karrierekre szabva, pozitív fejlesztői szemléletben segítse a már közigazgatásban dolgozó tisztviselők tanulását, fejlődését.**

## V. Új tudományos eredmények

Tézisem igazolásai komplexen végigvonnak a dolgozaton és az alábbi megállapítások köthetőek hozzá.

### 1. A generalista típusú közigazgatási képzési paradigma szükségletének igazolása

**T1: A közigazgatási felsőoktatás alapját a generalista típusú képzési paradigma léte és szükséglete jelenti.**

A kutatás meghatározó választ adott a kérdésekre és a 2011. évi mérföldkő szerint lezajlott **reformoknak köszönhetően, immáron ténylegesen visszaigazolható a generalista képzési paradigma szükséglete.** Ennek bizonyítékai időbeli és tartalmi szempontból az alábbiak szerint összegezhetőek:

Időbeli szempontból, a felsőfokú közigazgatási szakemberképzés **1977-ben történő megalapításától kezdve a 2011. évi mérföldkőig**, a képzés döntően piaci alapon működő, **a közigazgatás tényleges igényeitől elkülönülő, az általános felsőoktatási ágazatirányítás részeként kezelt képzési paradigmát jelentett.** Ez igazodott a *new public management* paradigmához is, mely a piaci mechanizmusokat részesítette előnyben az állam igényeivel szemben. Az oktatás iránti igények, a képzési létszám, valamint a szak tartalma is piaci alapon, az általános oktatási ágazatirányítás részeként működött és döntően a képző intézmények szakmai, pénzügyi igényeihez illeszkedett. **Össességében tehát, 2011-ig intézményesen nem kapcsolódott össze a közigazgatás és a kapcsolódó felsőoktatás.** 2011-ben, a Magyar Program által megjelölt, komplex közigazgatás-fejlesztési reform nyomán, **közigazgatás által vezérelt képzési paradigmává vált a közigazgatási felsőoktatás.** A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény, **Magyarországon elsőként deklarálja a közigazgatási felsőoktatás törvénybe foglalt, más képzésektől elkülönülő, önálló meghatározását.** Az NKE 2011. évi

megalapítása és a közigazgatási képzések önálló rendszertani helye, tartalma és szerepe, valamint a kapcsolódó, miniszteri szintre helyezett, kiemelt minőségi és mennyiségi validációs folyamatok igazolják, hogy **a reformok nyomán a magyar közszolgálat és a közigazgatás ténylegesen visszaigazolta a képzési paradigma szükségletét.**

Tartalmi szempontból, a reformok keretében nemcsak az intézményes összekapcsolás történt meg, hanem a képzés és a gyakorlat közötti tartalmi szimbiózis keretei is megteremtődtek. A 2011. évi CXXXII. törvény szerint, a közigazgatási felsőoktatás a köztisztviselői és kormánytisztviselői életpályára felkészítő, közigazgatási képzési ág alapképzési szakjait, valamint a hozzájuk kapcsolódó mesterképzési szakokat jelöli. A törvény 40-43. § egyértelműen megjelöli, hogy a közigazgatási felsőoktatás felügyeletét a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter látja el, aki meghatározott felügyeleti jogokkal rendelkezik a képzés tartalmi, létszámbeli validációjára vonatkozóan. A reform újdonsága tehát, hogy **létezik közvetlen mennyiségi és minőségi, létszámbeli és tartalmi kontroll a közigazgatási felsőoktatás felett.** Az állam és közigazgatás -összhangban az államelméleti, neowéberi trendekkel- aktív megrendelőként lép fel a közigazgatási felsőoktatás felé. A szakminiszter által validált képzési és kimeneti követelmények és a meghatározott létszámigények alapján, a **közigazgatási felsőoktatás szakjaira szükség van, a generalista típusú feladatellátásra való felkészítés a közigazgatás megrendelői igénye.** További validációs elem, hogy az elmúlt évek reformjának köszönhetően, több szakmai testület és a szakminiszter által minőségirányított grémium áll rendelkezésre, ahol megfogalmazzák, pontosítják és validálják a képzési paradigmát, valamint tartalmi felépítését.

## **2. Közigazgatás-vezérelt felsőoktatási paradigmaváltás**

**T2: A közigazgatási felsőoktatás fejlődésében meghatározóak a hazai és nemzetközi térben, reformkörnyezetben kibontakozó állami kihívások, tudományos irányzatok és közigazgatás-fejlesztési stratégiák, melyek keretet adnak a fejlődés irányainak és alapvetéseinek kialakításához. A komplex reformkörnyezet alapján formálódott közigazgatás-tudományi trendek hatása, vagyis a new public managementről neowéberi paradigmára, a piacról az állam primátusára való váltás jelentheti a magyar közigazgatási felsőoktatás egyik új, rendszerszintű változást hozó fejlődési irányát.**

A kutatás alapján, a **komplex reformkörnyezet alapvető változást eredményezett a közigazgatási felsőoktatás helyzetében és fejlődésében.** A közigazgatás reformjához- a nemzetközi trendekhez igazodva- illeszkedett a kapcsolódó felsőoktatás paradigmaváltása is. **A közigazgatási generalista típusú képzés rendszertani helye, szerepe, tartalma és szükséglete, közigazgatás által vezérelt paradigmává vált.**

A 2008-ban kibontakozott gazdasági világválság kezelése kiemelt, nemzetközi jelentőségű fordulatot jelentett és hozzájárult a hazai reformkörnyezet kialakulásához. Általánosságban elmondható, hogy a gazdasági válság kapcsán az államok beavatkozása jelentett megoldást a kialakult helyzetre, ugyanis az aktív, cselekvőképes államok tudták orvosolni a piaci szféra nehézségeit. Így az állam ismét visszanyerte primátusát a piaccal szemben, ez azt jelentette, hogy a magánszférát favorizáló trendek (pl. *new public management*) háttérbe szorultak. **A cselekvőképes és erős állam új paradigmája a neowéberi modell lett,** mely a közigazgatási munkakultúra felélesztése által, az etikus és professzionális személyi

állomány biztosításával igyekeznek megteremteni a transzparens, hatékony és elsődlegesen normatív alapokon való állami működést. Az átláthatóságra való törekvés és az etikus állomány léte, a kormányzat iránti bizalom visszanyerésének zálogát, valamint az állampolgárokért működő közigazgatás alapját jelentik.

**Hazánkat is elérte a nemzetközi térben kialakult válság, melynek megoldását a többi országgal azonos módon, az állam aktív beavatkozása és konszolidációs intézkedései jelentették.** A trendek nyomán született meg **2011-ben a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program is, mely a reform mérföldkövét jelenti.** A program, a neowéberi paradigma elemeire építve adja meg a közigazgatási felsőoktatás fejlődésének új keretét. **Ez a fordulat hozta el a közigazgatás és a kapcsolódó felsőoktatás intézményes összekapcsolásának reformját,** majd átalakította a közigazgatás vezérelt **generalista képzési paradigma alapvető attribútumait.** Változott a képzés rendszertani helye, ugyanis önálló képzési terület és képzési ág létesült, több évszázad után önállósult a közigazgatás-tudomány. A generalista paradigma tartalma megújult az állam megrendelői igényének megfelelően. A trendek tartalmához illeszkedően, kiegészült a szakok tartalma is. Átalakultak a generalista szakok ismereti és kompetencia elemei, valamint kritériumai. Létrejött a szakminiszterek irányításával működő Nemzeti Közszolgálati Egyetem, mely a mindenkori kormányzat igénye szerinti létszámban és szaktartalommal készíti fel a tisztviselőket a közigazgatási szakma művelésére. **Az állami versenyképesség növeléséhez és a fejlődés elősegítéséhez illeszkedő felsőoktatási reformok egyik modelljeként, a magyar közigazgatási felsőoktatás működése is új alapokra helyeződött.** A trendek hatásai nyomán, 2011-től rendszerszintű, képzéstartalmi és szellemi reform zajlott le, mely az állam és közigazgatás igényei mentén, alapjaiban alakította át a magyar közigazgatási felsőoktatás modelljét.

### 3. A komplexitás paradigma

**Tézis 3: A XXI. századi komplex reformkörnyezetből fakadó, összetett állami feladatrendszer léte erősíti azt a tényt, hogy a közigazgatási feladatok ellátására felkészítő, generalista típusú felsőoktatási képzések tartalmi kialakítása során, a komplexitásra törekvés az egyik legfontosabb fejlesztési irány. A közigazgatási feladatok folyamatosan növekvő összetettsége indokolja, hogy a képzések rendszerszemléletre, átfogó tudástartalomra épüljenek és a szakmához, hivatáshoz hangolt speciális képességfejlesztés, valamint etikai nevelés is a képzés része legyen. A magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődésének új tartalmi fejlesztési irányát jelenti a komplexitásra törekvő generalista képzési szaktartalom.**

A 2011. évi mérföldkő hatása átfogó volt, érintette a közigazgatási generalista képzések rendszertani helyét, szerepét és szellemiségét, valamint tartalmi felépítését. A kutatás keretében bemutatott XXI. századi reformkörnyezet erősíti azt az állami és közigazgatási igényt, hogy a kompetenciák vonatkozásában komplexitásra törekvő generalista típusú felkészítés tudja hatékonyan támogatni az állami feladatellátást. A kutatás keretében fellelt külföldi szakirodalom, kiemelten *Stein Ringen, Tiina Randma-Liiv, Wolfgang Dreschler, Laurence E. Lynn, Jr.* és a hazai képviselők G. Fodor Gábor és Stumpf István általánosságban azzal

érvelnek,<sup>53</sup> hogy az állam aktuális kihívásaira reagáló neowéberi modell szerint, a jóléti állam nincs válságban, csak problémákkal küzd, melyeket kezelnie kell. Ennek **eszköze az elszámoltatható jó kormányzat (*good government*), melynek támogatását az összetett tudással és képességekkel rendelkező, etikus és transzparens közigazgatás látja el.** A közigazgatás ebben a trendben nem pusztán egy végrehajtó közeg, hanem kulturális értékek foglalata. Egyfajta **átfogó tudással rendelkező értékközösség, mely a normativitás talaján segíti az erős, cselekvőképes államot a gazdasági növekedés felé.**

A reformokhoz és a fenti megállapításokhoz illeszkedve kijelenthető, hogy a **közigazgatás megrendelői igénye szerint, a generalista képesítés szükséges.** A kapcsolódó **szakok képzési és kimeneti követelményeit, vagyis tartalmi felépítését is a közigazgatás határozza meg.** Az aktuális állami kihívások és közigazgatási feladatellátás összetettségéhez igazodva, **a szakok tartalmi fejlesztési paradigmája pedig a komplexitás lett.**

A tézisek alapján megállapított, a **magyar közigazgatási felsőoktatás rendszerszintű és átfogó változásait szemlélteti az alábbi ábra:**

---

<sup>53</sup> G. FODOR Gábor – STUMPF István: *Neowéberi állam és Jó Kormányzás*, In. Nemzeti Érdek 2008/II. 3. sz. 15. old.

**Magyar közigazgatási felsőoktatás reformja a 2011. évi mérőföldkő szerint**

Domináns trend megnevezése	Primátus, vezérlés	Hatás igazolása	Képzési paradigma szükségletének és tartalmának visszaigazolása
<i>new public management</i>	<b>PIAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piaci alapon működő képzés</li> <li>- piaci jellegű, menedzsment tudáselemek felértékelése a képzési és kimeneti követelményekben</li> <li>- képzési szak új elnevezése: „közigazgatási menedzser”</li> <li>- „jogias megközelítés” dominanciája a képzés jellegét illetően</li> </ul>	nem meghatározható
<p>↓</p> <p><b>Modern államok kihívásai</b>  <b>Gazdasági világválság kezelése</b>  <b>Államok szerepe felértékelődik</b>  <b>Magyarország: 2011. évi mérőföldkő</b></p> <p>↓</p>			
<i>neowéberianus</i>	<b>ÁLLAM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b><u>közigazgatás vezérelt generalista képzési paradigma:</u></b> az állam és közigazgatás megrendelői igénye mentén működő képzési tartalom és létszám</li> <li>2. <b><u>komplexitás paradigma:</u></b> <b>közigazgatás vezérelt generalista képzési paradigma, mely komplexitásra törekszik</b> (közigazgatási feladatok összetettségéhez hangolt, komplexitásra törekvő KKK leírás)</li> <li>3. <b><u>törvényben deklarált önálló közigazgatási felsőoktatás</u></b></li> <li>4. <b><u>közigazgatási, szakmai minőség-ellenőrzés:</u></b> a felügyeletet gyakorló miniszter, közigazgatási szakemberekből álló fenntartói és szakmai testületek útján képzések minőségellenőrzése</li> <li>5. <b><u>hivatali ethosz és karrierpálya jelleg felértékelése</u></b> (Neowéberianus paradigma elemei)</li> </ol>	VAN visszaigazolás a generalista képzési paradigma szükségességére és tartalmi felépítésére, <b>maga az ÁLLAM és KÖZIGAZGATÁS</b>

Forrás: Szerző

## VI. Értekezés konklúziója

**A magyar közigazgatási felsőoktatási képzés az elmúlt években egyedi fejlődési pályára lépett, mely egyfajta mintaként szolgálhat más államok számára is. Ahogy nincsen egységes közigazgatási modell, úgy az egyes országok kapcsolódó képzési rendszerei is differensek. Kutatásaim alapján, a nemzetközi szakirodalom még nem ismeri a megreformált magyar rendszer sajátosságait és a fejlődés irányát, így dolgozatomban ezek bemutatására helyeztem a hangsúlyt. Célom, hogy a bemutatott reform-modell a nemzetközi szakirodalomban hivatkozási pontot jelentsen a magyar közigazgatási felsőoktatás fejlődési irányaira vonatkozóan.**

A reform által kijelölt egyedi fejlődési út hazai jelentőségét az alábbi dátumok is igazolják. 2017. év nemcsak az Államigazgatási Főiskola 40 éves működésének volt jubileuma volt. 1777-ben, azaz 240 éve a Mária Terézia által végrehajtott oktatási reform, a *Radio Educationis* idején vetették fel az önálló közigazgatási képzések gondolatát, 1977-ben, vagyis rá 200 évre született meg az Államigazgatási Főiskola és 2002-ben, a kezdetektől számolva 225 év volt szükséges az önálló egyetemi képzés elindulásához. 2017-re 240 éves lett az önálló közigazgatási képzésekről való gondolkodás. **A 2011. évi mérföldkő hatása nyomán lezajlott reformoknak köszönhetően, kijelenthető, hogy létrejött az állammal és közigazgatásával szimbiózisban működő, egy intézményben összpontosuló, önálló magyar közigazgatási felsőoktatás (közigazgatási felsőoktatás BA, MA és PhD képzései), mely egyedi szaktartalommal bíró, az önállósult közigazgatás-tudomány művelésére épülő, a közszolgálati ethoszt követő, folyamatosan fejlődő entitás a hazai felsőoktatás rendszerében.**



## Doktorjelölt szakmai önéletrajza és publikációs listája

**Juhász Lilla Mária** 1987. május 22-én született **Miskolcon**. Érettségi bizonyítványát 2005-ben Miskolcon, a Zrínyi Ilona Gimnázium haladó angol és speciális német tagozatán szerezte. Egyetemi tanulmányait 2005 és 2010 között a **Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karán** végezte, ahol a 2009/2010-es tanévben elnyerte a **Magyar Köztársasági Ösztöndíjat**. Jeles minősítésű közigazgatási menedzser diplomája megszerzésekor **Dékáni Dicséretben** részesült **kiemelkedő tanulmányi eredménye**ért.

**Doktori képzését** 2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetemen kezdte, melyet 2013-tól a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola létesítését követően a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen folytatott. **2014 szeptemberében abszolutóriumot szerzett.**

A **közigazgatás-tudományi kutató-utánpótlás országos fejlesztése** kapcsán kiemelkedő közösségi és szakmai munkát végzett, melynek eredményeként, 2013-ban pályázat útján megválasztották a **Doktoranduszok Országos Szövetségében (DOSZ) megalapítandó Közigazgatás-tudományi Osztály elnökének**. 2014-ben az osztály **tiszteletbeli alapító elnökévé** választotta. Az osztály megalapításának és szakmai működésének köszönhetően, **hazánkban először önálló, országos érdekképviseleti szerve lett a közigazgatás-tudomány területén oktató, kutató doktoranduszoknak**, az osztály munkája során mai napig országosan koordinálja a kutatás-fejlesztéseket, aktív tudományos tevékenységet végez és segíti a kutató-utánpótlás előrehaladását.

**Doktorandusz hallgatói érdekképviseleti vezetőként** támogatta az első közigazgatás-tudományi doktori iskola létrehozatalát és részt vett a **közigazgatás-tudományi PhD képzés országos ismertetésében, népszerűsítésében**. Ennek keretében több képzés-ismertető és szakmai interjúban vállalt szereplést, az országos tudományos rendezvényeken képviselte az osztályt, továbbá törekedett a közigazgatással való aktív kapcsolat kialakítására is. Aktív fellépésének köszönhetően, az Osztály 2014-ben együttműködési megállapodást kötött a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériummal és a Magyar Kormánytisztviselői Karral, melyek közvetlen részvételével, támogatásával és együttműködésével minden magyar tisztviselő felé bemutatásra kerülhetett a doktori képzés. Az osztály elnökeként, a **DOSZ Hadtudományi Osztály és Rendészeti Doktoranduszok Országos Egyesülete** vezetőinek közvetlen szakmai együttműködésével folyamatosan támogatta a **közszolgálati tudományos utánpótlás integrált tevékenységeit, fejlesztéseit**.

2012-ben részt vett a **Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás** szakmai folyóirat megalapításában, 2012-2014. között a tudományos folyóirat **szerkesztőségi titkára** volt.

**Oktatói munkáját** 2008-ban, a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi karának Pénzügyi Jogi Tanszékén kezdte, ekkor tanszéki demonstrátori feladatokat is ellátott, 2010-től bekapcsolódott a Jogtudományi Tanszék Államtan című tantárgyának oktatásába. Az egyetemi oktatás mellett, 2009-ben etikai és jogi ismeretek tantárgyat oktatott mentőápoló és szülésznő szakképzésen, a Raul Wallenberg Humán Szakképző Iskolában. 2010 és 2012 között a Budapesti Corvinus Egyetem megbízott oktatója volt, 2012-től pedig a **Nemzeti Közszolgálati Egyetemen folytat oktatói tevékenységet angol és magyar nyelven**, többek között az államtan, államháztartástan, költségvetési szervek gazdálkodása és számvitele,

közszolgálati hivatásetika, jó kormányzás- *good governance*, valamint az európai közigazgatási tér fejlődése témakörökben. 2018-tól részt vesz az állami tisztviselői továbbképzések képzési feladataiban, a közigazgatási tanulmányok és a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzésekben e-szemináriumvezetőként segíti a tisztviselők államháztartási, ágazati szakpolitikák és tudománypolitika témájú tudásfejlesztését.

**Kutatási tevékenységet** már az egyetemi képzése alatt is folytatott. A közpénzügyi és államháztartási témájú kutatások mellett, a Honvédelmi Minisztérium megbízásából a KGST Hadiipari Állandó Bizottság (1956-1965) munkájának dokumentálása volt a feladata. A diploma megszerzését követően és a doktori tanulmányok alatt, közreműködött pénzügyi és költségvetési, közszolgálati hivatásetikai, korrupció-megelőzési és integritásmenedzsment ismereteket nyújtó tankönyvek megírásában. Jelenlegi kutatási területe a **közigazgatási képzések, a hivatásetika és a korrupció-megelőzés tudományos vizsgálatára irányul**. 2015/2016. tanévben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem **Magary Zoltán Szakkollégium Közmenedzsment Kutatóműhelyét vezette**.

Kutatásai elismeréseként, 2014-ben a Tavaszi Szél Országos Doktorandusz Konferencia **Közigazgatás-tudományi Szekciójában I. helyezést ért el „Jó állam- Jó közigazgatás- Jó tisztviselő - avagy a közigazgatási etika reformja”** című pályamunkájával és előadásával.

**Oktatási és kutatási tevékenységét több éve angol nyelven is végzi.** Angol nyelvből felsőfokú írásbeli, középfokú szóbeli és német nyelvből középfokú államilag elismert nyelvvizsgákkal rendelkezik.

2010-ben, a BCE Közigazgatástudományi Kar képviselőjeként az **Amerikai Egyesült Államokban** oktatott és kutatott egy szemeszteren keresztül (*Indiana University, School of Public and Environmental Affairs, Bloomington*). Ezt követően, 2015-ben **Portugáliában** (*University of Fernando Pessoa*), 2016-ban **Olaszországban** (*LUMSA University*), 2017-ben pedig **Írországban** (*Irish Public Administration Institute*) tanulmányozta a **külföldi közigazgatási képzési- és továbbképzési rendszerek működését, fejlesztési lehetőségeit**, illetőleg **előadásokat tartott** a téma iránt érdeklődő helyi hallgatói, oktatói és tudományos közösségeknek.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetközi és Európai Tanulmányok Karán a **Good governance** című tantárgy angol nyelvű oktatásában részt vesz, valamint az Erasmus+ Program keretében egyetemre érkező külföldi diákokat oktatta közszolgálati etikai ismeretek és az európai közigazgatási tér fejlődése témakörben.

2016-ban **Horvátországban** (Zágráb) előadóként részt vett a **NISPAcee** (*The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*) 24. évi nemzetközi konferenciáján, ahol **egyedülként képviselte a magyar közigazgatási képzésfejlesztés szakmai területét**.

Tudományos oktatói, kutatói tevékenységei mellett, **kormánytisztviselőként és közalkalmazottként a hazai felsőoktatás és közigazgatás működésének fejlesztésében** működött közre:

2011-től kezdődően a Nemzeti Közigazgatási Intézet főigazgatójának tanácsadójaként, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létesítéséért felelős miniszteri biztos közvetlen

munkatársaként, **kiemelkedő szerepet vállalt a Nemzeti Közszerológati Egyetem megalapításában**, éppen ezért 2012-ben átvehette a **Nemzeti Közszerológati Egyetem Díszpecsétjét az Egyetem alapításáért** és az Egyetem Ideiglenes Szenátusának munkájában való részvételért, 2013-ban az egyetem szenátusának egyhangú döntése értelmében, **Egyetemért Emlékérmét** vehetett át az **Egyetem tekintélyének növeléséért végzett kiemelkedő munkájáért**.

2012-ben az **Emberi Erőforrások Minisztériuma** Felsőoktatásért és Tudománypolitikáért Felelős Helyettes Államtitkára személyi titkári feladatait látta el, majd a **Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium** Kormánytisztviselői Döntőbizottság Elnöki Titkárságán dolgozott. Ezt követően a **Nemzeti Közszerológati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézetében** szakmai tanácsadói és ügyvivő szakértői feladatokat látott el egészen 2013 őszéig, amikor megbízták a **Projektmenedzsment Központ** vezetésével, ahol az egyetemen megvalósuló **Államreform Operatív Programok (ÁROP) végrehajtásáért** volt felelős.

2014 decemberétől 2015 augusztusáig a **Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi Intézetének alapító szervezési igazgatója** volt, ahol munkája során az egyetem kiemelt intézményfejlesztését, az NKE államtudományi egyetemmé válását segítette, mindemellett ellátta a kutató egységek, valamint az Államreform Központ munkájának szervezését és igazgatását. Nevéhez fűződik az egyetem **ÁROP programjainak lezárása és eredményeinek disszeminációja** a magyar közigazgatásban.

2015 őszétől projektfejlesztési igazgató-helyettesként, később központvezetőként, **jelenleg főosztályvezetőként a Közigazgatás- és Közszerológáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)** keretében, a Nemzeti Közszerológati Egyetem által megvalósított országosan megvalósítandó projektek tervezéséért és végrehajtásáért felelős. 2016 júliusától egy évig az egyetem Projektirányító Főbizottságának titkára volt.

Az elmúlt években számos esemény **szakmai koordinációs és tudományszervezői feladatát** is ellátta. Így többek között:

- 2011-ben ő volt a **Nemzeti Közszerológati Egyetem megalapításának és Ludovika főépületben történő elhelyezési előkészületeinek főkoordinátora**;

- 2012-ben főszervezője a nemzeti erőforrás miniszter vezetésével zajló, újonnan megalakuló **Felsőoktatási Tervezési Testület alakuló ülésének**, továbbá az **Emberi Erőforrások Minisztériuma** felsőoktatásért és tudománypolitikáért felelős helyettes államtitkárának országjáró intézményfejlesztési programjának;

- 2013-ban részt vett a **tisztviselői hivatásetikai szabályrendszer kidolgozásában** és a kapcsolódó **országos oktatás szervezésében és népszerűsítésben**, a kapcsolódó tisztviselői tananyagok elkészítésében.

- A hazánkban elsőként megvalósuló **országos kormánytisztviselői hivatásetikai** jelenléti és e-learning továbbképzések megvalósításának, valamint az **országos és területi kormánytisztviselői etikai biztosok** találkozájának főszervezője volt.

- Megszervezte az **"Egyetemek a közszerológati továbbképzésért"** című szakmai napot, melynek keretében 10 felsőoktatási intézmény együttműködési megállapodásának aláírására is sor került, a közszerológati továbbképzési rendszer működtetésének országos intézményi támogatására.

- Az ÁROP 2.2.5. kódszámú „*Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban*” című projektben ellátta a **Közszolgálati Nemzetközi Képzési Központ** intézmény- és programfejlesztésének szakmai főkoordinátori feladatait, a központ működése és fejlesztései jelentették a később, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen létrejött Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar szakmai megalapozását.

- Részt vett a „*Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése*” című ÁROP 1.1.21. kódszámú kiemelt projekt szakmai tervezésében és végrehajtásában, ennek keretében az **integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés** kifejlesztője, a **közszolgálati hivatásetika és integritásmenedzsment fejlesztések** szakmai főkoordinátori feladatait látta el. Az Egyetemért Emlékérem **kitüntetése során az antikorrupciós képzések fejlesztésében** vállalt szakmai szerepét méltatták.

- Jelenleg a KÖFOP-2.2.3. kódszámú, „*Kapacitásfejlesztés a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében*” című projekt szakmai megtervezésében és végrehajtásában vesz részt, melynek része a közigazgatási etikai szabályrendszer továbbfejlesztése, az etikai biztosok munkájának felülvizsgálata, valamint a közigazgatási etikai tantárgyak fejlesztése, a tisztviselői integritás elemeinek további erősítése.

- További két kiemelt KÖFOP projektben vállalt szakmai részvételt, a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 kódszámú, „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt végrehajtásában, valamint a KÖFOP egyik legnagyobb projektje, a **KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 kódszámú, „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése”** című projekt szakmai megvalósításában is közreműködik.

A közigazgatás-fejlesztési uniós finanszírozású **projektek tervezésében és megvalósításában végzett kiemelkedő szakmai teljesítményének elismeréseként**, a Kari Tanács támogatásával, **2018 júliusában Dékáni Dicsérő Oklevelet** vehetett át a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar dékánjától.

Több mint 20 db publikáció, számos könyv, kutatás-jelentés, tanulmány és egyetemi jegyzet szerzője, szerkesztője. Utóbbiak egy részét jelenleg **több egyetemi szakon és közszolgálati tisztviselői továbbképzésben használják tankönyvként.**

### Publikációs lista

JUHÁSZ Lilla Mária

**Az Állami Számvevőszék bemutatása – „A rend értéket teremt”**

In: Kovács Gábor (szerk): Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról

Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2017. pp. 61-88.

[\(ISBN:978-615-5680-29-8\)](#)

Könyvrészlet/Felsőoktatási tankönyv része/Oktatási

JUHÁSZ Lilla Mária

**A közigazgatás új generációi – A tudás és képesség fejlesztésének megújult értékalapjai**

In: Keresztes Gábor (szerk): Tavaszi szél 2016 Tanulmánykötet III.

Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2016. pp. 41-47.

([ISBN:978-615-5586-09-5](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Lilla Mária JUHÁSZ – Csilla PAKSI-PETRÓ –Pedro REIS

**Virtual learning all over the World. Good practice from Portugal**

Pro Publico Bono - Magyar közigazgatás; 2015. évi 4. pp. 133-145

Linkek: [MTA](#); [Teljes dokumentum](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

DARGAY Eszter, JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.)

**Antikorrupció és integritás**

Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2015. 201 p.

([ISBN: 978-615-5527-62-3](#))

Könyv/Szakkönyv/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**A korrupció elleni harc Magyarországon az OECD jelentéseinek tükrében**

In: Dargay Eszter, JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.)

Antikorrupció és integritás. 201 p.

Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2015. pp. 49-68.

([ISBN: 978-615-5527-62-3](#))

Könyvrészlet/Szaktanulmány/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Good governance - international dimensions - recenzió**

Pro Publico Bono - Magyar közigazgatás 2014. évi 4 szám. pp. 185-188.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#), [Matarka](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Közszolgálati reformok: A Kormánytisztviselői Döntőbizottság működése - Interjú dr. Csóka Gabriellával**

Új Magyar Közigazgatás 2014. (7. évf.) 4. szám: pp. 49-51.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#), [Matarka](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Köszölgálati hivatásatika**

In: Borbás Beatrix, Cserny Ákos, Kukorelli István

Közigazgatási alapvizsga: Jegyzet. Budapest: Nemzeti Köszölgálati és Tankönyv Kiadó Zrt., 2014. pp. 153-170.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Befoglaló mű link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Könyvrészlet/Felsőoktatási tankönyv része/Oktatási

JUHÁSZ Lilla Mária

**Előszó**

In: Kiss Dávid, Orbók Ákos (szerk.)

**A haza szölgálatában 2014 - Rezümékötet. 170 p.**

(Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.10.31 Budapest: Nemzeti Köszölgálati Egyetem).

Budapest, Nemzeti Köszölgálati Egyetem, 2014. p. 12.

(ISBN:[978-615-5491--88-7](#))

Könyvrészlet/Előszó, utószó/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**A neowéberi közigazgatás - Az etikus és professzionális személyi állomány kialakításának tudományos alapjai**

In: Kiss Dávid, Orbók Ákos (szerk.)

A haza szölgálatában 2014 - Rezümékötet. 170 p.

(Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.10.31 Budapest: Nemzeti Köszölgálati Egyetem)

Budapest, Nemzeti Köszölgálati Egyetem, 2014. pp. 90-91.

(ISBN:[978-615-5491--88-7](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**"Jó állam - jó közigazgatás - jó tisztviselő" avagy a közigazgatási etika reformja napjainkban**

In: Csiszár Imre, Kómíves Péter Miklós (szerk.)

Tavaszi Szél Konferenciakötet 2014 II. kötet. 584 p.

(Konferencia helye, ideje: Debrecen, Magyarország, 2014.03.21-2014.03.23.)

Debrecen: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2014. pp. 362-373.

(ISBN: [978-963-89560-6-4](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.)

**Közigazgatás-tudományi Kutató Utánpótlás 2013-2014**

Budapest, DOSZ Közigazgatás-tudományi Osztály, 2014 p.44.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Egyéb/Nem besorolt/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Előszó**

Juhász Lilla Mária (szerk.)

**Közigazgatás-tudományi Kutató Utánpótlás 2013-2014**

Budapest, DOSZ Közigazgatás-tudományi Osztály, 2014 p. 3

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Egyéb/ Előszó, utószó/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**A közigazgatás-tudomány doktorandusz közössége**

Juhász Lilla Mária (szerk.)

**Közigazgatás-tudományi Kutató Utánpótlás 2013-2014**

Budapest, DOSZ Közigazgatás-tudományi Osztály, 2014 p. 5-6

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Egyéb/ Nem besorolt/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária, RIGÓ Attila

**Korrupciómegelőzés és integritás szemlélet a közszolgálatban**

Tanszégdlet: NKE Közös alapozó modul: Szociológia tankönyv

Budapest, Nemzeti Közszerológálati és Tankönyv Kiadó Zrt., 2014. 28 p.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Könyvrészlet/Felsőoktatási tankönyv része/Oktatási

JUHÁSZ Lilla, KIS Norbert

**Közszerológálati hivatásetika**

In: György István, Hazafi Zoltán (szerk.)

Közszerológálati életpályák: Közös modul. 219 p.

Budapest: Nemzeti Közszerológálati és Tankönyv Kiadó Zrt., 2013. pp. 153-170.

(ISBN:978-615-5344-31-2) Befoglaló mű link(ek): [OSZK](#)

Könyvrészlet/Felsőoktatási tankönyv része/Oktatási

JUHÁSZ Lilla Mária

**Egyetemek a közszerológálati továbbképzésért**

Pro Publico Bono - Magyar közszerológálat 2013. évi 2. szám. pp. 87-90.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#), [Matarka](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Az állam szerepe a XXI. században**

Pro Publico Bono Állam- és Közigazgatástudományi szemle 2011. évi 1. szám (TÁMOP tanulmányok) pp. 1-16. (2011)

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából avagy A New Public Management, a New Governance és az újvéberianus szemlélet vizsgálata**

Jogelméleti Szemle 2011. évi 3. szám pp. 1-33.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Folyóiratcikk/Szaccikk/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**Kormányról kormányra a rendszerváltás utáni Magyarországon**

Debreceni Jogi Műhely 2009. évi (VI. évf) 2. szám pp. 1-5.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Folyóiratcikk/Recenzió/kritika/Tudományos

JUHÁSZ Lilla Mária

**R. C. van Caenegem: Bevezetés a nyugati alkotmányjogba**

Jogelméleti Szemle 2009. évi 1. szám pp. 1-4.

Link(ek): [Teljes dokumentum](#)

Folyóiratcikk/Recenzió/kritika/Tudományos

**Megjelenés alatt:**

Dr. FÁBIÁN Adrián, **ARNOUSZ-JUHÁSZ Lilla Mária**, dr. NAGY Balázs Ágoston, dr. RIGÓ Attila, dr. VARGA Róbert: KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16 kódszámú, „Kapacitásfejlesztés a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt, *Etikai kódex érvényesülése a kormánytisztviselők, a rendvédelmi hivatásosok és a köztisztviselők körében* című kutatás, „Összefoglaló tanulmány az állami tisztviselők és a kormánytisztviselők hivatásetikai szabályrendszere kapcsán” című kutatás. 2017.

Kiadja: Nemzeti Közzolgálati Egyetem

**Kiadvány szerkesztője: ARNOUSZ-JUHÁSZ Lilla Mária, 2018.**

ARNOUSZ-JUHÁSZ Lilla Mária: **Reforming the PA Education System in Hungary- Reflecting to the challenges of the modern state.** 2018.

Kiadja: külföldön megjelenő, lektorált folyóirat