

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar
Neveléstudományi Doktori Iskola
Neveléstudományi kutatások doktori programja

Belényesi Emese

**Közigazgatási továbbképzések – a kompetenciafejlesztés
tükrében**

Doktori (PhD) Disszertáció tézisei

Témavezető:
Dr. Mikonya György, PhD, habil, egyetemi docens

Budapest
2009.

TÉZISEK

Bevezetés

A globalizáció, az európai integráció, a gazdasági válság kihívást jelent az ország közigazgatási rendszerének, hiszen csak az közigazgatás lehet sikeres, amely a társadalom és a gazdaság hatékony támogatója. Az elvárt *output* – a korszerű, költségtakarékos állam, és az ügyfélbarát, szolgáltató közigazgatás – fontos szerepet játszik az ország tőkevonzó képességének megtartásában, a gazdasági válság hatásainak csökkentésében. A humán erőforrás a közigazgatás egyik *inputját* képezi, ezért a változtatások fókuszában *a szakmailag kompetens személyi állomány* megteremtése áll.

A *képzés* egyszerre tárgya és eszköze a fent említett változásnak, egyszerre determinált és determináló jellegű. A köztisztviselők megfelelő *továbbképzése* olyan fejlesztési lehetőség, mely az ismeretközvetítés mellett, képesség- és készségfejlesztést, valamint attitűdváltozást eredményez, áttételesen pedig a közigazgatási tevékenység eredményességét növeli.

A továbbképzés terén alapvető igényként merül fel az *általános* mellett olyan *speciális kompetenciák* fejlesztése, amelyek a magas szintű szakmaiságon kívül, képessé teszik a köztisztviselőt új típusú magatartási formákra. Ehhez természetesen szükség van a kompetencia-szükségletek feltárására, mérési-értékelési rendszerének kialakítására, illetve a közigazgatás teljesítmény-menedzsment rendszerébe való beépítésére.

A dolgozat kettős célja: (1) egyrészt egy elemző-összefoglaló, az elméleti megalapozást segítő anyag elkészítése, (2) másrészt olyan gyakorlati kérdések feltárása és vizsgálata, amelyek segítségével választ kaphatunk a közigazgatási továbbképzések állandó és aktuális kérdéseire, illetve további felvetések, javaslatok fogalmazhatók meg; eredményei a következő tézisekben összegezhetők.

A kutatás eredményei, tézisek

1. A közigazgatási képzések, továbbképzések során felmerülő, ezt befolyásoló alapvető kérdések a következők:
 - a funkcionális elem dominanciája: szakmai vagy a politikai,
 - a közigazgatási rendszer befolyása: nyílt (nyíltabb) vagy zárt (zártabb),
 - a képezítés jellege: generalista vagy specialista.

2. A közigazgatást irányító helyi testületek vezetői pozíciója elsősorban politikai jellegű, amelyhez korlátozottabb – vagy éppen speciális jellegű – szakismeretek is fűződnek. A közigazgatás szervezeti rendszerében lévő státuszpozícióknak, ideértve a közvetlen szervezeti vezetést, elsősorban szakismeretre alapulónak kell lenniük. Minthogy a közigazgatás egésze politikailag alárendelődik a mindenkori államhatalomnak, más a tartalma: ebben az értelemben a politikai elem azt a képességet jelenti, hogy elsősorban a megfelelő szakismeretekkel rendelkező közigazgatási vezető, de bizonyos mértékben még a köztisztviselő is, képes legyen döntéseinek, munkájának általános, helyi társadalmi és politikai következményeinek átlátására. Fontos, hogy képes legyen a társadalmi környezetben mutatkozó problémák és feszültségek észlelésére, kezelésére, azaz szakmai tevékenysége politikai összefüggéseinek átlátásra, valamint ennek tudatában való mérlegelésre és cselekvésre.
3. A közigazgatás személyi állományát nem elég tovább képezni, hanem perspektivikusan meg kell változtatni a szakmai összetételét. A változás iránya:
 - a *generalistákat* illetően, a korábbi főiskolai, majd egyetemi szintű igazgatásszervező képzés után, a Bologna rendszerben az alapszak és a rá épülő mesterszak, illetve a szakirányok kialakítása minőségi változást hozhat a szakember-utánpótlásban és később a személyi állományban;
 - a *specialisták* esetében, a közigazgatási szakismeretet biztosító szakirányú továbbképzés (posztgraduális képzés) biztosíthat minőségi változást a tudásban;
 - *mindkét célcsoport* esetében a szakmai ismeretek szinten tartását, megújítását biztosíthatja a központosított közigazgatási továbbképzések rendszere, mely bizonyos értelemben korszerűsítésre szorul.
4. A köztisztviselői képzéseknek és továbbképzéseknek az európai integrációval összefüggő igényekhez is alkalmazkodnia kell, figyelembe véve a közösségi irányultságot és elvárásokat. A képzés terén, a szakmai ismereteken túl, alapvető szükségességként merül fel olyan típusú *kompetenciák* kialakítása, amelyek a magas szintű szakmaiság mellett, képessé teszik a köztisztviselőt az alkotó nyitott gondolkodásra, kreatív problémamegoldásra, az ügyfelekkel való széles körű hatékony együttműködésre.

5. A közigazgatás sajátosságai következtében a közszolgálat képesítési rendszere szükségszerűen továbbra is sokszínű. A közigazgatás nem egy jól definiálható szakmára, hanem a szakmák sokaságára épülő tevékenységrendszer. A sajátosságok között azonban meghatározó, hogy a közigazgatás (1) egyrészt közhatalom birtokában végzett tevékenység, (2) másrészt közszolgáltatás. A köztisztviselőkkel szemben egységes követelmény lehetne, hogy e kettős: *közhatalmi és közszolgáltatói szerepet*, és az ebből fakadó sajátos attitűdöt, ismereteket, készségeket elsajátítsák és alkalmazzák.
6. A közigazgatási kompetencia-menedzsmentet illetően, óvatosan kell bánni azokkal a versenyszférában alkalmazott, ott már bevált eszközökkel, amelyek a hatékonyságot kizárólag az üzleti érdekek és szempontok szem előtt tartásával kívánják elérni. A közigazgatás célkitűzései ugyanis túlmutatnak a csupán hatékonysági elvárásoknál, küldetése – *pro publico bono* – a közjólátó szolgálata. Ugyanúgy elővigyázatosnak kell lenni a modern nyugati közszolgálatok próbálkozásainak megfelelő adaptáció nélkül való átvételével is, mert a hazai viszonyok között nem biztos, hogy azok meghozzák a várt eredményt. Ezen új technikák, módszerek bevezetését alapos vizsgálatok és megfelelő adaptáció után érdemes alkalmazni.
7. A közigazgatási továbbképzés jellemzője a *problémaorientáltság* kell legyen, ami azt jelenti, hogy aktuális témákat dolgozzanak fel, megfelelő oktatásmódszertan alkalmazásával. Ebből adódóan, olyan programokra van szükség, amelyek a probléma világos megfogalmazásával és az okok összegyűjtésével, az igazgatási feladatok megoldását és a kreatív gondolkodást segítik elő. A kompetenciafejlesztés szintjein az *ismeretek* átadása előadásokkal, az *általános és speciális készségek* fejlesztése leginkább tréning-jellegű továbbképzésekkel valósítható meg. Természetesen az *attitűdváltozás* és ennek menedzselése jóval bonyolultabb feladat. Folyamatos átalakítást, a követelmény- és igényrendszer rögzítését, és a továbbképzési programok hatékony – az egyéni szükségleteket is figyelembe vevő - „testre szabását” feltételezi.
8. Figyelembe kell venni, hogy a hazai közigazgatásban többnyire szakemberekből lett oktatók működnek közre a köztisztviselők továbbképzésében, ami a szakmaiság szempontjából lehet előnyös, de módszertani szempontból kevésbé az. Indokolt ezért a közigazgatásban oktatók *módszertani kultúrájának fejlesztése*.

Esetükben azonban nem a hagyományos keretek és tartalmak megújítása, hanem új tartalmi és módszertani keretek létrehozása a feladat, amely hozzásegíti őket a jobb teljesítményhez. Ennek érdekében célszerű kidolgozni olyan *felnőttképzési szakmai-módszertani képzések tananyagait és képzési programokat*, melyeket a közigazgatásban oktató szakemberek folyamatosan igénybe vehetnek.

9. Az SSDL modellben alapvető irányvonal a tanítás tanulóhoz való igazítása, és az önállótlantól az önirányított tanulási fokozatba való juttatás. A tanulók segítségét szolgáló nyilvánvaló cél pedig a tudás, a készségek és motivációk megszerzése, az autonóm részvétel a tanulási folyamatban és később a munkában is. A hazai közigazgatási továbbképzésekben a közelmúltig harmónia mutatkozott: az „önállótlan” tanulókat „szakértők” tanították. A külső környezetből fakadó változási kényszerek azonban úgy a tanulóra, mint az őket tanítókra hatnak. A tanuló köztisztviselők részéről egyre inkább jelentkezik az igény a legalább mérsékelt önirányított tanulásra. Eldöntendő kérdés, hogy a jelenleg is oktató szakértői gárda képes-e a következő fokozatokhoz szükséges váltásra, vagy szektoron kívülről, más szereplőket kell bevonni a köztisztviselők oktatásába.
10. A közigazgatásban és a többi szektorban elvárt kompetenciák közötti különbség elsősorban a szektorok céljából és jellemzőiből adódik. Míg a piaci szféra célja a profitszerzés és jellemzője a szereplők közötti verseny, addig a közigazgatás célja a közjó szolgálata, jellemzője a közhatalmi és közszolgáltatási funkció együttes jelenléte, és a hierarchia mentén a szervezetek közötti együttműködés. Ez utóbbi nem jelent forprofit tevékenységet, társadalmi igényeket elégít ki, és működése – rövidtávon – gazdasági veszteségeket termel. A fenti különbség határozza meg a közigazgatásban a munkaszervezés sajátosságait, illetve a köztisztviselőktől elvárt kompetenciákat. A szektoron belüli eltérések a munkaköri beosztásból, a munkakör jellegéből és tartalmából, vagy éppen az ágazati jellegzetességekből adódnak.
11. A köztisztviselők egyéni kompetenciái és a közigazgatási szektor kompetencia-térképe nagyfokú komplexitást mutat, ami tükrözi egyfelől a közhatalmi és közszolgáltatási jelleg együttes jelenlétét, másfelől a generalista és specialista tudás munkakörnek megfelelő kombinációját, valamint esetenként a vezetői készségek meglétét. A fenti szempont-együttes figyelembevétele a közigazgatási kompetencia-térképek kialakítása során elengedhetetlen.

12. A közigazgatási tevékenység sokrétősége, a szektor sokszínűsége következtében, egységesen alkalmazható kompetencia mérési-értékelési rendszer kialakítása és alkalmazása, illetve a hatályos egyéni teljesítményértékelési rendszerhez való illesztése jelenleg nem lehetséges. Az okok között elsősorban a jogszabályi ellentmondások, a párhuzamos értékelési rendszerek jelenléte, a szektor munkakörelemzéseinek elmaradása, az objektív mérőeszközök hiánya, következésképpen az értékelés szubjektivitása sorolhatók fel. A versenyszféra kompetencia mérési-értékelési módszereinek alkalmazása a közigazgatásban nehézségekbe ütközhet, ami részben a szükséges pénzügyi források hiányára, részben szektor-kulturális okokra vezethető vissza.
13. A vezetői kompetenciák vonatkozásában, jelenleg a magyar közigazgatásban a közhatalmi jelleg és a feladat-orientáltság dominál. A közigazgatási továbbképzési rendszerből ma még hiányzik a széles körű, személyre szabott vezetői kompetenciafejlesztés. Léteznek ugyan vezetői továbbképzési programok és közigazgatási vizsgák, de ezek nem kompetencia-alapúak, az egyéni fejlesztési módszerek (mentoring, coaching) pedig csak szigetszerűen fedezhetők fel. A képzések hatékonyságát jellemzően nem, vagy csak elvétve mérik.
14. A karriertervezés és a továbbképzési rendszer között, a közigazgatási pályavizsgáktól eltekintve, nincs szoros összefüggés. Ennek okai: (1) egyrészt a zártabb jellegű életpálya-modell egy nyitottabb jellegű életpálya-modell irányába történő átalakulása, (2) másrészt a továbbképzések eredményeinek – a gyakori jogszabály-változások, létszámcsökkentések, a pályabiztonság hiánya, fluktuáció miatti – bizonytalan hasznosulása, (3) harmadrészt finanszírozási korlátok és az, hogy bizonyos képzés-elemek hiányoznak a rendszerből, illetve egyes célcsoportok képzésére nem jut forrás.
15. A közigazgatási továbbképzési rendszer és a kompetenciafejlesztés közötti illeszkedés jelenleg gyenge. A hagyományos bürokrácia-modell dominanciája az egyik ok a hazai közigazgatásban, ami nem helyez hangsúlyt a kompetenciafejlesztésre. A másik ok, hogy kevés a kompetencia-alapú továbbképzés, és a zömében elméleti tanfolyamok valamint az alkalmazott frontális módszertan többnyire csak az ismeretbővítést szolgálja. A továbbképzési rendszer változtatásait a közigazgatás rendszerének modernizációs folyamatával összehangolva érdemes tervezni, végrehajtani.

THESES

Introduction

Globalization, European integration and the economic crisis are all challenges to the administrative system of the country, since only the public administration which is the efficient supporter of society and economy can be successful. The expected *output* – the modern, cost-economical state, the client-friendly, service administration – plays an important role in maintaining the capital-interest ability of the country, and in decreasing the effects of the economic crisis. Human resource is one of the *inputs* of public administration, thus the establishing of the professionally competent personnel is in the focus of changes.

Training is both the subject and the means of the above mentioned changes; it is of determined and determining feature at the same time. The appropriate training of civil servants is a possibility of development which, besides knowledge mediation, results in developing ability and skills, and in changing attitude, indirectly increasing the efficiency of the administrative activity.

Besides developing *general, special* competencies has arisen as basic necessity in the training courses, which, apart from high level professionalism, enables the civil servant new behaviour forms. In order to achieve it, it is necessary to reveal the competence-needs, to create the measure-evaluation system and to build them in the system of administrative performance-management.

The double aim of the study is: (1) on the one hand, to prepare an analytical-summarizing material supporting the theoretical basis, (2) on the other hand, to reveal and examine practical questions which may help to get an answer to the steady and actual questions on administrative trainings, i.e. to draft further proposals and suggestions.

Research results, theses

1. The basic questions arising from and influencing the administrative education and training are as follows:
 - dominance of the functional element: professional or political,
 - influence of the administrative system: open (more open) or closed (more closed),
 - feature of the qualification: generalist or specialist.

2. The managerial position of the local bodies governing public administration is primarily political, which is linked with limited - or special - expert knowledge. The status position in the administrative organizational system including the direct organizational management shall primarily be based on expert knowledge. Since public administration as a whole is politically subordinated to the actual state power, its content is different: the political element means the ability that primarily the administrative manager with expert knowledge and even the civil servant to a certain extent shall be able to comprehend the general, local social and political consequences of his/her decisions and work. It is important that he/she is able to realize and handle the problems and tensions occurring in social environment, i.e. to comprehend the political relations of his/her professional activity, as well as to consider and act according to this awareness.
3. It is not enough to train the administrative personnel but its expert composition has to be changed perspectively. The direction of the change is:
 - in case of *generalists*, following the administrative management education previously on college, later on university level, the creation of the basic course and its master course in the Bologna system as well as the expert courses may bring qualitative changes in the expert recruitment and later in the personnel;
 - in case of *specialists* the specialized training courses (postgradual education) on administrative expert knowledge may ensure qualitative changes in knowledge;
 - in case of *both target groups* the system of centralized administrative training courses, which needs to be modernized in a sense, may ensure the maintenance and renewal of expert knowledge.
4. The education and trainings of civil servants have to adapt to the needs relating to the European integration as well, taking the public direction and expectations into consideration. In the field of education, beyond the expert knowledge, the creation of *competences* which, besides high level professionalism, enables the civil servant to think in a creative, open way, to solve problems creatively, to cooperate with the clients extensively and efficiently has emerged as basic necessity.
5. Due to the characteristics of public administration the qualification system of the public service is necessarily still varied. Public administration is an activity

system built on not a well-definable profession but on a lot of professions. Among the characteristics, however, it is a key factor, that public administration is, (1) on the one hand, an activity carried out possessing the public power, (2) on the other hand, public service. There could be standardized requirement on the civil servants so that they learn and apply this double *role of public power and public service* and the special attitude, knowledge and skills originating from it.

6. Regarding the administrative competence-management the tools applied and tried in the competitive sphere, which want to achieve efficiency with taking exclusively the business interests and aspects into consideration, shall be handled carefully. The objectives of public administration are beyond the bare efficiency expectations; their mission is – pro publico bono – service for the public good. Similarly, we shall be careful with taking over the attempts of modern western civil service without proper adaptation, because it is not sure that they will achieve the expected success under the Hungarian circumstances. The initiation of these new techniques and methods is worth applying after careful examinations and appropriate adaptation.
7. The administrative training shall be problem-orienting, which means that actual topics shall be elaborated by applying appropriate education-methodology. Consequently, programs are needed which help the solution of administrative tasks, and creative thinking with drafting the problem clearly, and collecting the reasons. *Knowledge* conveyance can be carried out through lectures, developing *general and special skills* rather through training-like further courses on competence-development levels. *Changing of attitude* and its managing are, of course, a rather more complicated task. It presumes continuous restructuring, recording the system of requirements and needs, and ‘conforming’ – by taking individual needs into consideration – the training programs efficiently.
8. It shall be considered that in domestic public administration lecturers who were previously experts participate mostly in the training of civil servants, which can be beneficial in the professional point of view but it is less beneficial in methodological aspect. Thus the *development of methodological culture* of the lecturers in public administration is on good grounds. In these cases the task is not to renew the traditional frames and content but to establish new frames of content and methodology, which lead them to better performance. In order to

achieve this it is advisable to elaborate the materials of adult-educational professional-methodological courses and training programs which would be available for lecturers in public administration.

9. The basic direction in SSDL model is the adjustment of teaching to student, and the transfer of study phase from dependent into self-directed. The obvious aim of helping the students is gaining knowledge, skills and motivation, autonomous participation in study process and later in their work as well. There has been harmony in domestic administrative courses lately: 'dependent' students have been taught by 'experts'. The changing forces stemming from external environment, however, influence both students and their tutors. The civil servant students have greater and greater demand for an at least moderate self-directed learning. It is a question to be decided whether the expert staff currently teaching is able to change for the next phases, or other participants from external sector shall be involved in civil servant education.
10. The difference between the competences expected in public administration and other sectors originates primarily from the aims and characteristics of the sectors. While the objective of the market sphere is gaining profit and its characteristic feature is the competition among its participants, the aim of public administration is the service for public good, and its characteristic feature are the joint existence of public power and public service functions and the cooperation of organizations according to hierarchy. The latter does not mean a for-profit activity, it fulfils social needs, and its operation – in the short run – produces economic loss. The nature of the organization of work and the competences expected from the civil servants in public administration are determined by the above difference. The differences within the sector stem from the scope, feature and content of duties, or from the sectoral characteristics.
11. The individual competences of civil servants and the competence-map of the administrative sector show great complexity, which reflects, on the one hand, the joint existence of public power and public service, on the other hand, the combination of the duties of generalist and specialist knowledge, and in some cases the existence of managerial skills. In the creation of the administrative competence-map it is inevitable to take the above aspect-complexity into consideration.

12. Due to the many-folded feature of the administrative activity and the varied feature of the sector establishing and applying a standardized competence measure-evaluation system, and its adjustment to the effective individual performance evaluation system are currently impossible. Legal contradictions, parallel evaluation systems, lack of sectoral duty analyses and objective measures, consequently subjective evaluation can primarily be listed among the reasons. The application of the competence measure-evaluation methods of the competitive sphere in public administration may face difficulties, which can partly be attributed to the lack of the necessary financial resources, and partly to cultural reasons.
13. Regarding the managerial competences currently the public power feature and the task-orientation are dominant in the Hungarian public administration. The system of administrative training courses lacks the wide-ranging, tailor-made managerial competence-development. There are, however, managerial course programs and administrative examinations, but they are not competence-based, and the individual developing methods (mentoring, coaching) can only be revealed in isolations. The efficiency of courses is characteristically not or just occasionally measured.
14. Apart from the administrative carrier exams there is no close connection between the carrier-planning and the course system. The reasons are: (1) firstly, the transformation from a closed carrier-model towards an open carrier-model, (2) secondly, the vague utilization of the results of the courses – due to frequent law-changes, decrease in personnel, lack of safe carrier, and fluctuation, and (3) thirdly, the financial limits, and that some training-elements are missing from the system, and there is no resource for certain target groups.
15. The adjustment between the administrative course system and the competence-development is weak at the moment. One of its reasons in domestic public administration is the dominance of the traditional bureaucracy-model, which does not emphasize the competence-development. The other reason is that there are few competence-based courses, and they are mainly academic ones where the applied frontal methodology rather serves knowledge extension. The changes of the course system are worth planning and executing in harmony with the modernizing process of the administrative system.

A TÉZISEK ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ LEGFONTOSABB SZAKIRODALOM

- Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács - Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bp., Akadémia Kiadó, 2006.
- Bossaert, Danielle – Demmke, Christoph – Nomden, Koen – Polet, Robert 2001, Civil Service in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments, EIPA: Maastricht
- Candy, C. Philip: Reframing research into "self-direction" in adult education. Institute of Technical and Adult Teacher Education of Sydney College of Advanced Education. 1987.
- Csizmadia Andor – Máthé Gábor – Nagy Endre: A magyar közigazgatás története. Államigazgatási Főiskola. Budapest, 1990.
- Dávid Péter (szerk.): A teljesítményértékelés és a minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ. Budapest, 2007.
- Dudás Ferenc: A nemzeti közigazgatás versenyképessége. I-II. rész. Magyar Közigazgatás, 2004. 7-8. szám
- Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás módszertana. Balassi Kiadó. Budapest, 1996.
- Emery, Yves: Added Value in Human Resources Management. An Analysis of the Competency Management Process. In: Horton – Hondegheem – Farnham, 2002.
- Falus Iván (szerk.): Bevezetés a pedagógiai kutatás módszereibe. Műszaki Kiadó, Budapest, 2000.
- Gajduschek György – Hajnal György: Köztisztviselői képzés Közép- és Kelet-Európában. Magyar Közigazgatás. 2004. Vol. 54. No. 3.
- Gajduschek György: Képzés, továbbképzés a magyar közigazgatásban In: Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság. Budapest, 2008.

- Gerald, Grow: Teaching Learners to be Self-Directed. *Adult Education Quarterly*, Vol. 41, No. 3, Spring 1991.
- György István: Képzés, továbbképzés a közzolgálatban In: *Közzszolgálati jog HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó*, Budapest, 2007.
- Hajnal György – Jenei György: Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás-, illetve közmenedzsment-tudomány és –képzés Európában és Magyarországon. *Köz-gazdaság tanulmányok*. 2008/4. Budapest, 2008.
- Hajnal György: A hatékony működés és vezetés néhány kulturális tényezője a magyar államigazgatási rendszerben. 2004. In: Horváth M., Tamás (ed.): *A központi közigazgatás az EU-csatlakozás tükrében*. Budapest: Magyar Közigazgatási Intézet. 2004.
- Handy, C: *Understanding organizations*. Oxford University Press. 1993, 3rd edn 1995.
- Hartainé Benkő Ibolya – Kissné Perjési Éva – Kónya Ferenc – Tóth Anna (szerk.): *A köztisztviselők képzésének, továbbképzésének integrált rendszere*. Magyar Közigazgatási Intézet. Budapest, 1997.
- Hood, Christopher – Lodge, Martin: Competency, bureaucracy, and Public Management Reform. A Comparative Analysis. In: *Governance*. 2004. Vol 17, No. 3.
- Horton, Sylvia – Hondeghem, Annie – Farnham, David: *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Netherlands: IIAS- EGPA. 2002.
- Jenei György: *Közigazgatás-menedzsment*. Századvég Kiadó, Budapest, 2005.
- Kálmán Anikó: *A felnőttoktatásban és képzésben alkalmazható kompetenciaelvű módszerek és azok alkalmazhatósága*. *Felnőttképzési Kutatási Füzetek*. NFI, 2005.
- Kálmán Anikó: *A felnőttoktatók kompetenciái*. *Andragógiai módszertan*. Budapest, Okker Kiadó, 2005.
- Kálmán Anikó: *Andragógiai Interdiszciplináris Kutatásmódszertan*, Második kiadás: Egyetemi Lifelong Learning Központ, Lifelong Learning Füzetek, OKKER, Budapest, 2005.
- Kálmán Anikó: *Tanári szerepek – tanári stílusok*. Budapest, Okker Kiadó, 2006.

- Karoliny Mártonné - Lévai Zoltán – Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2005.
- Kraiciné dr. Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, 2004.
- Linder Viktória: Az egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. In: Humánpolitika Szemle. 2006., XVII/10. pp. 30-45., és XVI/11.
- Linder Viktória: Centralizáció – avagy decentralizáció? Útkeresés az emberierőforrás-gazdálkodási hatáskörök kapcsán a közigazgatásban. Közigazgatási Szemle, 2007/3.
- Linder Viktória: Kompetencia-menedzsment a közigazgatásban – mint a személyi állomány teljesítőképessége növelésének egyik lehetséges eszköze. In: Magyar Közigazgatás. Budapest, 2006.
- Lodge, Martin – Hood, Christopher: Competency and Bureaucracy: Diffusion, Application and Appropriate Response?. In: West European Politics, 2003. Vol.26. No.3.
- Lőrincz Lajos: A köztisztviselők képzése, továbbképzése In: A közigazgatás alapintézményei HVG-ORAC Lap és Könyvkiadó Kft. Budapest, 2007.
- McClelland, David C. – Boyatzis, Richard E.: Opportunities for Counselors from Competency Assesment Movement. In: The Personnel and Guidance Journal, January 1980.
- OECD: Performance-related Pay Policies for Government Employees. 2005.
- OECD-PUMA: Competitive public employer. 2001.
- Szabolcs Éva: Kvalitatív kutatási metodológia a pedagógiában. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 2001.
- Szabóné Molnár Anna: A professzionális tanár. A kommunikatív és interaktív készség, mint felnőtt oktatói kompetenciaterület. Felnőttképzés, 2005.3/4. P.6-9.
- Zrinszky László: A felnőttképzés tudománya. Bevezetés az andragógiába. Átdolgozott, bővített Kiadás Budapest, OKKER Okt. Kft., 2005.

A SZERZŐ TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

- Belényesi Emese: *Az életen át tartó tanulás stratégiájának implementációja a magyar köztisztviselői továbbképzések rendszerébe*. Magyar Közigazgatási Intézet. (kézirat) Budapest, 2004.
- Belényesi Emese: *A képzés, továbbképzés szerepe a közigazgatási humánerőforrás fejlesztésében*. In: Mellearn Tanulmánykötet. Debrecen, 2005.
- Belényesi Emese: *Továbbképzés és kompetenciafejlesztés a közigazgatásban*. In: Neveléstudományi Intézet Tanulmánykötet. Budapest, 2005.
- Belényesi Emese: *Köztisztviselői jog*. In: Közigazgatási alapvizsga tankönyv, Magyar Közigazgatási Intézet. Budapest, 2005.
- Belényesi Emese: *Felnőttoktatók képzése – a közigazgatás szempontjából*. In: Mellearn Tanulmánykötet. Debrecen, 2006.
- Belényesi Emese: *Az önkormányzatok és civil szervezetek együttműködésének fejlesztési lehetőségei a képzés területén*. Magyar Közigazgatási Intézet. (kutatási jelentés) Budapest, 2006.
- Belényesi Emese: *A frontális oktatástól a kompetencia-alapú gyakorlati módszerekig*. In: Rendészeti Tanulmánykötet. Budapest, 2006.
- Belényesi Emese (szerk.): *E-Önkormányzat*. In: E-Government Tanulmányok XXX sorozat. E-Government Alapítvány. Budapest, 2007.
- Belényesi Emese – Cserny Ákos – Kissné Szabó Krisztina: *Ügyiratkezelés elméletben és gyakorlatban – egy hiánypótló képzés a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán*. Budapest, 2009. (megjelenés alatt)