

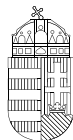
A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástransfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojekt

JÓ GYAKORLATOK GYŪJTEMÉNYE 8

Vezetői, útmutató jellegű kézikönyv a külgazdasági diplomáciai tevékenységhez kapcsolódó speciális munkaköri kompetenciák fejlesztéséről

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTERIUM

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojektje keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

ISBN 978-615-6195-02-9

© A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

FELELŐS SZERKESZTŐ: **DR. NAGY SÁNDOR GYULA**



A RENDELKEZÉSRE BOCSÁTOTT KÉZIRATOK ALAPJÁN SZERKESZTETTE:
ENRAWELL CONSULTING KFT. (KISS GÁBOR FERENC, SZEBENI DÁVID)
LEZÁRÁS: 2019. NOVEMBER

KIADVÁNYTERV, TÖRDELÉS:
LEW-ART DESIGN KFT. 2019.

TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló	6
1. Bevezetés	7
2. A külgazdasági diplomáciai tevékenységhez kapcsolódó munkaköri kompetenciák fejlesztésének jó gyakorlatai	8
2.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai	8
2.1.1. Szlovákia	8
2.1.2. Ausztria	9
2.1.3. Lengyelország	9
2.2. Kiemelkedően jó megoldások.....	12
2.2.1. Izrael	12
2.2.2. Belgium.....	14
2.2.3. Spanyolország.....	14
2.2.4. Új-Zéland.....	15
2.3. Könnyen adaptálható ötletek.....	15
2.3.1. Chile	15
2.3.2. Indonézia.....	16
2.3.3. Mexikó	17
2.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok.....	17
2.4.1. Szingapúr	17
2.4.2. Ukrajna	19
2.4.3. Portugália	20
2.4.4. Japán	20

2.4.5. Kanada.....	21
2.4.6. Ausztrália.....	21
2.4.7. Svédország.....	22
3. A jó gyakorlatok alkalmazhatósága a magyarországi külgazdasági intézményrendszerben.....	23
4. Nemzetközi jó gyakorlatok a külgazdasági képzések gyakorlati megvalósításában és a hosszú távú tudásmegosztási struktúrákban.....	25
4.1. Bevezetés, problémafelvetés.....	25
4.2. A kiválasztás szempontjai és indokai.....	27
4.3. A képzési megoldások bemutatása.....	29
4.3.1. ENA – École Nationale d'Administration (Strasbourg, Franciaország).....	29
4.3.2. Harvard Kennedy School (Massachusetts, Egyesült Államok).....	32
4.3.3. London School of Economics (London, Egyesült Királyság).....	35
4.3.4. Bécsi Diplomáciai Akadémia (Bécs, Ausztria).....	37
4.3.5. Moszkvai Nemzetközi Kapcsolatok Intézete (Moszkva, Oroszország).....	40
4.3.6. Georgetown University (Washington DC, Egyesült Államok).....	42
4.3.7. Johns Hopkins University (Baltimore, Egyesült Államok).....	45
5. Összegzés: A jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatósága.....	49
Irodalomjegyzék.....	53

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A jó gyakorlatok bemutatásának célja: a külgazdasági diplomáciai tevékenységhez kapcsolódó munkaköri kompetenciák fejlesztését biztosító jó gyakorlatok bemutatása szerves részét képezi a KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projektnek. Az elvégzett vizsgálat célja azon – a magyar külgazdasági attasék kompetenciafejlesztését segítő – jó gyakorlatok felmérése, amelyek a jelenleg külgazdasági attaséként külszolgálatot teljesítő munkatársak látóterébe kerülnek. A vizsgálatra a külszolgálaton dolgozó kollégák részére küldött kérdőívek révén került sor.

A külgazdasági attaséi munkakörhöz kapcsolódó kompetenciák fejlesztését szolgáló jó gyakorlatok kapcsán az alábbi megállapítások tehetők:

- A külföldi gyakorlatokban egyre növekvő jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a legalkalmasabb jelöltekot nyerjek meg a külgazdasági feladatra. Ez akár többlépcsős kiválasztási folyamatot is jelenthet, amelynek során személyiség- és kompetenciateszteken kell megfelelniük, illetve szituációs feladatokat kell elvégezniük a jelölteknek. Egyes országokban külön tehetség-utánpótlási csapat vagy részleg foglalkozik a legmegfelelőbb pályázók felkutatásával és kiválasztásával.
- A diplomáciai szolgálatot ellátó személyzet képzése kapcsán a külföldi gyakorlatban eltűnőben van az a felfogás, amely szerint a diplomata a tényleges munka megkezdése után, munkavégzés során fogja a megfelelő ismereteket elsajátítani. A legtöbb vizsgált és hivatkozott ország különféle időtartamú, célzott képzésekkel igyekszik elérni, hogy megfelelően felkészült külgazdasági diplomaták képviseljék őket külföldön. Több ország gyakorlatában megjelenik, hogy a diplomáciai képzés teljes spektrumát egy külön szervezet, egyfajta diplomáciai akadémia fogja össze.
- A felkészülés során a külföldi gyakorlatokban több ponton megjelenik a speciális ismeretek fontossága. Akad példa arra, hogy a kiküldött diplomatákat innováció-menedzsmentre is felkészítik, illetve kulturális, protokoll-, nyelvi képzésen is át kell esniük, amelyek keretében egy hónapot töltenek a fogadóországban.
- A kompetencia megőrzése és fejlesztése érdekében elengedhetetlen a külgazdasági feladatot ellátó diplomaták rendszeres továbbképzése. Összefoglalóan elmondható, hogy itt is egyre inkább elterjednek az online és az e-learning típusú tréningek, amelyekre több ország esetében a külgazdasági hálózat intranet rendszerén keresztül van lehetőség. Ezt a célt szolgálják a különböző, javarészt szintén intranetes rendszerben elérhető tudásmegosztó platformok, amelyek biztosítják a kompetenciák erősítését, továbbá a külszolgálatot betöltő diplomaták naprakész tudását.

1. BEVEZETÉS

A külgazdasági attaséi munkakörhöz kapcsolódó kompetenciák fejlesztését szolgáló jó gyakorlatok vizsgálata a hazai külgazdasági szolgáltatói tevékenység erősítését segíti elő. Az elvégzett vizsgálat célja azon – a magyar külgazdasági attasék kompetenciafejlesztését segítő – jó gyakorlatok felmérése, amelyek a jelenleg külgazdasági attaséként külszolgálatot teljesítő munkatársak látóterébe kerülnek.

A vizsgálat kérdőíves felmérésből állt. A külgazdasági attaséknak és konzuloknak kiküldött kérdőívek azt mérték fel, hogy jelenleg van-e látóterükben olyan jó gyakorlat, amely segítséget jelenthet a magyar külgazdasági attasék kompetencia-fejlesztését illetően. A beérkezett válaszok közül azok kerültek be az alábbi jó gyakorlat gyűjteménybe, amelyek a gyakorlati hasznosíthatóság szempontjából értékesnek tekinthetők. Számos olyan válasz is érkezett, amely bemutatta az adott ország külgazdasági intézményrendszerét, ám nem tartalmazott kifejezetten olyan gyakorlatot, amelynek hazai adaptálhatóságát érdemes lenne részletesen megvizsgálni. Szintén érkeztek olyan válaszok, amelyek azt hangsúlyozták, hogy az adott országban fellelhető gyakorlatok ismerete semmilyen hozzáadott értékkel nem bír hazánk vonatkozásában, jellemzően az adott állam eltérő fejlettségi szintje következtében. Ezek értelemszerűen nem kerültek be az anyagba.

2. A KÜLGAZDASÁGI DIPLOMÁCIAI TEVÉKENYSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ MUNKAKÖRI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉNEK JÓ GYAKORLATAI

2.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai

2.1.1. Szlovákia

A szlovák külgazdasági intézményrendszer az elindított integrációs törekvések ellenére rendkívül széttagolt. A gazdaságdiplomáciai tevékenységet gazdasági kérdésekkel foglalkozó diplomaták látják el. A diplomaták az üzleti ügyeket a Kül- és Európai Ügyek Minisztériumának Vállalkozói Központjába csatornázzák be, amely szolgáltatási katalógus alapján biztosít térítésmentes szolgáltatásokat a vállalkozóknak. A gazdasági tárca háttérintézményeként működő Befektetés-ösztönzési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség, a SARIO, külföldi képviselettel nem rendelkezik. A SARIO üzleti kérdésekben fordulhat a gazdasági kérdésekkel foglalkozó diplomatákhoz. Problémát jelent a nehézkes és általában egyirányú kommunikáció. A szlovák kereskedelemfejlesztési ügynökség által kialakításra kerülő külpiaci képviseleti rendszer alapvetően az osztrák gazdasági képviselet fő elemeire épült és fog épülni a jövőben.

Gazdasági diplomaták képzése és szakmai tapasztalata

A gazdasági diplomaták a karrierjük elején – általában gyakorlati munkavégzés mellett – egyéves képzésen vesznek részt a központban, amely során a legszükségesebb képességeket elsajátítják, a végén ezekből vizsgát kell tenniük. Rendszeres házon belüli képzéseket tartanak – a tapasztaltabb munkatársaknak is – és értékelik a munkatársak teljesítményét, valamint az azokból levont következtetések alapján módosítják a képzéseket is. A helyi kirendeltségeknek/külképviseleteknek lehetőségük és anyagi forrásuk van egyéni képzések igénybevitelére, amelyeket online képzések egészítenek ki, jellemzően a YouTube segítségével. A külképviseleteken megfelelő üzleti és külpiaci szakmai gyakorlattal rendelkező tanácsadók és alacsonyabb szintű gyakorlattal rendelkező munkatársak dolgoznak, szigorú szakmai hierarchiában. Gazdasági tanácsos csak külszolgálati tapasztalattal rendelkező tanácsadó lehet. A külszolgálati és otthoni munka között „vetéscseré” működik. A külszolgálat ideje, a megfelelő ismeretek megszerzése és üzleti kapcsolatok kiépítése érdekében, 8-9 év között mozog. A magyar külképviselet tapasztalatai alapján a széles körű, hatékony, cél- és eredményorientált, alapvetően tanácsadói jellegű tevékenységet végző gazdasági képviselet kialakítása komoly szakmai és kapcsolatos ismeretekre támaszkodik.

Szlovák szakdiplomaták képzése

A szlovák gazdasági feladatokat ellátó diplomaták számára a külügyminisztérium külön képzési programot dolgozott ki. A „Külgazdasági diplomaták külszolgálati felkészítője” elnevezésű képzés 30 előadásból álló sorozat, amely vizsgával zárul. A program lényege, hogy a gazdasági szakdiplomáciai külszolgálati pozíciókra jelentkezők megfelelő gazdasági háttérinformációk birtokában, felkészülten kezdhessék meg külszolgálatukat. A képzés nem része az általános diplomáciai ismereteknek, sem pedig a külszolgálatot megelőző kötelező tanfolyamnak, illetve vizsgának, hanem azon felüli, szakmaspecifikus tematikájú modul.

2.1.2. Ausztria

Osztrák szakemberek képzése

Az osztrák gazdaságfejlesztési külképviselek számára az Osztrák Kereskedelmi Kamara, mint delegáló szerv, kötelező egyéves rotációs betanítási programot ír elő. A jelentkezők a program sikeres megvalósítása után tölthetnek be gazdaságfejlesztési külszolgálati tisztséget. Munkaköri kompetenciáik fejlesztéséről a Kamara a külszolgálat folyamán is gondoskodik, éves külgazdasági értekezletek során számos képzéssel, intranetes, jó gyakorlatok megosztására szolgáló platformmal, továbbá e-learning-képzésekkel biztosítja a kompetenciák erősítését, a külszolgálatot betöltő diplomaták naprakész tudását.

A leendő külgazdasági attasék egy 10 hónapig tartó elméleti felkészítő képzésen vesznek részt a bécsi központban, ez nyelvi, szakmai és különböző személyiségfejlesztési képzésekből áll. Az elméleti képzéssel párhuzamosan a jelöltek gyakornoki tevékenységet végeznek kétszer öt hónapos időtartamban az osztrák gazdasági kamara szervezeti egységeként működő *Aussenwirtschaft Austria* valamely belföldi szervezeti egységénél, melynek következtében a jelöltek az osztrák külkereskedelmi hálózat Ausztriában zajló aspektusait már a kiküldetésük előtt megismerik.

2.1.3. Lengyelország

Lengyelországban az intézményi átalakításokat követően a közszolgálati felvételi, képzési és felkészítési, illetve továbbképzési rendszer is átalakult. A diplomáciai missziókon szolgálatot betöltő klasszikus diplomáciai és gazdaságdiplomáciai feladatokkal megbízott diplomaták képzése a lengyel Külügyminisztérium belső rendszerében zajlik. Ezzel párhuzamosan, a vállalatok külpiazi pozicionálását elősegítő lengyel külkereskedelmi irodák vezetői a PAIH (*Polska Agencja Inwestycji i Handlu*, vagyis a Lengyel Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség) intézményen belüli képzésén, illetve külső intézmény (például nemzetközi tanácsadó cégek) szervezésében kapnak felkészítést.

Kiválasztási és képzési rendszer

A lengyel felvételi, képzési és továbbképzési folyamat rendkívül célzottan a feladatkörhöz alkalmazkodó tudásátadásra fókuszál (például a diplomataképzés és a kereskedelmi képviselői képzés teljesen elválik). A magyar intézmények számára jó gyakorlatnak tekinthető, hogy a diplomáciai képzés teljes spektrumát egy intézmény, a *Diplomáciai*

Akadémia fogja össze. A képzés tartalmát, a vizsgáztatás rendjét, a szakmai felkészülés és szakmai gyakorlatok rendszerét a minisztérium belső szervezeti struktúrájához tartozó, a lengyel külügyminisztérium személyügyi főosztályának integrált részeként működő intézmény látja el. Nagyon fontos előnye a lengyel diplomáciai képzés rendszerének a fiatalok bevonása. Minden évben meghatározott létszámú (kb. 30 fő) kezdheti meg a felkészülést a diplomáciai pályára, ezzel biztosított a személyi állomány folyamatos megújulása. Elvárás a magas szintű előképzettség (egyetemi diploma, legalább két nyelvből felsőfokú szintű nyelvtudás, széles körű általános ismeretek).

A Diplomáciai Akadémia a lengyel Külügyminisztérium belső szervezeti egysége. Az önálló főosztályként működő intézmény a Személyügyi Főosztállyal együttműködésben látja el széleskörű intézményi feladatait.

A Külügyminisztériumon belüli felkészítő kurzuson kell részt vennie minden külszolgálatra jelentkező jövőbeni diplomatának. A felkészítés elméleti részből és szakmai gyakorlatból, illetve külföldi tanulmányútból áll.

Elméleti képzés

Az elméleti képzés összesen mintegy 260 órás tanfolyamból áll, amelynek keretében a felkészülők megismerik a külügyi intézmény szerkezeti kereteit, az alapvető külügyi/konzuli ismereteket. A képzésben nagy hangsúly kerül a készségek fejlesztésére, az elemző/szintetizáló képességre, a technikai felkészültségre, a külügyi belső karrierépítés lehetőségeinek megismerésére.

A képzés tartalmi elemei:

- *Diplomáciai ismeretek:* A képzés fontos és integráns része a Lengyelországra, az ország történetére, nemzetközi kapcsolatrendszerének alakulására vonatkozó ismeretek megszerzése, a lengyel kétoldalú és nemzetközi diplomáciának az elemző/értékelő megismerése, emellett a lengyel *Polonia*, vagyis a külföldön élő lengyel nemzetiségűekkel való kapcsolattartás tematikájának bemutatása.
- *Gazdaságdiplomácia:* A lengyel külpolitikai és külgazdasági kapcsolatrendszer alakulása, a nemzetközi gazdasági szervezetek, a nemzetközi kereskedelem-politika, a gazdaságdiplomácia tartalma, jelentősége, lehetőségei.
- *Speciális külügyi ismeretek:* biztonsági ismeretek, kapcsolattartás a központtal, a nyílt és nem nyílt információk kezelése a külügyi struktúrában, a titkosított iratok kezelése, a lengyel Külügyminisztérium személyzeti politikája.
- *Készségek és képességek fejlesztése:* tárgyalási technikák, kommunikációs képzés, előadástechnikák, nyelvi képzés, speciális nyelvi szókincs (gazdasági és konzuli szakszókincs) elsajátítása.

Gyakorlati képzés

A Külügyminisztérium a felkészítő képzésben részt vevő jelöltek részére 5 hónapos gyakorlati felkészülési programot állít össze, amelynek keretében a diplomatajelöltek megismerik a külügyminisztériumi munkát az egyes főosztályokon eltöltött egy hónapos gyakorlati munka alatt. A gyakorlati felkészítés részeként a jelölteknek lehetőségük nyílik találkozni a lengyel külpolitika alakulásában részt vevő állami intézményi vezetőkkel, így többek között a szejm, a szenátus, a minisztertanács kancelláriája, az elnöki kancellária bizottságainak

vezetőivel. A gyakorlati felkészülés részét képezi több szakmai tanulmányúton való részvétel lehetősége. A jelöltek így eljutnak a brüsszeli Állandó Képviselőre, a genfi nagykövetségre, valamint Lengyelország Lvov-i Főkonzulátusára.

Vizsga

Az elméleti és gyakorlati képzésen részt vevő pályázók ezt követően indulhatnak a diplomáciai/konzuli vizsgán. A felkészítő képzést vizsga zárja, amelyen a Diplomáciai Akadémia által szervezett keretekben a szakmai tárgyi tudásról, valamint a megszerzett egyéb kompetenciákról adnak tanúbizonytságot a jelöltek. Nagyon fontos prioritás a végső felvételt megelőzően az elvárt kompetenciák megléte, a vezetői kompetenciák, a szükséges kommunikációs képesség, illetve a stressztűrő képesség.

A sikeres vizsgát tevő pályázókkal a lengyel Külügyminisztérium egyéves szerződést köt, ennek során már pályázhatnak első külszolgálati kiküldetésükre.

Külgazdasági képzés

Az intézményi átalakulással létrejött külkereskedelmi képviselői irodák esetében a diplomáciai struktúrától teljesen elváló, attól eltérően a menedzsment és üzleti szempontokat figyelembe vevő felvételi és képzési/továbbképzési rendszer alakult ki. A képzést itt is intézményen belül, a PAIH látja el, ugyanakkor a külső – cégek által nyújtott – tréning jellegű képzések az üzleti élethez és a kereskedelmi és befektetési ügyletekhez kapcsolódó tudás átadására fókuszálnak. Maga a nemzetközi piaci elméletek tárgyi anyaga is a külpiac jellegzetességeire gazdasági-kereskedelmi-üzletszerzési szempontból tekint, a piaci világban igyekeznek segíteni a kiküldetésre kerülő munkatársakat.

A kereskedelemfejlesztési és befektetésösztönzési munkakörrel foglalkozó irodavezetőknek, üzletembereknek vállalati múlttal és szakmai gyakorlattal kell rendelkezniük. A kiválasztási folyamat során már eleve feltételezik esetükben az üzleti jártasságot. A képzések nagy előnye a konkrét üzleti tudás, amelyet tanácsadó cégek tartanak (együttműködő partner az Ernst and Young), illetve bizonyos ágazati kurzusokra nagyvállalatoknál kerül sor (például Tauron), mindez biztosítja az üzleti felkészültséget, a feladatok tisztázását.

Az irodavezetők kiválasztása, a nemzetközi korporációkhoz hasonlóan, széles körben meghirdetett álláskiírás alapján történik. A meghallgatást és a kiválasztást a PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu) Humánerőforrás Főosztálya bonyolítja. Az irodavezető esetében elvárás a közgazdasági egyetemi, lehetőleg MBA-szintű végzettség, legalább 5 éves, hasonló területen szerzett tapasztalat. Elvárás az angol nyelv és a célpiac szerinti ország nyelvének ismerete (bár ez utóbbi a gyakorlatban nem minden esetben érvényesül, ha piacismerettel bizonyítani képes a jelölt alkalmasságát, az elvárt piaci tapasztalatot). Előnyt jelent az értékesítési területen szerzett tapasztalat, a külpiacon szerzett munkatapasztalat, a rugalmas időbeosztáshoz való alkalmazkodás és a jó kommunikációs képesség.

A külkereskedelmi irodák vezetői nem diplomatastatuszban működnek. Munkájukat ugyanakkor a lengyel központi intézmény alkalmazásában, a PAIH szakmai felügyelete mellett végzik. Az irodavezetők kiválasztásánál a legfontosabb szempont a piaci tapasztalat, az üzleti életben megszerzett szaktudás, a helyi piaci kapcsolatok léte.

A pályázaton nyertes irodavezetők képzését alapvetően belső intézményi felkészítés keretében szervezi a PAIH, ugyanakkor alkalmanként a képzésbe külső piaci szereplőt is bevonnak. Ennek megfelelően az irodavezetők az elmúlt években több képzésen vettek részt, amelyet az Ernst and Young tanácsadó cég szervezett a PAIH megbízásából.

Az irodavezetők számára alapvetően a kiindulás előtt szerveznek felkészítő képzést, majd ezt követően évente egy alkalommal szerveznek továbbképzést az aktuális feladatokról, képességbővítésre fókuszálva. Év közbeni képzésre az évi egyszeri értékelő értekezlethez, megbeszéléshez kapcsolódóan kerül sor.

A lengyel rendszer nagy előnye a nyitottság, amely biztosítja a személyi állományban a folyamatos új impulzusokat, a versenyhelyezetet, a képzésre és a szakmai megújulásra ösztönöz mind a diplomáciai, mind az üzleti külpiaci képviseltek esetében.

2.2. Kiemelkedően jó megoldások

2.2.1. Izrael

Izraelben számos olyan jó gyakorlat megfigyelhető, amelyek a külügyi, illetőleg a külgazdasági feladatokat ellátó diplomaták, különösen a külgazdasági attasék mindennapi munkáját segítik, és többnyire az állami intézményektől érkeznek. Hazánk tel-avivi nagykövetsége szerint az alábbi jó gyakorlatokra érdemes leginkább felhívni a figyelmet.

Kadét rendszerű diplomataképzés az Izraeli Külügyminisztériumban (MFAI)

A gyakorlat célja diplomaták, gazdasági szakdiplomáták felkészítése. Az MFAI pályázat útján olyan fiatalokat vesz fel – minden évben az előzetesen megállapított irányszámok alapján –, akik a képzést követően külszolgálatra küldhetők. Felvételt nyerhet az, aki izraeli állampolgár, és gazdasági, közel-keleti, nemzetközi kapcsolatok vagy közigazgatási BA szintű diplomával rendelkezik. A képzés hossza 3–5 év, a kadét által betöltendő pozíció függvényében. A kadétképzés részeként ebben az időszakban a minisztérium alkalmazásában dolgoznak. A tel-avivi külgazdasági attasé is rendszeresen kadéttal dolgozik együtt, mivel a gazdasági minisztérium EU II főosztályán az osztályvezető alatt csak ők állnak alkalmazásban. A gyakorlat eredményeként hatékony tudás szerezhető a célország nyelvéről, gazdaságáról, a munkavégzéshez szükséges metodikáról, informatikából, valamint más, diplomatapozíció betöltéséhez szükséges területről. Emellett olyan kapcsolati hálózat építésére nyílik lehetőség (mind az MFAI, mind a célország szakdiplomáival), melyet a jövőben hasznosítani tudnak. A minisztérium arra ösztönözi a kadéttokat, hogy minél több diplomatával vegyék fel a kapcsolatot. Ennek megfelelően számos, Izraelbe delegált diplomatának szervezett eseményen vesznek részt, nagy létszámban.

Külügyminisztériumi innovációmenedzsment-képzés

A gyakorlat célja: kiküldött diplomaták felkészítése az izraeli innovációmenedzsmentre célországukban. A frissen induló program keretében a kiküldött izraeli diplomaták közül évente 200–300 személyt olyan képzésben részesítenek, amelybe bevonják az ökoszisztéma

legmeghatározóbb képviselőit, start-up és scale-up vállalkozásokat, technológiai nagyvállalatokat, üzletfejlesztőket és releváns kormányzati intézményeket, például az Izraeli Innovációs Hatóságot. A program kezelője, irányítója az Izraeli Külügyminisztérium (MFAI).

Innovation & Country branding

A gyakorlat célja az országimázs és a közdiplomácia hatékonyságának növelése. A helyi Külügyminisztérium nem turizmusmarketingként kezeli az országmárka-építést, viszont a Turisztikai Minisztériummal szorosan együtt dolgozik. A Külügyminisztérium létrehozta a „Creative Energy” márkát, míg a Turisztikai Minisztérium a „Land of Creation”-t. A Külügyminisztérium az innovációs országmárka kiépítését például olyan eszközökkel támogatta, mint a *Startra kész Nemzet – Izrael gazdasági csodájának története* című könyv számos nyelvre történő lefordításának finanszírozása. A minisztérium legfontosabb feladatai az adott területen:

- Izrael országbrandingje: stratégiai folyamatok kiépítése, a márka vizuális nyelvének megteremtése;
- a márkastratégia szakpolitikai dokumentumainak megalkotása;
- a minisztérium hálózatának fejlesztése az izraeli innovációs ökoszisztémával, a csúcstechnológiai ágazat és kormányzati intézmények és ügynökségek összekapcsolása;
- a globális és izraeli innovációs trendek nyomon követése;
- nemzetközi üzleti és a sajtó/média képviselőiből álló delegációk programjának kialakítása és figyelmüknek az izraeli innovációra való terelése;
- Izraeli branding-előadások kormányzati és üzleti szereplőknek.

A program kezelője, irányítója az Izraeli Külügyminisztérium (MFAI). A program eredménye az egységes országimázs, egységes arculat, könnyű hozzáférés a szakdiplomataik részére, valamint az egyértelmű adatbázisok létrehozása.

Innovation Without Borders csoport

A gyakorlat célja külföldi szakdiplomataik (TÉT és külgazdasági attasé), valamint a helyi üzleti és tudományos hálózat összehozása. Az Innovation Without Borders (IWB) csoport egy informális, nem minisztériumi, de általa támogatott ernyőszerkezet, amely jelenleg 39 ország tudományos, technológiai és innovációs ügyekkel foglalkozó szakdiplomatait tömöríti. A rendszeres találkozók kiváló lehetőséget kínálnak a kapcsolatépítésre, továbbá minden ülést meghívott izraeli üzletemberek és innovációs szakértők és kormányzati szereplők nyitnak meg előadásaikkal. Az IWB az Izraelbe kihelyezett szakdiplomataik részére összegyűjti a legfontosabb külföldiek fogadó vállalkozói programokat és akceleratorokat, továbbá lehetőséget biztosítanak minden ország küldöttének, hogy személyes konzultáció keretében ismertesse saját, országra szabott igényeit az IWB menedzsmentjével. A tagság és a programokon való részvétel térítésmentes. Egy hasonlóan laza keretbe foglalt platform hazánkban is komoly eredmények elérését segíthetné a külföldi piacok, üzleti és együttműködési lehetőségek jobb megismerése területén. A gyakorlat eredményeként több üzleti delegáció érkezik a külföldi diplomataik szervezésében. Emellett több IWB-rendezvényen is olyan kapcsolatra tesz szert a TÉT és külgazdasági diplomata, melyre későbbi delegációk szervezése során támaszkodhat. A gyakorlat további hozadéka, hogy kapcsolatokat/adatokat lehet kérni az IWB what's app csoportján keresztül az IWB szervezőitől és a többi szakdiplomata kollégától.

A fenti programbemutatókból látható, hogy Izrael komoly hangsúlyt fektet kiküldött diplomatái felkészítésére, az általa irányított innovációs-gazdasági fókuszú országmárka-építésre. Ezenfelül az országba akkreditált szakdiplomáták figyelmét is az általuk fontosnak ítélt programokra és szereplőkre irányítják, innovációs tanulmányutak szervezésével és más fórumokon keresztül a küldő országoknak szóló jelentésekben erősítik az ez irányú együttműködésekre való hajlandóságot, és árnyalják az országról alkotott képet.

2.2.2. Belgium

Tréningek

A belga külgazdasági diplomaták számára lehetőség van online tréning/e-learning-tréningek elvégzésére az intraneten keresztül, valamint munkakörhöz kapcsolódó speciális kompetenciák elsajátítására, például belső jelentési kötelezettséggel kapcsolatban (CRM), IT-tudás fejlesztése és cégmegkeresésekhez kapcsolódó adatbázisok hatékony kezelése érdekében.

Külgazdasági feladatot ellátó diplomaták, kollégák kiválasztási rendszere

A képviselővezetők sok esetben helyi alkalmazottak, ez a gyakorlat lehetővé teszi, hogy a kiépített kapcsolatrendszert és helyismeretet hosszú távon ugyanazon személy fenntartsa. A kiválasztás háromfordulós, átlátható rendszerben történik. Első körben a beérkezett önéletrajzok alapján a jelöltek motivációját, tapasztalatait, tudásuk, kompetenciáik relevanciáját ellenőrzik, személyes interjúk keretében. A második kört külsős HR tanácsadó cég végzi, ahol személyiség- és kompetenciateszteken kell megfelelniük a jelölteknek. A harmadik fordulóban szituációs feladatokat kell elvégezniük, illetve a szakmai hozzáértést teszteli a kiválasztási bizottság. Mindhárom fordulón minimum 60%-os teljesítményt kell nyújtani a továbbjutáshoz, a végén az összesített pontszámok alapján dönt a bizottság a kiválasztott jelölt személyéről.

2.2.3. Spanyolország

A kormányzat a Spanyol Kereskedelemfejlesztés és Befektetésösztönzési Intézet, az ICEX (*España Exportación e Inversiones*) révén tart fenn külföldi irodahálózatot spanyol cégek exportfejlesztésének támogatására és a befektetésösztönzési tevékenység ellátására. Az ICEX-irodák képviselői egyben a nagykövetség külgazdasági attaséjának tisztségét is ellátják. A külgazdasági attasék a nagykövetségi munkatársaktól eltérően nem a Külügyminisztérium, hanem a Gazdasági és Versenyképességi Minisztérium kiküldöttei, fizetésüket is közvetlenül a minisztériumtól kapják.

Belső képzési és továbbképzési rendszerek

Az ICEX belső állományának, valamint külföldi kiküldötteinek képzésére, továbbá a vállalati szféra exportfejlesztéssel foglalkozó szakembereinek továbbképzésére hozta létre az állam 1976-ban az ICEX Gazdasági Tanulmányok és Üzleti Iskolát. A szervezet működésének felügyeletében nemcsak a Gazdasági és Versenyképességi Minisztérium, hanem más minisztériumok és a gazdasági kamarák legfelsőbb tanácsa is részt vesz. A központ

évente megújuló képzéseit a kormányzat javaslatai és a vállalatok igényei alapján állítja össze. Az elmúlt időszakban nagy hangsúlyt helyeznek a képzésekben a digitális készségek fejlesztésére, különös tekintettel az online térben történő értékesítési technikák fejlesztésére.

A külgazdasági attasék képzése során az ICEX intranet felületén számos e-learning-képzés érhető el, melyek közül vannak kötelezően előírt modulok (például gazdasági jellegű fontosabb jogszabályi változásokról, támogatási rendszerről szóló tréningek), ugyanakkor vannak szabadon választható, opcionális modulok (például közbeszerzési törvény módosításáról szóló előadás). Fontos, hogy a társtárcák is rendszeresen küldenek tájékoztatást a külgazdasági szempontból fontos hírekről, jogszabályi változásokról, ezeket a gyorsabb elsajátíthatóság és felhasználóbarát kezelés érdekében rövid videók (maximum 5-10 perc) formájában teszik közzé. Fontos, hogy az egyes szakszövetségek is rendszeres tájékoztatást küldenek a szektort érintő változásokról, és egyes kiemelt szektorok esetében az ágazat szakértőinek bevonásával összeállított előadássorozat is a külgazdasági attasék rendelkezésére áll.

A külgazdasági attasékat évente kétszer személyes jelenléttel járó továbbképzésekre is hazarendelik, melyek során vezetői tréningeken is részt vesznek.

2.2.4. Új-Zéland

Kiválasztási rendszer

A kereskedelmi képviselők kiválasztási eljárása a kormányzati szférán kívüli pályázók számára is nyitott. A nemzetközi trendnek megfelelően az NZTE-nél is tehetség-utánpótlási csoportnak (*Talent Acquisition Team*) nevezik a legmegfelelőbb pályázók felkutatásával, kiválasztásával foglalkozó részleget. A kiválasztás többlépcsős folyamatban történik, erősen támaszkodva a modern informatikai megoldásokra, így például videointerjúkra (*HireVue*), illetve az egyes jelentkezők valamennyi információját, kiválasztással kapcsolatos eseményét nyomon követő SnapHire alkalmazásra. Utóbbit a közeljövőben tervezik lecserélni a Lever alkalmazásra. Az új belépők három hónapos bevezető programmal kezdenek, melynek során alapos betekintést nyernek az NZTE teljes tevékenységi körébe.

2.3. Könnyen adaptálható ötletek

2.3.1. Chile

Külgazdasági diplomatahálózat működése

Chilében a diplomataképzés 1954 óta a Külügyminisztérium alá tartozó Andrés Bello Diplomáciai Akadémián zajlik. A felvétel a Külügyminisztérium által meghirdetett pályázat alapján történik, amelynek keretében évente 15 főnek biztosítanak helyet. A kétéves, másoddiplomás képzés elméleti, gyakorlati és kutató részből áll. A nemzetközi jog, nemzetközi kapcsolatok, nemzeti és nemzetközi politika és gazdaságtudomány mellett olyan témákat is oktatnak, melyek a chilei külpolitika szempontjából prioritást élveznek. Ilyenek az emberi jogok, környezetvédelem, Antarktisz-politika, multilaterális politika, nemzetközi együttműködés és nemzetközi gazdasági ügyek. Emellett különböző szaktárgyakat vehetnek fel a diákok, például politikai, földrajzi, konzuli tevékenységek, államigazgatási

ismeretek és a Külügyminisztérium belső működése. A sikeresen diplomázók bekerülnek a Külügyminisztérium kötelékébe. Először a központban kapnak munkát, majd onnan pályázhatnak külszolgálatra.

A chilei külgazdasági diplomaták a Külügyminisztériumon belül működő ProChile exportfejlesztési ügynökség külpiaci irodáiban végzik a tevékenységüket. A ProChile az ország mind a 15 régiójában működtet helyi irodát, emellett világszerte 56 külpiaci irodával rendelkezik, amiből 12 Európában található. Az 56 irodából 6 regionális irodaként funkcionál, tehát egy országból több szomszédos országban képviseli a chilei vállalatokat. Magyarországról például a varsói iroda felel. A ProChile csak a Chile számára kiemelt állomáshelyeken működik, a külpiaci hálózat nem fedi le a világ összes országát.

A ProChile munkatársai a fogadó országban diplomatastatuszban tevékenykednek, de nem tartoznak a nagykövetség kötelékébe, a misszióvezető nem irányítja és nem ellenőrzi a munkájukat. Tevékenységüket a külképviselettől függetlenül végzik – bár sok esetben a nagykövetség épületében – és saját költségvetéssel rendelkeznek. Irányítójuk a központi ProChile a Külügyminisztériumban. A gazdasági szakdiplomata-helyekre a ProChile nyílt pályázatot hirdet, amire külsősök, tehát nem külügyminisztériumi alkalmazottak is jelentkezhetnek. Feltétel, hogy a jelöltnek legyen aktuális vagy múltbeli közszolgálati jogviszonya. Sok esetben a ProChile vagy a Külügyminisztérium Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Főosztály (DIRECON) kollégái kerülnek ki külszolgálatra, de nekik is indulniuk kell a nyílt pályázaton. Gazdasági diplomaták esetében nem feltétel a Diplomáciai Akadémián szerzett végzettség. Kiküldetésük általában 5 évre szól.

A ProChile nem szervez külgazdasági értekezletet, sem éves beszámolót, a kollégáknak nem szükséges minden évben hazautazniuk. Alkalmoszerűen online képzésen és vizsgán kötelesek részt venni. Az éves költségvetésük mellett projektekkel pályázhatnak anyagi forrásért a központba, amit kiállításokra/vásárookra, delegációkra, egyéb szakmai programokra fordíthatnak. Munkájukhoz segítséget nyújtanak a DIRECON által készített éves országismertető, a havi, negyedéves és éves külkereskedelmi statisztikák, a különböző gazdasági és piaci elemzések. Ezek a DIRECON nyilvános honlapján is elérhetők. A ProChile működtet CRM-rendszert, illetve ellátja kollégáit promóciós anyagokkal.

2.3.2. Indonézia

A külgazdasági diplomaták kiválasztása

Indonéziában a diplomaták és tartós külszolgálat keretében foglalkoztatottak kiválasztása nyílt pályázat útján történik, a jelentkezés/felvétel a külszolgálati felkészítő iskolákba azonbankorhatáros: alapszakos (BSc) végzettség esetén 28 év, mesterszakos (MSc) végzettség esetén 32 év, doktori (PhD) végzettség esetén 35 év. Az indonéz külügyminisztérium saját belső képzőközpontokat működtet, ezek a Sedalu (adminisztrációs szintű munkatársak képzése) és a Sekdilu („diplomataképző”). Jellemzően évente hirdetnek „tömeges felvételt”, ugyanakkor előfordulhat, hogy létszámmoratórium miatt évekig nincs pályázat. Mindkét iskolába nemzetközi kapcsolatok, államigazgatási, közgazdaságtani, jogi vagy politikatudományi végzettséggel rendelkezők felvételizhetnek (illetve egyes pozíciók irodalom/művészettörténet vagy kommunikáció végzettséggel rendelkezők számára is nyitottak). Felvételi feltétel továbbá a büntetlen előélet és a megfelelő fizikai és mentális egészségügyi alkalmasság.

A felvételi eljárás során számít a diplomaáttag, előnyben részesítik a cum laude minősítésű oklevéllel rendelkezőket, ezenfelül előírás, hogy egy bizonyos hányadban Indonézia két legelmaradottabb tartományából (Pápua, Nyugat-Pápua) is felvegyenek jelentkezőket minden ciklusban. A jelentkezők számára legalább egy idegen nyelv ismerete kötelező (az ENSZ hat hivatalos nyelve vagy japán nyelv, minimum TOEFL 550-es pontszám vagy azzal egyenértékű). A felvételi eljárás többkörös: alapkompenciák, szakterülethez köthető kompetenciák (például konzuli ismeretek), nyelvi teszt, végül szóbeli interjú. A felvételt nyerteknek vállalniuk kell, hogy a képzés alatt, illetve az azt követő legalább öt éven belül nem mondanak fel. A külszolgálatot megelőző felkészítő képzés három hónapos. A későbbiekben a diplomáciai ranglétrán való előmenetel feltétele továbbképzéseken való részvételhez kötött, melyet a kiküldetések közti belföldi szolgálat alatt lehet teljesíteni. Ez tehát egyfajta motivációként is tekinthető a továbbképzéseken való részvételre.

2.3.3. Mexikó

A mexikói külszolgálat intézményi rendszerében az exportfejlesztés és befektetésösztönzés feladatait a ProMéxico ügynökség látja el. A ProMéxico állami szerv, azonban nem a központi államigazgatás része. Felügyeletét a Gazdasági Minisztérium (*Secretaria de Economía*) látja el. Jogi formáját tekintve a ProMéxico közalapítványi formában működik. A ProMéxicónak jelenleg 29 belföldi irodája van, emellett 48 irodát működtet 31 külföldi országban.

A ProMéxico munkatársainak képzése

A ProMéxico munkatársai részére nyújtott képzésnek 3 pillére van.

- Részvétel a vállalkozásoknak (tehát a célközönségnek) szervezett képzéseken. Tapasztalatot gyűjthetnek a vállalkozások felkészültségéről és személyesen is találkozhatnak a képzéseken a vállalkozókkal. A ProMéxicónak saját YouTube-csatornája is van „*Capacitación ProMéxico*” néven. A képzések gyakran földrajzi területre irányulnak:
 - o a) az export-célországokkal (Kína, Németország stb.) kapcsolatos speciális információk átadása;
 - o b) a potenciális külföldi befektetők számára a mexikói államok gazdasági bemutatkozása.
- Saját belső képzés. Ezek a képzések általában 1-2 hetes intenzív kurzusok, gyakran online.
- Részvétel a szövetségi, állami vagy helyi önkormányzat egyes intézményeivel közösen tartott üzleti napokon.

2.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok

2.4.1. Szingapúr

A releváns jó gyakorlatok feltérképezése érdekében a külgazdasági szakdiplomata konzultációt folytatott a szingapúri gazdasági diplomata felügyeletét ellátó Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (MTI) európai főosztályának helyettes vezetőjével, a minisztériumi személyügyi főosztálya alatt önálló szervezeti egységként működő Trade Academy fejlesztési programokért felelős vezetőjével, valamint az MTI felügyelete alatt működő kereskedelemfejlesztési ügynökség (Enterprise Singapore) európai igazgatójával. Mivel a szingapúri minisztériumi struktúrában a külügy szétválik a külgazdaságtól, emellett a

külgazdasági jellegű feladattípusok is élesen elkülönülnek a diplomaták és a kereskedelmi kiküldöttek között, ezért a teljes modell átültetése nem lehetséges, azonban bizonyos elemek átvételének vizsgálata javasolható.

A szingapúri külképviseleteken összesen mindössze 7-9 gazdasági diplomata tevékenykedik, akik főként policy jellegű feladatokat látnak el. Az ő munkájukat kiegészítve foglalkoznak a külképviseleteken kizárólag üzletfejlesztéssel tevékenykedő, az MTI felügyelete alatt működő kereskedelemfejlesztési intézmény köztisztviselői státuszú szakemberek, 38 országban, többségük diplomata előjogokat élvez.

Gazdasági diplomaták felkészítése

A gazdasági diplomaták felkészítését az MTI-n belül elhelyezkedő önálló költségvetési kerettel rendelkező HR szervezeti egység végzi (Trade Academy). Éves költségvetése több százezer dollár. A diplomaták képzése több blending típusú modulból áll (pénzügyek, közgazdaságtan, protokoll, kultúra, közigazgatási-jogalkotási folyamatok), idén vezetnek be egy ún. Learning Management System monitoringrendszert, amelyben egyszerűen nyomon követhető lesz a diplomaták képzési kötelezettsége. A képzési modulokat csak részben szervezik ki más államigazgatási szerveknek. A kormánytisztviselői utánpótlást a Civil Service College-n keresztül biztosítják. A gazdasági diplomatajelöltek kiválasztása házon belül történik, a piacról nem szelektálnak, különösebb képességbeli elvárások nincsenek, minimum 3 éves minisztériumi gyakorlatot várnak el. A gazdasági diplomaták teljesítményének „mérésére” nincs kialakult gyakorlat, a feladatmegosztás miatt tőlük nem várják el az „üzletszerzést”.

Culture Immersion Program

A szingapúri gazdasági diplomatáknak még az állomáshely elfoglalása előtt egy kulturális, protokoll- és nyelvi képzésen kell átesniük, amelynek keretében egy hónapot töltenek a fogadó országban a helyi kulturális, szokások, protokoll megismerése végett, valamint nyelvismereti céllal.

Enterprise Singapore

A Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (MTI) felügyelete alatt működő kereskedelemfejlesztési intézmény önálló költségvetéssel, önálló belső kiválasztási, felkészítési és képzési rendszerrel támogatja a kereskedelmi kiküldöttek munkáját. Saját CRM-rendszert használnak, monitoring, tudástár, menedzsment céllal, közös hozzáférés mellett. A legfontosabb háttértámogatást a központi csapat adja, akikkel folyamatos az együttműködés. A továbbképzés hozzánk hasonlóan évente egy alkalommal 1-2 hetes szingapúri tartózkodás során, hasonló komplexitású elemekkel valósul meg (előadás, konferencia, tárgyalások, képzés). Évente 1-2 alkalommal konferenciabeszélgetés zajlik, tudásmegosztási céllal.

Kiválasztási folyamat és Induction Program

A külgazdasági szakdiplomata kiválasztásakor személyiségtesztet töltenek ki, képességbeli megfelelésre fókuszáló interjúkat készítenek, ahol előtérbe kerül az értékesítési, kommunikációs és tárgyalási képesség megléte. A felvételt követően pedig több modulból

álló felkészítő képzési sorozat indul (Induction Program) a gyakorlati munka mellett. A képzés személyre szabottan történik, 2-3 hónapos időtartamban. A képzés személyekre lebontott költsége átlagosan 2-5 ezer dollár/fő.

Teljesítményértékelés

A teljesítménymutatókat (key performance indicators) egyénre szabottak a kiküldött és a felügyelő külgazdasági vezető közös feladatállítása alapján (országanként, iparáganként, gazdasági állapot szerint változik). A CRM-rendszer segít az egyén feladatainak nyomon követésében és a teljesítmény mérésében.

2.4.2. Ukrajna

Az ukrán gyakorlatban nem különül el a klasszikus és a gazdasági diplomáciai felkészítés és tevékenység, a kormányzat ezeket egyelőre szerves kapcsolatban értelmezi.

Diplomata Akadémia

A jó gyakorlat célja professzionális diplomaták és vezető (nem csak külügyes) kormánytisztviselői állomány létrehozása. A Külügyminisztérium esetében az intézmény célzott képzéseket nyújt a külügyes dolgozók és külügyes pályára készülő friss diplomások részére a Diplomata Akadémia keretei között. A más oktatási intézményekben végzett diplomások hosszabb-rövidebb képzéseken vesznek részt, majd alkalmassági bizonyítványt szereznek a külügyi pályán való munkavégzésre (a bizonyítvány csak előny, és nem feltétele a külügyi munkának). A négyéves kiküldetésből visszatérő diplomaták kötelező 2-3 hetes képzéseken vesznek részt annak érdekében, hogy az egy országra/szervezetre fókuszált addigi figyelmük/ ismeretük megfelelő szintre bővüljön, a gyors beilleszkedés érdekében. Nagyköveteket és azok házasársait készítik fel országspecifikus protokoll ismeretére, illetve az adott ország kulturális környezetére. Az Akadémia négy területet foglal magában: Nyelvi Képzési Központ, Szakmai Fejlesztési Központ, Információs és Erőforrás Központ, Nemzetközi Kutatások Központ. A diplomatapályára készülő diákok szakemberekkel, nagykövetségek szakirányú diplomataival szerveznek kerekasztal-beszélgetéseket. A Diplomata Akadémia révén a külszolgálati munka iránt elkötelezett szakemberek megfelelő ismeretekhez jutnak. A Diplomata Akadémia a központi költségvetésben nem szerepel külön, működési költségeit a Külügyminisztérium költségvetése tartalmazza.

A Diplomata Akadémia korábban teljes értékű felsőoktatási diplomát adó, akkreditált oktatási intézmény, egyben külügyminisztériumi háttérintézmény volt. 2017. július 1-jével „lefokozták”, ma a diplomaták és kormányzati tisztviselők továbbképzését látja el, amerikai mintára. Az ukrán kormány a külszolgálatra kerülő állomány professzionalizmusának célzott növelését látja a rendszerben. Ukrán szakértők szerint a rendszer gyenge pontja az általános ukrán felsőoktatási képzés alacsony színvonala, ezt nem elegendő egy „gyorstalpalón” szerzett oklevéllel kiegészíteni. Ma gyakorlatilag bármilyen – az átlagos nemzetközi oktatási szint alatti – főiskolai és egyetemi diploma „megfejlhető” az akadémiai külügyes oklevéllel.

2.4.3. Portugália

Portugáliában nemzeti szinten az AICEP Portugal Global kereskedelemfejlesztési és befektetésösztönzési ügynökség delegálja a külgazdaság fejlesztéséért felelős külföldi állomáshelyeken szolgáló diplomatákat, akik az AICEP képviselőiként a portugál nagykövetségek mellett, azok kötelékében végzik munkájukat. Az AICEP, illetve annak külföldi képviselői a portugál Külügyminisztérium és a Gazdasági Minisztérium közös irányítása alatt állnak.

Az AICEP tájékoztatása szerint külgazdasági diplomatáik munkaköri kompetenciáinak fejlesztését leginkább az alábbi gyakorlatok segítik.

Gazdaságfejlesztési feladatokat ellátó szakdiplomáták komplex képzési programja

A gyakorlat célja a munkaköri kompetenciák komplex fejlesztése, annak érdekében, hogy felkészült, versenyképes tudással és készségekkel bíró diplomaták végezzenek eredményes külpiaci tevékenységet. Az AICEP külföldi képviselőinek külszolgálati ideje előtt és közben egyaránt biztosít képzési, illetve kompetenciafejlesztési programot. A külszolgálat előtt a jelölteknek meg kell ismerniük a portugál gazdasági háttérre vonatkozó információkat, az ország exportkapacitásait, versenyképességi helyzetét, továbbá a fogadó országgal kialakított kétoldalú viszonyrendszerét. A vizsgával záródó tanfolyam és tréningek mellett a külszolgálatra készülőkől autodidakta elmélyülést is elvárnak a kapcsolatspecifikus ismeretanyagban. A külszolgálat során a központtal folyamatos interaktív információmegosztás révén jutnak naprakész információkhoz a külszolgálaton lévő diplomaták, ezek elmélyítését számos online és a központban megtartott tréning is segíti. Ez utóbbi miatt többek között rendszeresen rendeli be a központ saját kereskedelemfejlesztési rendezvényeire is külszolgálaton lévő képviselőit. Ezt teszi abból a célból is, hogy a külszolgálaton levő képviselőknek folyamatos, élő kapcsolatot biztosítson többek között a vállalati entitásokkal, ipari parkokkal és egyéb gazdaságfejlesztési intézmények képviselőivel. Ezen felül az AICEP képzési lehetőségként használja az évenkénti „Külgazdasági Értekezletet”, amelyet minden esetben az éves nagyköveti értekezlettel egy időben tartanak, saját diplomatáik közötti kapcsolatok elmélyítése és a közös gondolkodás céljával. A program kezelője, irányítója az AICEP Portugal Global. A gyakorlat eredményeként magabiztosan orientálódó, hatékony szakdiplomáták dolgoznak majd a külképviseleteken.

2.4.4. Japán

Gazdaságfejlesztési feladatokat ellátó szakdiplomáták komplex képzési programja

A diplomáciai szolgálatot ellátó személyzet képzése kapcsán eltűnőben van az a felfogás, amely szerint a diplomata „on the job”, vagyis a tényleges munka megkezdése után, munkavégzés során fogja a megfelelő ismereteket elsajátítani.

Az ún. „teljes munkaidős képzést” (full-time entry training) Németország, India és szinte az összes latin-amerikai ország gyakorolja. Ezek a tanfolyamok 12-24 hónapig tartanak teljes munkaidőben. Ez alatt az idő alatt az új felkészülők rövidebb időtartamokra részt

vesznek a külügyminisztérium és a nagykövetségek munkájában is. Ebből az következik, hogy a diplomáciai szolgálatba való belépést követően az új diplomaták nem kapnak teljes diplomáciai munkakört. Az, hogy az egyes diplomaták mikor kapják meg a teljes munkakört, az egyes személyektől függ, de általában 1-2 évig terjedhet a képzés. Malajzia érdekes képzési modellt alkalmaz, a kezdeti orientációs tréning után az új diplomaták munkába állnak a külügyminisztériumban, és kb. két év elteltével egy teljes idejű, négy-hat hónapos képzést kapnak, mielőtt első tengerentúli megbízatásukra kerülne sor. A japán diplomaták esetében az új kiküldötteknek mindig van egy hete, amikor elődjük mellett dolgozhatnak, így az előd át tudja adni a munkát, bemutathatja a fontosabb kapcsolatokat. A kínai diplomácia gyakorlata továbbá, hogy a mid-career training keretein belül minden évben kiválaszt 140 diplomatát, akiket egyéves program keretében a világ valamely top egyetemére küldik továbbképzésre.

Számos ország saját oktatói testületet állít fel, mind az akadémia, mind pedig a nyugalmazott kiküldöttek soraiból. Más országok gyakorlata alátámasztja az e-learning fontosságát. Mexikó és az Egyesült Államok két jelentős alkalmazója a távoktatásnak. Az e-learning során a diplomaták rövid idő alatt, hatékonyan sajátíthatják el a legjobb gyakorlatokat.

A tapasztalatok alapján kiemelten fontos a helyi kultúra és üzleti gyakorlatok ismerete. Más országok diplomatái a kiküldetésüket megelőzően, valamint annak időtartama alatt is nyelvi kurzuson vettek részt.

2.4.5. Kanada

Kiválasztási rendszer és munkakörmegosztás

A külügyi tárca (idetartozik jelenleg a külgazdaság is) évente pályázatot hirdet utánpótlásának biztosítására. A pályázatot a kanadai közszolgálati központ az úgynevezett Public Service Commission of Canada" bevonásával végzi a Global Affairs Canada. A folyamatban szigorú közszolgálati irányelvek érvényesülnek. Az éves külügyminisztériumi utánpótláshoz a 8-10 ezer pályázóból – tesztek és versenyhelyzet alapján – választanak ki kb. 1-2%-ot.

Az egyes külügyi szakterületek elkülönülnek egymástól, a külgazdasági munkakör betöltésére felvett és kiképzett munkatársak csak ritkán kerülnek politikai vagy konzuli/hatósági területre. A külgazdasági terület is megosztott, a klasszikus „külgazdasági attasé” vagy „trade commissioner” tevékenység mellett megjelenik a gazdaságdiplomáciai „economic” funkció is, ami elsősorban kereskedelempolitikai és egyéb gazdaságdiplomáciai feladatokkal van összefüggésben. Továbbá a külgazdasági munkakör részét képezi még az engedély- és kvótaköteles termékek kereskedelmének adminisztrációja.

2.4.6. Ausztrália

Ausztrália esetében a külgazdasági tevékenységet az AUSTRADE végzi, mely az ausztrál központi kereskedelmi miniszternek riportál. Az AUSTRADE toborozza ebben a feladatkörben a külföldre kihelyezett diplomatákat. A szervezet 4 éves stratégiai ciklusokban alakítja a működést és a fő irányelveket. A stratégia 2 fő meghatározó eleme(i) az ausztrál központi kormány célkitűzése és az ehhez szorosan kapcsolódó külgazdasági stratégiai irányok (szektor és régió), valamint a nemzetközi trendek.

Toborzás és képzés

Törvényi kötelezettségnél fogva minden pályázat nyilvánosan kerül kiírásra. Négy évre előre elérhetők a megnyíló állomáshelyek. A pályázónak online felületen kell benyújtani a pályázatát az AUSTRADE honlapján keresztül.

Online képzések széles köre érhető el az ausztrál külgazdasági attasék részére. Ezeket a Harvard Egyetem ingyenes online felületein végezhetik el (például management, vezetéselmélet, értékesítés). Adott kapcsolatban helyi képzéseken, konferenciákon, szemináriumokon is részt vehetnek. Ennek előfeltétele, hogy a központi HR-osztálynak jóvá kell hagynia. A tudásmegosztás ezt követően úgy történik, hogy az adott kolléga a tanultakat megosztja a többi kollégájával az adott állomáshelyen.

2.4.7. Svédország

Azt a feladatot, amit Magyarországon a külgazdasági attasék végeznek, Svédországban egyrészt a Külügyminisztérium által kiküldött gazdasági diplomaták, másrészt pedig a Business Sweden által kiküldött kereskedelmi biztosok (Trade Commissioner) végzik.

A Külügyminisztériumban ahhoz, hogy valaki diplomatastátuszba kerüljön, el kell végeznie egy egyéves diplomataprogramot. Ezen belül van egy modul, amely Svédország promóciójával, a svéd exporttal és befektetések promóciójával foglalkozik. A rendelkezésünkre bocsátott képzési program szerint ez egy háromnapos képzést jelent a diplomataprogramon belül, amely során általános gazdasági ismeretekről, a gazdaságpolitika és a külgazdaság fő prioritásairól, társadalmi felelősségvállalásról, az EU belső piacáról és szabadkereskedelemlről szóló előadásokat hallgatnak a résztvevők.

Azok számára, akik kiküldetésük során gazdasági kérdésekkel foglalkoznak, külön gazdasági diplomáciai továbbképzéseket tartanak, amelyekre önként lehet jelentkezni, a részvétel nem kötelező. A külügyminisztérium a köztisztviselők számára folyamatosan nyújt e-learning-képzéseket, amelyek között van néhány külgazdasági, promóciós témájú is, de emellett van antikorrupciós képzés, weblapszerkesztési oktatás, iratkezelés stb. Ezek a képzések is szabadon választhatók, kötelező csak az iratkezelésre vonatkozó képzés.

3. A JÓ GYAKORLATOK ALKALMAZHATÓSÁGA A MAGYARORSZÁGI KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZERBEN

Az eddigiekben felsorolt külföldi gyakorlatok és megoldások alapján összességében felvázolható, hogy más országok milyen irányvonalak mentén igyekeznek biztosítani szakdiplomataik megfelelő kiválasztását, felkészítését és folyamatos kompetenciafejlesztését.

A legtöbb ország esetében az első lépés egy jól kidolgozott kiválasztási folyamat, amelynek során igyekeznek a legalkalmasabb diplomatajelölteket kiválasztani. Ez akár többlépcsős folyamatot is jelenthet, amelynek részét képezi egyes országoknál a külső HR tanácsadó cég bevonása is, amelynek során személyiség- és kompetenciateszteken kell megfelelniük, illetve szituációs feladatokat kell elvégezniük a jelölteknek. Egyes országokban külön tehetségutánpótlási csapat vagy részleg foglalkozik a legmegfelelőbb pályázók felkutatásával és kiválasztásával. Látható tehát, hogy a külföldi gyakorlatokban egyre növekvő jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a legalkalmasabb jelölteket nyerjék meg külgazdasági feladatra. A megfelelően felépített kiválasztási folyamatra a hazai intézményrendszerben is szükség van, hiszen a külgazdasági szakdiplomatai munkakör olyan képességeket feltételez, amelyek lassan és nehezen fejleszthetők, és amelyek megléte szükséges a hatékony közfeladatellátáshoz, az ügyfélközpontú munkavégzéshez.

A folyamat következő lépése a felkészítés a külgazdasági feladatellátásra. A diplomáciai szolgálatot ellátó személyzet képzése kapcsán a külföldi gyakorlatban eltűnően van az a felfogás, amely szerint a diplomata a tényleges munka megkezdése után, munkavégzés során fogja a megfelelő ismereteket elsajátítani. A legtöbb vizsgált és hivatkozott ország különféle időtartamú, célzott képzésekkel igyekszik elérni, hogy megfelelően felkészült külgazdasági diplomataik képviseljék őket külföldön. Arra is van példa, hogy ez a felkészülés akár 10 hónapos elméleti felkészítő képzést jelent, amely nyelvi, szakmai és különböző személyiségfejlesztési modulokból áll. Több ország gyakorlatában megjelenik, hogy a diplomáciai képzés teljes spektrumát egy külön szervezet, egyfajta diplomáciai akadémia fogja össze. Akad olyan példa is, ahol az évente megújuló képzéseket nem csupán a kormányzat javaslatai alapján, hanem a vállalatok igényeit is figyelembe véve állítják össze. Az elmúlt időszakban egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a képzésekben a digitális készségek fejlesztésére, különös tekintettel az online térben történő értékesítési technikák fejlesztésére. A vállalatok javaslatainak beépítése a képzési tematikába olyan szempont, amelyet célszerű mérlegelni a hazai gyakorlat megújításakor is. A diplomáciai képzés teljes spektrumát átfogó oktatási intézmény vagy szervezeti egység felállítása pedig biztosíthatná a minőségi, hosszú távú szakember-utánpótlást.

A felkészülés során a külföldi gyakorlatokban több ponton megjelenik a speciális ismeretek fontossága. Akad példa arra, hogy a kiküldött diplomataikat innovációmenedzsmentre is felkészítik. Arra való tekintettel, hogy stratégiai célkitűzés a hazai innovációs rendszer erősítése, megfontolandó ennek a gyakorlatnak az átültetése a magyarországi intézményrendszer keretei közé. Szintén a speciális ismeretek megszerzéséhez kapcsolódik az a külföldi gyakorlat, miszerint az állomáshely elfoglalása előtt a diplomataik kulturális, protokoll-, nyelvi képzésen kell átesniük, amelynek keretében egy hónapot töltenek a fogadó országban nyelvismeret, a helyi kulturális, protokollszokások megismerése céljával. Ennek a gyakorlatnak az

átültetése a hazai gyakorlatba mindenképpen előnyös lenne bizonyos kapcsolatok esetében.

A fiatal tehetségek megszerzése nem csupán a versenyszférában kulcsfontosságú a sikeres és hatékony működés terén. A külföldi gyakorlatok közül érdemes itt utalni az izraeli kadétképzésre, amely 3-5 évig tart, a kadét által betöltendő pozíció függvényében. A gyakorlat keretében olyan fiatalokat vesznek fel, akik a képzést követően külszolgálatra küldhetők.

A kompetencia megőrzése és fejlesztése érdekében elengedhetetlen a külgazdasági feladatot ellátó diplomaták rendszeres továbbképzése. Ennek kapcsán számos külföldi gyakorlatról sikerül információt szerezni. Összefoglalóan elmondható, hogy itt is egyre inkább elterjednek az online és e-learning típusú tréningek, amelyekre több ország esetében a külgazdasági hálózat intranet rendszerén keresztül van lehetőség. Ezt a célt szolgálják a különböző, javarészt szintén intranetes rendszerben elérhető tudásmegosztó platformok, amelyek biztosítják a kompetenciák erősítését, továbbá a külszolgálatot betöltő diplomaták naprakész tudását. A legtöbb ország esetében működik a hazai gyakorlathoz hasonló éves értekezlet, amely a tudásmegosztást is hivatott szolgálni. A hazai intézményrendszerben mindenképpen célszerű olyan gyakorlatot kialakítani, amely az éves értekezleten túlmenően könnyen elérhető, naprakész módon szolgálja a tudás- és információmegosztást a külgazdasági hálózat szereplői között.

4. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK A KÜLGAZDASÁGI KÉPZÉSEK GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSÁBAN ÉS A HOSSZÚ TÁVÚ TUDÁSMEGOSZTÁSI STRUKTÚRÁKBAN

4.1. Bevezetés, problémafelvetés

Az államszervezés egyedülállóansokrétű feladathalmazt feltételez. A modern államigazgatás-tudomány kezdeti gondolkodói is felvetették a kérdést, hogy meghatározható-e teljeskörűen a végrehajtó hatalom által ellátandó feladatkörök listája. A gondolatmenet kiindulópontjaként tekintsünk az Alaptörvény 15. cikkére, amely úgy fogalmaz: „a Kormány a végrehajtó hatalom általános szerve, amelynek feladat- és hatásköre kiterjed mindarra, amit az Alaptörvény vagy jogszabály kifejezetten nem utal más szerv feladat- és hatáskörébe.” Láthatjuk, hogy a hatályos magyar jogrend is azt feltételezi, hogy a végrehajtó hatalom általános szervének, a Kormánynak, a pontos feladatlistája nem határozható meg, hiszen akár napi szinten keletkezhetnek olyan újabb közfeladatok, amelyek meghaladják a tegnap ismert feladat- és hatásköröket.

Magyary Zoltán, a modern magyar közigazgatástudomány egyik úttörője már 1932-ben felvetette a fenti gondolatsorból kialakuló feladatot, lehetséges-e egy taxatív feladatlista felvétele, amely tartalmazza a közigazgatás teljes spektrumában felmerülő kötelezettségeket. A magyar közigazgatás tükré – *Közigazgatásunk ügyei és eljáró szervei* című munkájában, a közigazgatás racionalizálásáért felelős kormánybiztosként – kísérletet tett egy ilyen feladatkataszter felvételére, amelynek eredményeként 9850 elemet tartalmazó listát határozott meg, az ezek kapcsán hatáskörrel rendelkező szervekkel együtt. Magyary nagyívű munkáját követően a 2010-es évek végén, majd 2011–2014 között a Magyary-program keretében újabb kísérletet tettek ugyanerre. Az eredmény szempontjából egybehangzó, hogy mindössze a gyakorlat és a hatályos jogszabályok alapján határozhatjuk meg az állam aktuális feladatait, de ez a felsorolás mindig csak iránymutató marad, hiszen empirikus alapokra építkeznek, és az Alaptörvény logikai íve alapján is látjuk, hogy a taxatív katalógus nem készíthető el.

A külképviseleti struktúra – a lehetőségekhez mért részletezettséggel – leképezi az állam hazai struktúráit, és le kell fednie az államigazgatási feladatok szinte egészét, tematikus értelemben. Láthatjuk tehát, hogy a szakdiplomáktól elvárható tudásállomány kettős szinten értelmezhető. Elengedhetetlen, hogy legyen az ismeretanyagunk egy általános, horizontális szintje, amely átöleli a közigazgatás és a diplomácia széles spektrumát, majd erre kell ráépíteni azokat a szakismereteket, amelyek az ő saját specifikus területén elengedhetetlenek. Ezért meggyőződésünk, hogy egy külgazdasági attasé esetében szükséges, hogy megfelelő diplomáciai és közigazgatási/közpolitikai alapismeretek álljanak rendelkezésére. Erre az alaptudásra lehet felépíteni a külgazdasági szakfeladatok ellátásához kellő elméleti és gyakorlati szaktudást.

Arra való tekintettel, hogy a klasszikus diplomáciai és közigazgatási feladatok napjainkban is a kormányzatok kezében összpontosulnak, adódik a kérdés, hogy a szükséges személyi állomány kiművelése – különös tekintettel a vezetőképzésre – az állam kizárólagos feladata, vagy a magánintézmények is szerepet kaphatnak ezen a „piacon”? Természetesen

a kérdés inkább költői, mivel a vonatkozó rangsorokat áttekintve láthatjuk, hogy a legkiemelkedőbb képzési helyek többsége ma már piaci finanszírozású egyetemeken található. Megvizsgálandó továbbá, hogy tendenciaszinten van-e jelentős különbség az állami és nem állami képzések között. Áttekintve a nemzetközi gyakorlatot, láthatjuk, hogy az államok túlnyomó többsége nem vállalkozik dedikált képzési helyek működtetésére. A saját kereteken belül működtetett továbbképzések jellemzően a már felvett munkatársak „menet közbeni” fejlesztését tűzik ki célul, emiatt nélkülözik a szélesebb körű koncepciót. A következő fejezetekben bemutatjuk, hogy a hosszabb képzési idővel és a képzésre fókuszált hallgatókkal dolgozó intézmények milyen jó gyakorlatokat tudnak felmutatni, amelyek ugyanakkor egy állami képzési rendszerben is felhasználhatók, sőt, amelyek beépítését kívánatosnak tartjuk.

Az állami diplomataképzés hazánkban is „hiányterméknek” tekinthető, és történeti távlatokra visszatekintve elmondható, hogy önálló, a magyar külpolitika érdekeit szolgáló diplomáciai képzés soha nem létezett Magyarországon, hiszen az ilyen végzettséggel rendelkező magyar diplomatákat mindig is külföldön, nagyhatalmi befolyás alatt álló intézményekben képezték.

Még Mária Terézia idejében alapították meg a Keleti Nyelvek Császári-Királyi Akadémiáját, amely kitermelte a kor diplomáciai elitjét, köztük a Habsburg-udvart szolgáló magyarokat is. Ez az intézmény a 19. század végén Császári és Királyi Konzuli Akadémiává alakult át, és azt követően is a Monarchia egyetlen diplomáciai akadémiájaként működött.

A két világháború között a gróf Apponyi Albert elnökölte Magyar Külügyi Társaság, illetve az általa szervezett Külügyi Szabad Lyceum, majd Külügyi Szeminárium jelentette az egyetlen kísérletet a külügyi ismeretek és nemzetközi tudományok színvonalas hazai művelésére és terjesztésére, azonban ezek a képzések is elsősorban a magyar társadalom általános külpolitikai műveltségének javítását és nem a diplomáciai szakmai képzést célozták meg. Teleki Pál ismerte fel azt, hogy megfelelő szakpolitikai és tudományos háttér, valamint színvonalas, korszerű diplomataképzés nélkül nem lehet az elvárt módon képviselni a magyar külpolitikai érdekeket. Az ő szavai szerint „feladatunk, hogy hangunkat hallassuk, politikai készségünket, érettségünket és hagyományainkat érvényesítsük abban az életközösségben, amely a Duna medencéjében mindig fenn fog állani”, ehhez viszont a külpolitikai érdekérvényesítés terén szükség van önálló magyarországi diplomáciai képzésre. Ilyen irányú terveit azonban az ismert okok miatt már nem bontakoztathatta ki.

A második világháború után, a nagyhatalmi viszonyok változásának megfelelően, a magyar diplomaták képzésének súlypontja nyugatról keletre helyeződött át: a Moszkvai Nemzetközi Kapcsolatok Intézetében – amelynek jelenlegi képzéseit a későbbiekben részletesen is tárgyaljuk – több száz magyar szerzett diplomát és helyezkedett el külgazdasági vagy diplomáciai pályán. Habár immár majdnem negyedszázad telt el a rendszerváltás óta, a szakdiplomataképzése terén Magyarország még mindig külföldi intézményekre van utalva. Emiatt a magyar diplomáciai kar utánpótlása esetleges és hosszú távon bizonytalan.

Annak ellenére, hogy diplomataképzés nincs a magyar felsőoktatás jelenlegi kínálatában, számos intézmény indít alap- és mesterfokú nemzetközi tanulmányok szakképzést, amely ugyan a legközelebb áll hozzá, azonban semmiképpen sem helyettesíti a szakirányú külügyi és külpolitikai tanulmányokat. Ezeknek a meglévő képzéseknek azonban rendkívül sablonos a tárgystruktúrája, hiszen döntően történelemközpontú szemléletet tükröznek, és pusztán a tényanyag és a tárgyi ismeretek átadására szorítkoznak. Ezzel párhuzamosan elenyésző a diplomáciai készségek fejlesztését célzó tárgyak kínálata,

valamint a szakdiplomáciai kurzusok is majdnem teljes egészében hiányoznak a palettáról, még a mesterképzések esetében is. Leszámítva a két Budapesten működő idegen nyelvű egyetem (az Andrassy Egyetem és a Közép-európai Egyetem) vonatkozó képzéseit, a tantárgyak döntő többségét magyarul oktatják, ami (nemzetközi kapcsolatokról lévén szó) komoly hiányosság.

Sajátos vetülete a kérdésünknek a hangsúlyos nemzetközi kontextus. A vizsgálat alá vont intézményeknél minden esetben vizsgáljuk, hogy ez a nemzetközi kontextus milyen területeken és milyen mélységben jelenik meg. A világ vezető egyetemein mára már magától értetődőnek tekintik, hogy mind a hallgatók, mind a tanári kar széles földrajzi skálát fog át, ugyanakkor kérdés, hogy ez a nemzetközi profil tükröződik-e a résztvevők számára kínált gyakorlati képzési lehetőségekben, más intézményekkel fenntartott csereprogramokban, adott esetben más országokra, kontinensekre kiterjedő campus-hálózatban? Mindenképpen fontos megjegyezni, hogy a diplomácia és tágabb értelemben a nemzetközi kapcsolatok tudományterülete kifejezetten támogatja a nemzetköziesedést, arra való tekintettel, hogy a tudásanyag egyre inkább globalizált egységet mutat, amelyen belül külön ágat jelent a regionális sajátosságokat vizsgáló *area studies* és csak szűk körben láthatunk olyan nemzeti sajátosságokat, amelyekkel például a jogi képzések esetén találkozhatunk, és amely akadályát jelentheti egy egységes, nemzetközi tudásanyag oktatásának.

Az említett globalizálódás részben abból adódik, hogy a világ különböző részein elhelyezkedő államok kétoldalú kapcsolatai is intenzívebbek, másrészt pedig a multilaterális diplomácia révén a szakpolitikák széles körében válik mindennapivá a szoros együttműködés. Így a globalizálódás folyamata nem kizárólag földrajzilag értelmezhető, hanem a szakpolitikák körében is egyre több olyan kihívást láthatunk, amelyekre kizárólag nemzetközi együttműködés révén találhatunk megoldást (például kereskedelem, éghajlat-politika, terrorizmus, migráció). Ez egyaránt érvényes a diplomácia és a közigazgatás területére. Ezáltal érdemes kitérni az elemzésünkben arra is, hogy a vizsgálat alá vont képzések kínálnak-e választ, és ha igen, milyen formában, az új típusú szakpolitikai kihívásokra.

Végül két másik fontos – véleményünk szerint egymással összefüggő – sajátosságra kell utalnunk. A vizsgált területeken az elméleti tudás mellett különleges hangsúly kerül a gyakorlati működésre, így a képzés során a gyakorlati oldalra. A feladatkörök és szakterületek egyre növekvő differenciálódása révén, a sikeres szakdiplomáciai szerep betöltéséhez nem elegendő az átfogó elméleti tudás, rendkívüli hangsúly helyeződik a tudás gyakorlati alkalmazására. Meglátásunk szerint ebből adódik, hogy az ideális általános államigazgatási utánpótlásképzés során az intézmény fókuszába emeli a gyakorlati ismeretek átadását, míg az ideális alanyok olyan szakemberek, akik már rendelkeznek bizonyos tapasztalattal a közigazgatás, illetve a diplomácia területén. Egyes részletes elemzések, a képzésekre jelentkezők és bekerülők bemutatása során láthatjuk, hogy az áttekintett programok résztvevői jellemzően többéves szakmai tapasztalattal a hátuk mögött ülnek vissza az iskolapadba, ez a rekrutáció-tervezés során is mintául szolgálhat.

4.2. A kiválasztás szempontjai és indokai

A részletes elemzéseket megelőzően ki kell térnünk az egyes konkrét intézmények kiválasztásának szempontjaira is, amelyek alkalmazása során minden esetben kettős szempont érvényesült. A világ vezető oktatási rangsorai megfelelően tükrözik (nagy vonalakban) a képzési helyek közötti nagyságrendi különbségeket, ugyanakkor kevésbé

reflektálnak megfelelően az egyes intézményekben megtalálható, vizsgálatunk számára példaértékűnek bizonyuló speciális megoldásokra. A rangsorok esetében általánosságban elmondhatjuk, hogy a vizsgált szakterületen a vezető egyetemek (QS, Times, Shanghai Academic Ranking of World Universities) egyike sem készít különálló felmérést. A QS-rangsor esetében találunk egy kevésbé általános, a politika- és nemzetközi kapcsolatok szélesebb értelmében vett tudományterületet vizsgáló listát. A rangsorok sajátosságaira való tekintettel, az angolszász modell egyetemei szerepelnek a QS tematikus rangsorának első helyein. A kiválasztás során nem csupán a rangsorban való elhelyezkedést vettük alapul, hanem összetett szempontrendszerrel alkalmazva, olyan képzéseket és intézményeket vizsgáltunk, amelyek általános elismertségük mellett a korábban felvázolt kihívásokra is válaszokat adnak. A cél minden esetben olyan intézmények és olyan általuk kínált képzési modellek megtalálása és bemutatása volt, amelyek ugyan önmagukban nem emelhetők át egy kormányzati képzési rendszerbe, természetes okokból, ugyanakkor olyan megoldásokat mutatnak fel, amelyeket célszerű lehet egy kormányzati képzési rendszerbe is beemelni, megfelelő átültetési módosításokkal.

Ahogy azt a bevezető gondolatokban is kiemeltük, a vizsgált képzések esetén jelentős súlyt nyom a latban, hogy a személyi állomány (mind a hallgatói, mind az oktatói oldal tekintetében) milyen arányú nemzetköziséget mutat. Ennek kettős jelentőségét látjuk, egyrészt értékmérőként is működik, feltételezve, hogy a képzés minőségének magas szintje képes szélesebb, nemzetközi hallgatói csoportot vonzani. Másrészt pedig egy nemzetközi környezet továbbgyűrűző előnyökkel járhat a diákok számára, mind a képzés ideje alatt, mind pedig a végzést követően, a karrierjük során használható nemzetközi kapcsolati háló révén.

A nemzetközi profil másik mértékadó szempontja volt, hogy milyen intézményközi kapcsolatokkal rendelkeznek az egyetemek. Különösen fontos elemnek mutatkozik, hogy a hallgatók számára elérhető legyenek olyan programok, amelyek keretében vendéghallgatóként részképzésben tanulhassanak más intézményekben, illetve közös képzések keretében egy adott képzési programot több intézményben teljesíthessenek.

A magas szintű képzés első lépése a megfelelő hallgatók kiválasztása, amely semmi esetre sem öncélú, hanem azt szolgálja, hogy a résztvevőket úgy tudja kiválasztani az intézmény, hogy a legjobban illeszkedjenek az adott képzési programhoz. Ennek megfelelően az elemzésben kiemelendőnek tartottuk azon felvételi követelmények teljesülését, amelyek ezt a célt nem kizárólag a képzések kezdőpontjában, de a külgazdasági terület személyi állományának kiválasztása során is mintául szolgáltatják.

A vizsgálatunk tárgyát képező programok egyik meghatározó sajátossága a curriculum személyre szabhatósága, arra való különös tekintettel, hogy a vizsgált programok olyan képzések, amelyeknek a célközönsége olyan szakemberekből áll, akik már rendelkeznek több-kevesebb szakmai tapasztalattal. Így a tanrend personalizációja révén a képzés jobban illeszkedik a már kialakult érdeklődési területekhez, és jobban szolgálja a további karrierépítésüket. Szintén fontos a személyre szabhatóság abban a tekintetben, hogy a külszolgálat helyszíne alapján a KGA-knak az általános ismeretek és képességek mellett célállomás-specifikus tudásanyagra és kompetenciákra van szükségük. Ez alapján elengedhetetlennek mutatkozik az, hogy a képzések anyaga megfelelő személyre szabhatóságot tegyen lehetővé.

Álláspontunk szerint további vizsgálandó szempont a képzésbe belépők profilja, amely információval szolgálhat ahhoz, hogy meghatározzuk, egyes képzéseket milyen célközönség számára érdemes kínálni. Az „átlagos hallgató” képének meghatározása egyúttal azt is szolgálja, hogy kiegyenlíthetővé tegye a képzésben részt vevők közti

különbséget, összefüggésben a korábban említett személyre szabhatósággal. A KGA-hálózatba bekerülő munkatársak képzettségi és munkatapasztalati háttere jelentős különbségeket mutat, ha a jelen elemzésben felmutatásra kerülő képzési megoldások mellé tesszük az azokban részt vevő hallgatók profilját is, egy sokkal plasztikusabb képet kapunk a képzési personalizáció rendszerszintű megvalósításához.

A kiválasztás során tekintettel voltunk további olyan szempontokra is, amelyeket a bevezető fejezetben a vizsgálat tárgyi hatályába tartozó területeken aktuális kihívásként azonosítottunk: interdiszciplináris megközelítés a képzés során; kiscsoportos, interakcióra építő didaktikai módszertan; a gyakorlat fókuszba helyezése. Már a jelen bevezető sorokban is kiemelt hangsúlyt szeretnénk helyezni a képzési módszertan elemei közül a kapcsolatteremtésre a szakterület külső közszféra és magánszektorbeli szereplőivel. A KGA-k munkavégzése során elsődleges jelentőségű, hogy megfelelő mélységben tudják megérteni a privát szektor szereplőinek érdekeit és szükségleteit a külpiaci szerepvállalás során. Amennyiben a képzési struktúrába képesek vagyunk hatékonyan beépíteni azokat a gyakorlati elemeket, amelyek a fenti cél megvalósítását szolgálják, olyan szakemberek kerülhetnek ki az állomáshelyekre, akik számára kézzelfogható tudás áll rendelkezésre arról, hogy pontosan milyen eszközökkel tudják a cégek érvényesülését segíteni.

4.3. A képzési megoldások bemutatása

4.3.1. ENA – École Nationale d'Administration (Strasbourg, Franciaország)

Az ENA-t a második világháborút követően 1945 októberében alapította a francia állam, Charles de Gaulle tábornok, későbbi köztársasági elnök kezdeményezésére. Az intézmény létrehozásának célja – az alapító rendelet szerint – egy olyan képzőhely megteremtése, amely képes megfelelő utánpótlást biztosítani a francia államigazgatás vezetői szintjeinek. Ugyanakkor meg kívánták teremteni a minél szélesebb körű hozzáférést a közszféra felsőbb szintű pozícióihoz, az intézményesített képzési rendszer felállításával. Az alapítástól eltelt közel 80 év alatt folyamatosan bővítette profilját az ENA, 1982 óta a klasszikus vezetőképzése mellett rövidebb távú továbbképzések is szerepelnek a kínálatában. 1990-ben megnyitotta kapuit a magánszektorból érkező belépők számára, valamint 2004-től az Európai Unió más tagállamainak polgárai számára is.

Az ENA kiválasztása mellett szól egyértelműen kiemelt szerepe a francia államigazgatáson belül. Érdekességként megemlítendő, hogy Franciaország az egyik első államként vezette be 1720-ban a dedikált gazdasági szakdiplomata pozíciót, amikor erre specializált diplomatát küldött Madridba. Az ENA kiemelt szerepe egyik oldalról egyfajta monopóliumot jelent, ugyanakkor a közel 80 éves hagyomány olyan képzési rendszert hozott létre, amely számos ponton példaértékű lehet. Kiemelten figyelemre méltó a később elemzett felvételi rendszer, illetve a modulokra épülő képzési rendszer. Az ENA képzésének különlegessége, hogy feladatából adódóan a francia közigazgatási struktúra sajátosságaira koncentrálnak a képzési rendszerben úgy vegyíti a nemzeti és a nemzetközi elemeket, hogy az esetlegesen Franciaországon kívül elhelyezkedő hallgatók is használható tudást szerezzenek.

Felvételi eljárás

Az ENA képzési programjába való bekerülés 3 versenyvizsga-típuson keresztül lehetséges, amelyek a jelentkező szakmai státusza alapján különböznek el. Az első típusú vizsgára a „külső” pályázók jelentkezhetnek, akik valamely uniós tagállam állampolgárai és már rendelkeznek mesterképzésen szerzett felsőoktatási diplomával. Számukra a vizsga első része egy átfogó közjogi, közgazdaságtani és általános műveltségi felmérés, majd írásbeli formában kell vizsgáznuk európai uniós és szociálpolitikai kérdésekben. Azok a jelentkezők, akiket kiválasztanak a folyamat első szakaszában, ezt követően szóbeli vizsgán adnak számot a közpénzügyek, a nemzetközi kapcsolatok, az Európai Unió és a szociális ügyek témáiban. A felvételi része a nyelvi képességek felmérése (beszélt idegen nyelvek). Végül az eljárás lezárása az ún. Grand Oral, szóbeli záróvizsga. Ennek során a jelentkező egy 45 perces vizsgán vesz részt, egy öttagú bizottság előtt. A beszélgetés teljes mértékben nyilvános minden érdeklődő számára, és tematikus megkötések nélkül bármilyen kérdés felmerülhet.

Képzési program

Az ENA működésének gerincét adó képzési program egy 24 hónapos képzés, amely általános jelleggel fogja át a közigazgatás különböző területeit. A 24 hónap 3 modulra tagolódik, amelyek tematikusan válnak el egymástól: 1.) európai modul; 2.) helyi közigazgatási modul; 3.) közigazgatás és menedzsment. Mindhárom modul hasonlóan épül fel, a szakirányú elméleti képzés mellett minden esetben átfogó gyakorlati szakasszal találkoznak a résztvevők, amely során elmélyíthetik vonatkozó ismereteiket. Kiemelendő, hogy a modulok pillérrendszer lehetővé teszi egy átfogó, egymásra épülő képzés lebonyolítását. A modulok elvégzésével összességében olyan szakembereket képeznek, akik a nemzeti közigazgatás működésével tisztában vannak és ismerik az európai kontextust is. A célzatos vezetőképzést támasztják alá az elméleti ismeretanyag mellett végzendő skill jellegű kurzusok.

A képzés során elvégzett kurzusok az alábbi főbb területeket fedik le: jogi érvelés és íráskészség; gazdasági döntéshozatal; pénzügyi elemzés és költségvetési menedzsment; a közigazgatás szerepe és működése központi, területi és helyi szinteken; a közigazgatás európai és nemzetközi működése és kihívásai; közigazgatási irányítás és menedzsment; szociális párbeszéd; közpolitikák.

Az európai modul esetében a képzés illeszkedik az alapvető igényhez, amely a tagállamok európai uniós tagságából adódik: az Európai Unió a tagállami államigazgatás mindennapjainak része lett, annak minden szintjén szembesülnek a köztisztviselők az uniós tagsággal járó következményekkel. A modul célja a résztvevők Európai Unióval kapcsolatos ismereteinek elmélyítése (intézményrendszer, működés, szakpolitikák), valamint a nemzeti és uniós struktúrák közti kapcsolatok mélyebb áttekintése. A kurzusok során az elméleti megalapozás mellett nagy hangsúlyt fektetnek a gyakorlati tapasztalatok megszerzésére is. Felkészítik őket az Európai Unió sajátos, multilaterális tárgyalási-egyeztetési rendszereiben való részvételre. A gyakorlati képzés másik pilléréként „éles helyzetben” láthatják az európai intézményrendszer működését, amikor valamely uniós intézményben, más tagállam nagykövetségén vagy intézményében dolgoznak 17 héten keresztül.

A helyi közigazgatási modul a képzési program második évében kerül sorra. Tematikusan egyaránt felöleli a decentralizált, a központi államigazgatás helyi leképződését jelentő szervek működését, valamint a területi és helyi önkormányzatok különböző szintjeit. A modul lebonyolításában ez ENA szorosan együttműködik a Területi Tanulmányok Nemzeti

Intézetével, amely a helyi önkormányzatok magas szintű tisztviselőit hivatott képezni. A modul 22 hete alatt a hallgatók egy prefektúrában (területi önkormányzat) vagy valamelyik helyi önkormányzatnál végeznek gyakorlatot. A képzési rendszer külön hangsúlyt fektet a központi közigazgatás, valamint a területi, helyi szintek közötti kapcsolatok megismerésére, vagyis milyen módon hajtja végre az államigazgatás a központi kormányzati politikákat helyi szinten, a mindennapokban.

A képzési rendszert záró, harmadik modul elmozdul az államigazgatás klasszikus területeitől, és azt tűzi ki céljául, hogy szélesebb perspektívát mutasson be a résztvevők számára, annak érdekében, hogy tudásukkal képesek legyen modernizálni az intézményrendszer működését és hatékonyan segíteni a reformokat célzó politikák megvalósítását. 15 hetes gyakorlati képzésen vesznek részt a hallgatók valamely államigazgatáson kívüli piaci cégnél, ahol a program fókuszja a klasszikus menedzsment ismeretek megszerzésén van: csapatok irányítása, projektmenedzselés, menedzsmentkontroll, értékelési rendszerek működtetése.

Az ENA képzésének kiemelendő jellemzője a hallgatók státusza. Aki a sikeres felvételi eljárást követően megkezdi a 24 hónapos programot, közigazgatási gyakornoki státuszba kerül. Ennek keretében folyamatos ösztöndíjat kap, amelynek értéke jelenleg 1400 és 2200 euró között van, attól függően, hogy melyik típusú felvételi folyamatban került be az ENA-ra. Egyúttal a hallgatóknak vállalniuk kell, hogy a tanfolyam elvégzését követően legalább 10 éven keresztül a francia államigazgatásban fognak dolgozni.

Végül a képzési rendszer kapcsán ki kell emelni a nemzetközi képzési programot is. Amint azt a felvételi eljárásnál jeleztük, az ENA hagyományos 24 hónapos képzésére 2004 óta a francia állampolgárok mellett az Európai Unió tagállamainak állampolgárai is jelentkezhetnek, így összesen évi 80 hallgató kerül be az intézménybe (a három jelentkezői kör között 50-40-10 százalékos megoszlásban). Ugyanakkor szükségesnek látták, hogy megnyissák az ENA-t a harmadik országok köztisztviselői számára is, ennek módja a nemzetközi képzési program. A felvételt nyert hallgatók köre harmadik államok köztisztviselőiből áll össze, akiknek ugyanolyan feltételeknek kell megfelelniük, mint a francia, illetve uniós jelentkezőknek. A program során az első szakaszban rövid (1 hónapos) alapvető nyelvi felkészítést kapnak a sikeres továbblépéshez. A második szakaszban a nemzetközi képzés párhuzamosan fut a hagyományos programmal, és 15 hónapon át együtt végzik a korábban ismertetett európai és helyi közigazgatási modulokat. A képzési struktúra harmadik eleme egy két hónapos felkészülési idő a diplomamunka megírása és megvédése céljából. A program sikeres elvégzése után a nemzetközi hallgatók mesterképzéses diplomát kapnak.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

A képzést a 24 hónapot követően átfogó vizsgarendszer zárja. A végső eredmény az alábbiak szerint oszlik meg: európai modul (27%), helyi közigazgatási modul (31%), közigazgatás és menedzsment (31%), idegen nyelvek (10%), sport (1%). Az egyes modulokon belül az értékelés részben a teljesített kurzusok eredményén alapul, részben pedig a gyakorlati képzések végén készítenődő 4-6 oldalas tanulmányon. Utóbbiak minden esetben egy-egy összetett, interdiszciplináris probléma megoldását célozzák, a képzés alatt megszerzett elméleti tudás és gyakorlati képességek alkalmazásával.

A végzést követően a francia állam automatikusan állást kínál a hallgatók számára. Az első munkahely kiválasztása az intézmény karrierodájával való párbeszédre és az elért eredmények alapján felállított rangsoron alapul. Az első munkahelyen két évig kell

dolgozniuk a frissen végzetteknek, majd az ENA karriermobilitási programja alapján két éven át kötelező más intézményben tevékenykedniük, ez lehet a közigazgatáson kívüli piaci munkáltató is (figyelembe véve az ENA-jogviszonyhoz kapcsolt 10 éves moratóriumot).

A francia államigazgatás szokásjoga szerint bizonyos szenior-szintű pozíciók betöltéséhez elengedhetetlen az ENA képzésének elvégzése. Ebből egyrészt adódik az intézmény elvitathatatlan presztízse, másrészt az intézmény különös hangsúlyt fektet a felvételi eljárás átláthatóvá és a felvétel elérhetővé tételére, így biztosítva az államigazgatás oldalán az esélyegyenlőséget és a kontraszelekció elkerülését. Végül következik az is, hogy az ENA alumnija (korábban ott tanult vagy végzett hallgatók) számtalan, széles körben ismert, állami vezetőt foglal magában. Az ENA több mint 60 éves története alatt közel 6000 francia és közel 3000 nemzetközi köztisztviselőt képzett, köztük 3 francia köztársasági elnököt (Valéry Giscard d'Estaing, Jacques Chirac, Francois Hollande), 6 francia miniszterelnököt. Statisztikák szerint az 1960-as évek óta a francia kormányok tagjainak harmada-fele mindig ENA-n végzett korábbi hallgatókból állt.

4.3.2. Harvard Kennedy School (Massachusetts, Egyesült Államok)

Az intézményt 1936-ban alapította meg kétmillió dolláros magánadomány formájában Lucius N. Littauer, a Harvard alumni tagja, eredetileg Harvard Graduate School of Public Administration néven. Az alapítást közvetlenül motiválta az 1929–33-as nagy gazdasági világválság, célja egy olyan közszolgálati iskola létrehozása volt, amely korszerű képzéssel megfelelő szakembereket művel ki az államigazgatás magasabb szintjei számára. Az első évfolyam 1937-ben indult, egy kétszemeszteres program keretében, amelyre már karrierjük első szakaszát lezáró hallgatók kerültek be, ez a képzés jelentette a Kennedy School mai mid-career programjának elődjét. Jelentős változások következtek be az 1960-as években az intézmény életében. 1967-ben felvette a John F. Kennedy elnök nevét, 1969-ben elindult az első közpolitikai mesterképzésük (MA in Public Policy). A Kennedy School képzési struktúrája azóta is az említett két programtípusra épül: a kétéves, tematikus közpolitikai mesterképzésre, illetve az egyéves „karrier-középi” (mid-career) mesterképzésre.

A Harvard Kennedy School kiemelkedő helyen áll a szakirányú rangsorokban, a legfrissebb¹ szakokra lebontott QS-rangsorban az első, míg a US News, amerikai egyetemeket tartalmazó, public affairs szakirányú kimutatásában a harmadik helyen áll. Történelmi viszonylatban is előkelő helyet foglal el a Harvard, mióta a fent említett szakot a QS-rangsor mérte, az első hely a Harvardot illeti.

Felvételi eljárás

A felvételi eljárás alapvetően különbözik az eddig ismertetett európai intézmények módszertanától. A tengerentúli szisztéma sajátossága az ún. standardizált tesztek alkalmazása a kiválasztási folyamatban. Minden említett képzésre történő jelentkezéskor képességeket felmérő tesztet (GRE, GMAT), illetve nyelvi képességet mérő tesztet kell teljesíteni, a Kennedy School által előírt szinten. Az eljárás további szakasza a benyújtott írásbeli dokumentációra (életrajz, motivációs levél, ajánlólevél, tematikus esszé, esetleges analitikus esszé) épül, szóbeli szakasza nincs.

A Kennedy School fentebb leírt különböző képzései eltérő profillal rendelkeznek. A határvonalakat és a főbb vonásokat jól ábrázolja a felvételi követelményeknél meghatározott „ideális jelentkező” képe. A kétéves közpolitikai mesterképzésre (MA in Public Policy) való felvételhez

1 2018-as kiadás

elegendő egy alapképzésben szerzett diploma, amelynek keretében igazolhatóan szerzett alapvető ismereteket a jelölt a közgazdaságtan, statisztika és számtan területén. Emellett a jelentkezőktől nem követelnek meg munkatapasztalatot, de az ideális jelölt már eltöltött 2-3 évet a munka világában.

A másik jelentős kétéves mesterképzés a közigazgatási mesterképzés (MA in Public Administration) esetében szintén elegendő egy *bachelor* oklevél, azonban szigorúbb követelményeket kapcsolnak hozzá. A képzés erős közgazdasági beállítottságára való tekintettel, a felvételizőktől megkövetelnek legalább négyet az alábbi tematikájú kurzusokból, amelyek a felépítésüket illetően hasonlítanak a közpolitikai mesterképzés hasonló kurzusaihoz (például közgazdaságtan, pénzügyi menedzsment vagy menedzsment és matematika). Emellett alkalmas a jelentkező abban az esetben is, ha a fenti témakörökre épülő mesterszakos diplomával rendelkezik.

A tanulmányi előfeltételek mellett a hallgatónak rendelkeznie kell legalább 3 év teljes munkaidős munkatapasztalattal. Ez utóbbi esetében az intézmény alapvetően közszférában végzett munkát vár el a leendő diákoktól, ugyanakkor nem zárják ki a privát szektorból érkezőket sem. Ilyen esetben egyedi elbírálás során vizsgálják, hogy a jelentkező korábbi tevékenységei egyrészt milyen kapcsolatban állnak a közszféréval, másrészt pedig, hogy mennyiben illeszkednek a Kennedy School képzéséhez.

Végül a mid-career mesterképzés esetén – amely ugyan változó formában, de az 1937-es első évfolyam óta elérhető – a potenciális hallgatóknak legalább 7 évnyi munkatapasztalattal kell bírniuk, ugyanakkor a statisztikák szerint a sikeres jelentkezők átlagosan 14 éves munkaviszonnyal a hátuk mögött lépnek be a képzésbe.

Képzési programok

A Kennedy School képzései általános jellegüket tekintve jelentősen eltérnek a korábban bemutatott ENA-programoktól. A megközelítés alapvetően közgazdasági szemléletű, amely jól tükröződik a felvételi eljárás korábbi tanulmányokra vonatkozó előírásaiból is.

Az MA in Public Policy (MPP) képzés esetében a hallgatók kétéves programban vesznek részt. Az első év során alapozó kurzusokat kínál a Kennedy School az MPP részvevőinek elsősorban azokban a témakörökben, amelyekben az alapvető jártasságot a felvételi eljárásban megkövetelik. Ezeket egészíti ki a politikai analízis, a vezetői ismeretek, az etika és az érveléstechnika. Az első év kiemelendő sajátossága az ún. Spring Exercise. Ennek keretében a hallgatók kéthetes gyakorlati szimulációban vesznek részt, amely során a gyakorlatban alkalmazhatják az első év elméleti tanulmányait. Az első héten a Spring Exercise kijelölt témájában nagyszámú előadást, szemináriumot, kerekasztal-beszélgetést látogatnak, amelyeket az intézmény professzorai, illetve külső szakértők tartanak, valamint nagy mennyiségű szakirodalmat kell feldolgozniuk. A második héten 5 fős csoportokba szerveződve az adott téma egy részkérdésére vonatkozó kidolgozott válaszukat kell döntéselőkészítés formájában prezentálni. A megoldást természetesen háttéranyagokkal, adatokkal alátámasztva kell bemutatniuk egy szenior döntéshozó számára, hasonló valós helyzetet szimulálva. Példák az elmúlt időszak Spring Exercise témáiból: szociális reform, globális felmelegedés, AIDS Afrikában, Afganisztán újjáépítése, az amerikai egészségbiztosítási rendszer újragondolása, a madárinfluenza megfékezése.

Az MPP második évében – az első év általános kurzusai után – szakirányt² kell választaniuk a hallgatóknak. A szakirányok keretében a hallgatóknak meghatározott kurzuscsomagot kell elvégezniük. A szakirányú második félév lezárása hasonló az első évhez. A tanulmányok lezárásaként teljesítik a diákok az ún. Policy Analysis Exercise-t (PAE). Ennek kiindulópontja a szakirányos képzés elvégzése, amely során kiválasztják a PAE témáját. A témaválasztást követően a Kennedy School kijelöl egy oktatót a hallgató mellé, aki segíti a projekt végrehajtásában. A PAE során a résztvevők lényegében fizetetlen tanácsadóként szolgálnak egy partnerszervezetnél. A gyakorlat során a hallgatók részt vesznek a szervezet munkájában, kutatásokat és értékeléseket készítenek meghatározott témákban és a PAE zárásaként egy adott konkrét problémára vonatkozóan kb. 40 oldalas terjedelemben tesznek átfogó írásbeli javaslatokat a partner számára. A tapasztalatok alapján a hallgatók által javasoltakat valóban végrehajtották.

A Harvard Kennedy School korábban említett másik két képzése elsősorban tapasztaltabb, idősebb hallgatókat céloz, ebből adódóan kevésbé merev, sokkal inkább személyre szabható tanulmányi programot kínál. Az MA in Public Administration (MPA) kétéves képzése alapvetően vezetőképzést céloz, erős szakmai képzéssel kiegészítve, a már megszerzett szakmai tapasztalatra építve. A bekerülő hallgatók mentor segítségével állítanak össze a maguk számára egy 16 kurzusból álló tanulmányi tervet. Ebben helyet kell kapnia valamely fent részletezett szakirány két kurzusának és egy-egy tárgynak az alábbi három terület mindegyikéből: közgazdaságtan és kvantitatív analízis, menedzsment és vezetés, politikai gondolkodás és intézmények.

A harmadik, mid-career mesterképzési program szerkezetében hasonlít az MPA-képzéshez, azzal a különbséggel, hogy csupán egy tanév időtartamú és egy speciális nyári képzési program egészítheti ki (a tanév előtt). A nyári program 5 hetes, célja egy intenzív felkészülési időszakkal a munka világába és az egyetemre való visszatérés megkönnyítése.

Végül említésre méltó, hogy a Kennedy School széles kínálatban teszi lehetővé párhuzamos/ kapcsolt diplomák megszerzését. A Harvard intézetei között az MPP-program esetében lehetséges a Harvard Law School jogi doktori (JD), illetve a Harvard Business School esetében az MBA-programmal való összekapcsolódás. Ilyen esetben a sikeres elvégzést követően a hallgató mindkét szak diplomáját megkapja. Ezen túlmenően több más egyetemmel van együttműködése a Kennedy Schoolnak, amelynek keretében az MPP és MPA hallgatói közös diplomát szerezhetnek business, jogi és orvosi tudományterületeken.

A KGA-k képzési megoldásai szempontjából külön kiemelendő a Kennedy School Kereskedelmi és Tárgyalási Programja (Trade and Negotiations Program). Ez nem önálló képzésként, hanem a meglévők mellett működő műhelyként képzelhető el. Célja, hogy olyan szakmai közösséget teremtsen, amelynek keretében a nemzetközi kereskedelem kétoldalú és multilaterális gyakorlatára építve új, innovatív megoldásokat dolgozzanak ki. A műhely működése során elérhető egy gyakorlati megközelítésű (a kereskedelem gyakorlata) képzés, emellett jelentős esettanulmányokat dolgoznak fel a résztvevők.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

A Kennedy School MPP programjában a két évfolyamon összesen 300, az MPA esetében 200 hallgató, míg a mid-career képzésben 220 fő vesz részt egy tanévben. A hallgatók jelentős része, jelenleg 43 százalékuk, az Egyesült Államokon kívülről érkezik, közel 100 országból.

2 Business és kormányzat; demokrácia, politika és intézmények; nemzetközi és globális ügyek; nemzetközi kereskedelem és fejlesztés; szociál- és várospolitikák.

Más programokkal együtt a Kennedy Schoolban jellemzően 1000 hallgató tanul egy évben. Az 1937-es első évfolyam óta 46 000 alumnija van az intézménynek, akik földrajzilag lefedik a világot. A statisztikák alapján a külföldi hallgatók nagy része a képzés után visszatér a saját országába, és jellemzően az ottani központi és helyi államigazgatásban, illetve a nonprofit szektorban helyezkedik el. Hasonló arányokat mutatnak az elhelyezkedés területét illetően az amerikai diákok is. A végzett diákok szinte kivétel nélkül találnak munkát a végzést követő 6 hónapban.

A statisztikai adatok szerint a legtöbben (50-60%) a privát szektorban helyezkednek el, általában 20-30% választja a közszférát (ezen a kategórián belül több mint 80%-os többség a szövetségi kormányzatban vagy a legmagasabb kormányzati szinten kap munkát). A nonprofit szektor részesedése 10-20 százalék között mozog. Az arányok megoszlása nem mutat jelentős különbséget az amerikai és a nemzetközi diákok köreiben.

4.3.3. London School of Economics (London, Egyesült Királyság)

A London School of Economics-ot (LSE) 1895-ben alapították meg, azzal a céllal, hogy feltárják a modernizálódó társadalom problémáinak okait és megoldásokat találjanak a szociális egyenlőtlenségekre. Ezt tükrözi az intézmény mottója is: rerum cognoscere causas (megismerni a dolgok okait). A szociális kérdésekre irányuló orientáció az idő során folyamatosan bővült, több intézménnyel való egyesülés útján is. A szociológiai képzések kiegészültek először gazdasági/üzleti, majd jogi területekkel, mára az LSE 140 mesterképzést és 30 alapképzést kínál a hallgatók számára. A teljes intézményben jelenleg közel 8800 diák tanul (bachelor – 3800 fő, mesterképzések – 5000 fő), akik a világ minden részéről érkeznek Londonba.

Az LSE említett kb. 170 képzése közül több is alkalmas lenne a jelen fejezet tematikus határa szerinti vizsgálatra. Ugyanakkor kiemelkedik az intézmény közigazgatáshoz kapcsolódó programjai közül a 2011-ben alapított Közügyek Intézete (Institute of Public Affairs) által kínált kétéves közigazgatási mesterképzés (Master of Public Administration – MPA). Mind az intézet, mind az MPA-program az államigazgatás hatékony munkájához szükséges átfogó, interdiszciplináris megközelítést célozza, annak érdekében, hogy elsősorban az államigazgatás és a hozzá kapcsolódó privát szféra számára olyan szakembereket képezzenek, akik megfelelően tudnak ellátni vezetői pozíciókat is. Az interdiszciplinaritást erősíti az is, hogy a képzést nem kizárólag az intézet szervezésében, hanem hat másik tematikus tanszék együttműködésével valósítják meg.

A nemzetközi rangsorokban az angolszász modellt követő LSE régóta a vezető egyetemek között szerepel, a legfrissebb QS szakirányú rangsorban az ötödik. Az LSE bevonását az elemzésbe alátámasztja speciális gyakorlati képzése, amit később részletesen elemzünk, valamint a képzési rendszerének kiemelkedő nemzetközi szinergiái.

Felvételi eljárás

A statisztikák szerint az MPA az LSE egyik legnépszerűbb képzése, évente közel 1000 diák jelentkezik (2012-ben 953), közülük csupán 115-en kezdhetik meg a programot (2012-ben 103). Ez több mint kilencszeres túljelentkezést eredményez. A jelentkezések széles körű nemzetközi érdeklődésről tanúskodnak, átlagosan 40 országból érkeznek hallgatók. Az applikáció beadásához – posztgraduális program révén – szükséges egy

alapképzésben szerzett diploma, tudományterületre vonatkozó megkötések nélkül. Ugyanakkor egyes képzésen belüli gazdasági irányú szakosodáshoz megkövetelik, hogy az első diploma közgazdasági területen szülessen, jó eredménnyel.

A kiválasztási folyamat során az írásos jelentkezési anyagot vizsgálják, ahhoz csatolni kell a nem angol anyanyelvű jelentkezőknek a standardizált nyelvvizsgák eredményeit, amelyeknek teljesíteniük kell az LSE által meghatározott szintet, illetve nem kötelező, de támogatott a GRE/GMAT-vizsgákon elért eredmények csatolása. Az értékelés központjában a korábbi tanulmányi és professzionális eredmények, a motivációs levél, illetve a két szakmai ajánlás áll. A kiválasztásról döntő bizottság figyelembe veszi a korábbi szakmai tapasztalatot, habár az nem kötelező a jelentkezés beadásához. Ennél mind a gyakornoki munkák, mind az illeszkedő önkéntes tevékenységek erősítik a pályázatot. A motivációs levélből ki kell tűnnie egyrészt annak, hogy a jelentkező korábbi szakmai életútjához hogyan illeszkedik az MPA-program, illetve jövőbeni céljait miként tudja szolgálni a megszerzett képzettség. Hasonlóan jelentős hangsúlyt fektetnek a kiválasztáskor a szakmai ajánlásokra. Itt a fókusz az értékeléskor elsősorban nem az ajánló személyén van, hanem azon, hogy mennyire bizonyítja a jelentkező illeszkedését a képzési program sajátosságaihoz.

A képzési program

Az MPA-program általánosságban kétéves, interdiszciplináris képzés, amelynek célja az államigazgatás, a közszolgálati intézmények és részben a privát szféra számára magasan képzett és a felmerülő kihívásokra reagálni képes döntéshozók kiművelése. Ki kell emelni ugyanakkor, hogy a képzés alappillér-területei a közgazdaságtan és a politikatudomány.

A képzés kezdetét megelőzően a hallgatóknak kötelezően el kell végezniük egy közös, általános „szintre hozó” képzést, amelynek célja egy közös alap létrehozása az évfolyamban, amellyel megkezdődhet az első éves oktatás. Az első évfolyam során a tanrend generális tárgyakból áll, amelyeknek a célja az egyes szakterületek mélyebb feldolgozása, így a program későbbi gyakorlati (döntéshozatali) részének alátámasztása.

Látható, hogy az első évfolyam alapozó képzései széles körű elméleti és gyakorlati alapot garantálnak a sokkal inkább gyakorlati megközelítésű második tanév számára. A hallgatók az első év után specializációt választanak a második évre. Az egyes specializációkon belül a struktúra hasonló, részben kötelező, részben pedig választható tárgyakat kell elvégezniük a résztvevőknek. Jelenleg az alábbi öt szakirány áll a hallgatók rendelkezésére: európai köz- és gazdaságpolitika; nemzetközi fejlesztés; köz- és gazdaságpolitika; közpolitika és menedzsment; köz- és szociálpolitika.

Az egyes specializációk élesen elkülöníthetők a többitől. A tanrend törekszik arra, hogy tematikusan is elhatárolt képzések legyenek, illetve meghatározott későbbi foglalkozások betöltésében segítse a hallgatókat.

A második év specialitása az MPA során az ún. Capstone (sarokkő) projekt, amelyhez hasonlókat láthatunk a Harvard Kennedy School programjában is, és a második év teljesítésének a fókuszában áll. Az egyes szakterületekre koncentráló, általános egyetemi gyakorlati foglalkozásokhoz képest a Capstone-projekt során a hallgatók – tanári felügyelet mellett – csoportmunkában hajtanak végre gyakorlati szakpolitikai projektet, amely során élesen tesztelhetik az elméleti képzés során elsajátított ismereteket. Az általában 3-5 fős csapatok egy partnerszervezettel dolgoznak együtt és egy meghatározott problémát

kell feldolgozniuk, majd megoldási javaslatot előterjeszteniük. A csapatok felállításakor, illetve a partnerszervezet kiválasztásakor figyelemmel vannak arra, hogy a projektmunka elősegítse a hallgatók későbbi elhelyezkedését. A tapasztalatok azt mutatják, hogy számos diák olyan intézménynél tudott elhelyezkedni, ahol a Capstone-projektet végrehajtották. Példák a partnerszervezetekre: Boston Consulting Group, Deloitte, a brit kormány minisztériumai, Európai Bizottság, OECD, UNESCO, UNICEF, Világbank.

A vázolt általános tanrend mellett – eredményeik alapján – a hallgatóknak lehetőségük nyílik, hogy a második évet az LSE valamely partnerintézményénél töltsék el:

- School of International and Public Affairs – Columbia (New York, USA);
- Sciences Po (Párizs, Franciaország);
- Hertie School of Governance (Berlin, Németország);
- Lee Kuan Yew School of Public Policy (Szingapúr).

Végül kiemelendő, hogy az LSE tanrendje kínál egy részidős képzést is a már a karrierjük előrehaladottabb szakaszában lévő jelentkező számára. Az Executive MPA (EMPA) során a hallgatók intenzív kurzusokon tekintik át a szintén gyakorló, vezetői munkakörökből érkező oktatókkal a közigazgatás kérdéseit. Az egyes kurzusok nem a klasszikus egyetemi tárgyakhoz hasonlítanak, jellemzően workshop formában tartják őket, és a kötelező tanrend mellett több mély specializációra épülő választható kurzust is kínál az EMPA. A potenciális hallgatóknak a jelentkezéskor legalább ötéves szakmai tapasztalattal kell rendelkezniük, de a Harvard Kennedy School-jához hasonlóan a gyakorlat azt mutatja, hogy jóval magasabb tapasztalattal rendelkező hallgatók érkeznek az EMPA-programba.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

A fent bemutatottak együttesen képzik az MPA elvégzésének követelményeit, speciális lezáróvizsga nincs. Ugyanakkor a kutatási vonalon továbbdolgozni kívánó vagy általában ez iránt érdeklődő hallgatók választhatják szakdolgozat (10 000 szó), illetve rövidebb tanulmányok (6000 szó) készítését, amelyekkel kreditpontokat szerezhhetnek a képzésben. Amint azt korábban már említettük, az MPA-programban évfolyamonként és évenként 115-115 diák vesz részt, így egyszerre 230 diák tanul a képzésen. A végzős diákok pontos elhelyezkedéséről nem állnak rendelkezésre statisztikai adatok, azonban a képzés sikerét bizonyítja, hogy a diákok több mint 90%-a kap munkát a diploma megszerzését követő hat hónapon belül.

4.3.4. Bécsi Diplomáciai Akadémia (Bécs, Ausztria)

A modern diplomácia története a napóleoni háborúkat követő Ausztriában kezdődött, többek között Metternich osztrák államkancellár nevével fémjelvezve. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a Bécsi Diplomáciai Akadémia (DA) elődjét 1754-ben alapította Kaunitz kancellár javaslatára Mária Terézia Keleti Tudományok Akadémiája (Oriental Academy, Orientalische Akademie) néven. A kezdetekben az intézmény célja a tehetséges fiatalok képzése volt egyrészt a keleti nyelvek, másrészt azoknak a tudományoknak a terén, amelyek a politikai és gazdasági kapcsolatok nemzetközi ápolásához szükségesek. Metternich alatt, 1833-tól állt át a DA a rögzített tanmenet szerinti képzésre, amelynek már kifejezetten az állami diplomáciai szolgálat utánpótlásának a kinevelése jelentette a célját. A képzés pillérjeit ekkor a jog, a diplomácia és a nyelvi képzés alkotta. A századfordulón újrászervezték az intézményt, immár Konzuli Akadémia néven, egyúttal bevezetve

egy – a mai egyetemi képzéshez hasonló – ötéves képzést. Ausztria megszállását követően, a második világháború alatt 1941-ben megszüntették az akadémiát, és az nem működött 1964-ig. Az utolsó jelentős átalakítás 1996-ban történt. Azóta az osztrák Külügyminisztériumtól elválasztva, önálló közintézményként működik. A DA beválogatása az elemzés alá vont intézmények közé azért is indokolt, mert térségünk, Kelet-Közép-Európa legrégebben működő dedikált, multidiszciplináris diplomáciai oktatási intézménye.

A Bécsi Diplomáciai Akadémia esetében kiemelendő, hogy jelentős múltra tekint vissza, az egyik első diplomáciai képzőhely volt a modern diplomácia kialakulása óta. Emellett, a globális trendet adó angolszász modelltől eltérő, hagyományosabb, kontinentális képzési struktúrát követi, ezt kiegészíti egy különleges szakpolitikai fókuszú mesterképzés, amely a környezettechnológia területét emeli a középpontba.

Felvételi eljárás

Az akadémia alapvetően három nagyobb programot kínál a leendő hallgatók számára. Az első a Master of Advanced International Studies (MAIS), amely a tanulmányok központjába a politika és a nemzetközi kapcsolatok viszonyát, a nemzetközi gazdaságot és a nemzetközi történelmet, valamint a jogot állítja. A MAIS időtartama két tanév.

A második kiemelendő program a Master of Science in Environmental Technology and International Affairs (ETIA). A képzés szintén két tanéves, és alapvetően két nagyobb témára és azok kapcsolataira fókuszál: a nemzetközi kapcsolatokra, valamint a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés aktuális és jövőben felmerülő problémáira. Mindkét képzés posztgraduális, tehát már meglévő diplomával lépnek a hallgatók a programba. A felvételi eljárás sztenderdnek mondható. Megkövetelik a magas szintű nyelvtudást (legalább az angol nyelv tekintetében), mivel a programok egésze – minimális kivételtől eltekintve – angol nyelven zajlik. A jelentkezési anyag benyújtását követően írásbeli vagy szóbeli forduló nincs, a sikeres pályázókat a beadott dokumentáció (motivációs levél, ajánlások) alapján választja ki az ezért felelős testület.

A felvételi eljárás tekintetében a harmadik, egy tanéves (10 hónap) ún. Diploma-program jelent különbséget. A képzés célja egy intenzív, széles körű tudásanyag átadása, amely egyszerre teszi lehetővé az akadémiai tudás átadását, a gyakorlati képességek fejlesztését és nyelvtudás erősítését. A jelentkezőknek a MAIS-hoz és az ETIA-hoz hasonlóan már rendelkezniük kell egy felsőfokú végzettséggel és az angol nyelvismeret mellett német vagy francia nyelven és egy további, harmadik nyelven kell tudniuk. A felvételi vizsga írásbeli és szóbeli részből áll. Az írásbeli szakaszban 1,5 órás átfogó felmérésen kell átesniük a potenciális hallgatóknak a XIX–XX. század nemzetközi kapcsolatainak és történelmének, a közgazdaságtannak és a nemzetközi, valamint európai jognak a témáiban. Emellett vizsgálják a jelentkezők elméleti és funkcionális nyelvtudását. Ezt követően a szóbeli vizsgán bizottság előtt kell számot adniuk az írásbeli vizsgánál is az említett területeken szerzett tudásukról, valamint általános műveltségükről. A szóbeli vizsga legalább két nyelven zajlik.

Képzési programok

A MAIS-program esetében az első év célja az általános alapozó tárgyak áttekintése, amely megfelelő alapot képez a második év haladóbb szintű kurzusaihoz és szemináriumaihoz. Az első szakasz négy alapvető diszciplínát ölel fel: politikatudomány és nemzetközi kapcsolatok, közgazdaságtan és nemzetközi gazdaság, nemzetközi és európai jog, valamint

történelem. Ezek a témák modulrendszerben épülnek fel, ezek keretében a hallgatóknak kötelező és választható tárgyakból kell megszerezniük a tanrendben meghatározott kreditszámot. A kínálat úgy van összeállítva (illetve az akadémia tanácsadással is segíti azt), hogy már az alapozó szakaszban az egyéni tanrendet a hallgatók saját érdeklődésüknek, céljaiknak megfelelően tudják személyre szabni. A második év során a hangsúly áttolódik az elméleti tárgyakról a gyakorlati képzésre. A kurzusok és szemináriumok célja a komplexebb problémák feldolgozása és megoldása, esettanulmányok vizsgálata. Végül ki kell emelni a képzés második szakaszából a módszertani, interdiszciplináris felkészítést, a programot záró szakdolgozat elkészítésére.

Az ETIA mesterképzés felépítése nagyban hasonlít a fent említett MAIS programéhoz. Ugyanakkora hangsúlyok egyértelműen eltolódnak. Míg a MAIS erősen koncentrál a különböző diszciplínák történeti feldolgozására, addig az ETIA a mai napok kérdéseit, problémáit helyezi a középpontba. Az első évben az említett különbségek mellett itt is az alapozás a cél. A második év során a képzés a Bécsi Műszaki Egyetemen együttműködésben zajlik. A program céljait figyelembe véve, a kurzusok a környezetvédelem, a fenntartható fejlődés technikai oldalának széles skáláját fedik le (általános környezettechnológia; -felügyelet és fenntartható fejlődés; levegő-, víz- és hulladékgyártás).

Mindkét mesterképzés esetében a gyakorlati kurzusokat tanulmányutak egészítik ki. A MAIS és az ETIA esetében is az első évben ellátogatnak Brüsszelbe, az Európai Unió működésének mélyebb megismerése érdekében. Emellett az akadémia él azzal a lehetőséggel, hogy az ENSZ-nek állandó hivatala van Bécsben, illetve több szakosított intézménye is a városban kapott székhelyet. Így Bécs el sem kell hagyni ahhoz, hogy többek között a Nemzetközi Atomenergia-ügynökség, az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete vagy az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet munkájába betekintést nyerhessenek. A MAIS keretében a második évben a diákok ellátogatnak valamely kelet-, illetve délkelet-európai államba (Nyugat-Balkán, Ukrajna, Bulgária). Az ETIA esetében az akadémia törekszik arra, hogy a hallgatók a tanulmányi kirándulások során első kézből szerezhessenek tapasztalatot olyan helyeken, ahol a mindennapokban küzdenek a környezettechnológia kihívásaival (például hulladékfeldolgozó telepek, erőművek, levegő- és vízmonitoring-vállalatok).

Végül az akadémia kínálatának talán legegységesebb képzését, a Diploma-programot kell áttekintenünk. A célcsoport tekintetében hasonló a MAIS- és ETIA-képzésekhez, már diplomával rendelkező jelentkezőket várnak a Diploma-programba. A képzési rendszer az elmélet és a gyakorlat közti kapcsolatra épül, erősen koncentrálva az interdiszciplináris megközelítéshez. Mindezt – illeszkedve az akadémia történelmi hagyományaihoz – rendkívül intenzív nyelvi képzés egészíti ki. A kötelezően elvégzendő elméleti jellegű kurzusok az alábbi területeket fedik le: politikatudomány és nemzetközi kapcsolatok; a nemzetközi intézményrendszer felépítése és működése; nemzetközi jog és az Európai Unió joga; közgazdaságtan és nemzetközi gazdaság; modern politikatörténet, különösen Kelet-Közép-Európára és Délkelet-Európára való tekintettel. Az elméleti tárgyak mellett gyakorlati képzéseken vesznek részt a hallgatók: retorika, prezentációs készségek, vitakészség, médiakapcsolatok. A program részét képező intenzív nyelvtanítás angol, francia és német nyelven folyik, ugyanakkor lehetőség van még az arab, a kínai, az orosz és a spanyol nyelvek tanulására.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

A képzések mindegyikét szakdolgozat elkészítése és megvédése zárja le. A MAIS- és ETIA-képzések esetében a második évben a tanrend hangsúlyt helyez a szakdolgozat elkészítésének elősegítésére módszertani és gyakorlati kurzusok útján. A szakdolgozat

elkészítése kapcsán kiemelendő sajátosságként a képzési követelmények között szerepel, hogy a vizsgált problémát interdiszciplináris keretben kell megközelíteni. A hallgatóknak a nemzetközi kapcsolatok valamely aktuális problémáját kell feldolgozniuk úgy, hogy a kérdést a tanulmányok során érintett négy diszciplína (politikatudomány/nemzetközi kapcsolatok, gazdaság, jog, történelem) közül legalább kettő szemszögéből is megvizsgálják és elemzik. Az akadémia három bemutatott képzési programjában évente 170 hallgató vesz részt. Talán meglepő, de mindenképpen a DA interdiszciplináris megközelítését támasztja alá az az adat, hogy az 1996 óta működő, új struktúra alatt a végzett hallgatók 33 százaléka a privát szektorban helyezkedett el. A külügyi (diplomáciai) szolgálatot 23 százalékuk választotta, míg 13 százalék a közigazgatás más részein, 12 százalék pedig különböző nemzetközi intézményekben dolgozik.

4.3.5. Moszkvai Nemzetközi Kapcsolatok Intézete (Moszkva, Oroszország)

A Moszkvai Nemzetközi Kapcsolatok Intézetét (MGIMO) a második világháború lezárásakor az újjáépülő szovjet államigazgatás igénye hívta életre. 1944-ben a Szovjetunió nemzetközi kapcsolatrendszerébe kitért a háború kezdetéhez képest, és ennek kiszolgálására nagyobb számú, professzionális diplomáciai karra volt szükség. Az első évfolyam közel 200 fős létszámmal indult, és elsősorban a második világháború veteránjaiból állt, akik ezt követően a szovjet diplomáciai szolgálat tagjai lettek. Az intézet dinamikusan fejlődve, a Szovjetunió és a szovjet befolyás alatt álló országok első diplomataképző intézménye lett, 1946-tól már más diákokat is fogadott, így lett nemzetközi. A MGIMO a kezdetekben három iskolából állt: nemzetközi kapcsolatok, nemzetközi gazdaság és nemzetközi jog. A fejlődés során ez idővel kibővült, magába olvasztva ezzel több tudományterületet (például keleti tudományok, business, kereskedelem) és kiszélesítve a kínált képzések palettáját. A rendszerváltás az 1990-es évek elején az MGIMO struktúráiban is változásokat hozott, nyitás történt a privát szféra irányába, valamint folyamatosan átálltak a ma már standard nyugati képzési rendszerek keretei közé. 1994-ben az intézet megkapta a hivatalos egyetemi közjogi státuszt. Az MGIMO-nak jelenleg több mint 6000 diákja van a különböző programokban, a tanári kar több mint 500 főből áll.

A Moszkvai Nemzetközi Kapcsolatok Intézete szintén kiemelkedő történelmi hagyományokkal rendelkezik, arra való tekintettel, hogy a második világháborút követően a Szovjetunió és a vonzáskörzetében kelet-közép-európai államok diplomáciai elitjét itt képezték. Ennek jelentős hatásai vannak a mai napig, mivel ezen államok regnáló külpolitikai vezetői közül sokan a moszkvai intézményben végezték egyetemi tanulmányaikat. A korábbi – rendszerváltás előtti – képzési struktúrában az elméleti vonal mellett jóval hangsúlyosabb volt a gyakorlatorientált módszertan. A cél nem feltétlenül tudományos igényű szakemberek képzése, hanem sokkal inkább a diplomácia mindennapjaihoz értő alkalmazottak kiművelése volt. Ennek máig ható következménye, hogy az intézetben különös hangsúlyt kap a képzés praktikus oldala.

Felvételi eljárás

A felvételi eljárás az MGIMO esetében a sztenderd felvételi eljárásnak megfelelő, a dokumentációhoz a jelentkezőnek motivációs levelet és két ajánlólevelet kell leadnia. A jelentkezőknek két írásbeli vizsgán kell részt venniük, ahol az első körben a választott szakterület kérdéseiben kell számot adniuk, majd a második körben nyelvtudásukat

mérik fel. A posztgraduális képzésekben való részvételhez a hallgatóknak rendelkezniük kell alapképzésben szerzett diplomával, azonban tematikus megkötés nincs, bármilyen képzettséggel fogadják a jelentkezőket. A képzésekre vonatkozó túljelentkezési adatok eltérők, átlagosan több mint négyszeres a túljelentkezés, azonban vannak olyan programok, ahol tizenhatszoros. Egy évben összességében 700-800 diák kerül be az MGIMO-ra, a nemzetközi diákok aránya 15-20 százalék között szokott mozogni (a nemzetközi diákok több mint egyharmada érkezik a volt szovjet tagállamokból).

Képzési program

Az intézet képzései a mai rendszerükben rendkívül szerteágazók, évente közel 30 programot indít az MGIMO. A rendszerváltást megelőző időszakban a képzés fókuszja egyértelműen a gyakorlaton volt. A célt olyan szakemberek képzése jelentette, akik makulátlanul ismerik a diplomáciai munka és érintkezés gyakorlati elemeit, azonban az elméleti megalapozást nem tartották kiemelt prioritásnak. Ez a struktúra a több fázisban lezajlott modernizálási intézkedések hatására átalakult, azonban kiemelendő erőssége az MGIMO programjainak a diplomáciai gyakorlat elsajátításának hangsúlyozása.

Az MGIMO mesterképzéseinek elsődleges célja egyértelműen az orosz diplomáciai kar magas szintű utánpótlásának képzése, ezeket egészítik ki a nemzetközi diákok számára is nyitva álló mesterképzések és posztgraduális programok. A sokszínű képzés kínálat kapcsán általánosságban megállapíthatjuk, hogy kötelező és opcionálisan felvehető kurzusokra épülnek a képzések. Minden esetben hangsúlyosan jelennek meg az egyes tematikus kérdések orosz vonatkozásai mind a jelenben, mind pedig történeti távlatban. Az elméleti és gyakorlati koncentráció mellett, nemzetközi mércével is magas színvonalú nyelvoktatást kínál az MGIMO, az 57 elérhető nyelvvel világszinten első helyen áll, az oktatott nyelvek számát tekintve.

Vizsgálatunk szempontjából kiemelendő, hogy az intézmény klasszikus nemzetközi kapcsolatok fókuszú mesterképzésén belül működik egy „nemzetközi kapcsolatok és üzlet” (International Affairs and Transnational Business) szakirány, amely nagy részben mutatja egy ideális KGA-képzés tematikus képét. A programban elméleti és gyakorlati élel mutatják be a kereskedelmi kapcsolatok országhatárokon átívelő kiépítésének módszertanát.

Az MGIMO kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerrel bír, jelenleg hét nyugat-európai egyetemmel kínál közös képzéseket:

- politikatudományi mesterképzés – Sciences Po (Franciaország);
- nemzetközi energiapolitikai mesterképzés – Bocconi Egyetem (Olaszország);
- nemzetközi energiagazdasági mesterképzés – Lipcsei Egyetem (Németország);
- olaj- és gázipari menedzsment mesterképzés – Nordland Egyetem (Norvégia);
- fenntartható fejlődés és energiastratégia mesterképzés – St. Andrews Egyetem (Nagy-Britannia);
- nemzetközi menedzsment mesterképzés – ICN Üzleti Iskola (Franciaország).

A nemzetközi együttműködésben megvalósuló képzések tematikus skáláját áttekintve, láthatjuk, hogy azok kiválóan használják ki a lehetséges együttműködés előnyeit. A fókuszba olyan területeket (energiapolitika, olaj- és gázipar) állítanak, ahol a „helyi tudás” a nemzetközi mezőnyben is versenyképes és a hallgatók számára kettős diploma megszerzését teszi lehetővé „nyugati” egyetemekkel partnerségben.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

A képzések lezárásakor a hallgatóknak általában záróvizsgát kell tenniük, valamint szakmai gyakorlatot kell elvégezniük. Tekintettel arra, hogy az MGIMO állami intézmény, a gyakorlat eltöltésére jellemzően az orosz Külügyminisztériumban és más állami szerveknél nyílik lehetőség. A végzett hallgatók pontos elhelyezkedéséről nincsenek statisztikai adatok, de a hazai hallgatók túlnyomó része az orosz államigazgatásban – elsősorban a diplomáciai karban – kap munkát. A nemzetközi diákok részben visszatérnek az otthoni közigazgatásba, részben pedig nemzetközi szervezeteknél folytatják pályafutásukat.

4.3.6. Georgetown University (Washington DC, Egyesült Államok)

A Georgetown Egyetemet (és egyúttal a ma is használt campusát) 1789-ben alapították, de oktatási tevékenységet az elődintézményekben már 1634 óta folytattak. Az első évfolyam 1791-ben indult el 69 hallgatóval. Az egyetem alapításában és fenntartásában jelentős szerepet töltött be a jezsuita rend, ennek befolyása a mai napig fennáll, ugyanakkor ez az intézmény világnézeti rendjére nincs befolyással. Az egyetem privát fenntartású, világnézeti szempontból semleges. A Georgetownon jelenleg több mint 17 000 diák tanul (alapképzés – 7600 fő, mesterképzés – 9500 fő), a tanári kar több mint 2000 főből áll, ezeknek több mint fele teljesidős állandó oktató.

A jelen tanulmányban részletesen is elemzett School of Foreign Service-t (SFS) a Georgetown első kibővítési hullámában, 1919-ben alapította Edmund A. Welsh jezsuita pap és geopolitikai kutató, hat évvel az Egyesült Államok diplomáciai szolgálatának megalakítása előtt. Az intézmény gondolata az első világháború következménye volt, Welsh felismerte, hogy az Egyesült Államok világpolitikai helyzete megváltozott, így a világpolitikában és a világgazdaságban betöltött szerepéhez globális kötelezettségek párosulnak és ezek teljesítéséhez képzett szakemberekre van szükség. Az SFS az 1960-as évek óta Edmund

A. Welsh nevét viseli. Az intézetnek közel 2000 hallgatója van, akik a világ több mint 80 országát képviselik. Az SFS-en belül alapképzési program, valamint több mesterképzés is rendelkezésre áll a hallgatóknak. A mesterképzések közül a tanulmány tematikus határai miatt az első számú átfogó, interdiszciplináris programot, a Master of Science in Foreign Services (MSFS) vizsgáljuk, ugyanakkor emellett indul biztonságpolitikai, globális emberiségfejlesztési program és öt specifikus regionális tanulmányi program (arab; ázsiai; német és európai; eurázsiai, orosz és kelet-európai, valamint latin-amerikai).

Végül kiemelendő, hogy az egyetem nemzetközi profilját erősítendő, az SFS 2005-ben új campust nyitott a katarai Dohában, ahol jelenleg 145 hallgató tanul. Az első dohai évfolyam 2009-ben szerzett diplomát az alapképzési programban nemzetközi politikai szakirányon. Az SFS hangsúlyt fektet arra, hogy a washingtoni campus alapképzéses diákjai legalább fél évet valamely partnerintézményben töltsenek el, vendéghallgatóként.

A Georgetown Egyetem, az angolszász modell képviselőjeként az QS szakirányú rangsorának 11. helyén áll. Az elemzésbe való beemelésének indoka volt emellett, hogy vegytiszta módon jelenik meg az említett angolszász modell a képzési rendszerében, ugyanakkor az Egyesült Államok diplomáciai karának, illetve közigazgatásának kiemelkedő utánpótlásképző helye.

Felvételi eljárás

Az SFS kétéves MSFS mesterképzésére jellemzően 800-1000 jelentkezés érkezik, és a jelentkezők mintegy 25-30%-át tudja fogadni a képzés. A jelentkezési folyamat általánosnak mondható, csak írásbeli fordulóból áll. Az applikációhoz szükséges egy alapképzésen szerzett diploma, azonban annak témájára nincs megkötés. A jelentkezők az általános standardizált tesztek (GRE/GMAT, TOEFL/IELTS) csatolhatják a jelentkezésükhöz, ezek közül csak valamely nyelvi teszt kötelező, ennek esetében minimális elvárt szintet is meghatároz az SFS. Az angol nyelvtudás mellett a jelentkezőknek az anyanyelvük mellett egy modern nyelvből kell magas szintű tudással rendelkezniük. Amint azt jeleztük, szakirányú alapképzéses diplomát nem követelnek meg, ugyanakkor a képzés erős gazdasági irányultságára való tekintettel, legalább egy-egy elvégzett egyetemi mikroökonómiai és makroökonómiai kurzust kell felmutatniuk, ezek elvégzéséig a felvételi döntés csak feltételes.

Az elmúlt évek statisztikái alapján az átlagos sikeres jelentkező 26-27 éves és legalább 4 év munkatapasztalattal rendelkezik. A felveendő hallgatók kiválasztásakor az az ideális jelölt, aki kiváló alapképzéses eredményekkel jelentkezik, hosszabb-rövidebb nemzetközi munkatapasztalattal rendelkezik (nem feltétlenül teljes állású munkavállalóként, hanem akár gyakornoki státuszban vagy önkéntes munka keretében), amely kapcsolódik a képzés tudományterületeihez és ezen túlmenően megfelelő alapokkal rendelkezik statisztikai és számtani kérdésekben. Az évfolyamokban a nemzetközi hallgatók aránya 25-35% között mozog, ők jellemzően 20-30 országot képviselnek.

A képzési program

Amint azt a bevezető gondolatokban is leírtuk, az SFS képzési kínálatából a kétéves MSFS-programot emeljük ki, mivel ez az általános megközelítésű diplomáciai képzés, ezzel legjobban lefedve a fejezet tematikus területét. A képzési struktúra megpróbál választ találni a bevezetésben is kiemelt egyik problémára, hogyan tud a diplomáciai oktatás reagálni a nemzetközi kapcsolatok globalizálódására és interdiszciplináris szemléletmóddal vizsgálni a nemzetközi kapcsolatok területét. Az első félév során a diákok 5 kötelező tárgyat hallgatnak, amelyek a nemzetközi kapcsolatok egy-egy részterületét tekintik át (nemzetközi pénzügyek, nemzetközi kereskedelem, társadalmi kapcsolatok globalizálódása, nemzetközi kapcsolatok: elmélet és gyakorlat, elemzési és statisztikai ismeretek).

Jellemző a képzési programra, hogy magasfokú önállóságot biztosít a hallgatók számára a tanrend és a hallgatott kurzusok összeállítása során. Ez megjelenik mind a kötelező szakirány kiválasztása esetében, mind pedig további intézményesített formákban.

Az alapozó kurzusok elvégzését követően a hallgatók részben választható tárgyak felvételével, részben kötelező szakirányválasztással határozhatják meg a következő három szemeszter tanrendjét. Az SFS különös hangsúlyt fektet arra, hogy a választható és szakirányos kurzusokat minden esetben kiscsoportokban, legfeljebb 15 fővel indítsák el, ezzel is erősítve a szeminárium jellegű, interakcióra épülő oktatást. A hallgatóknak négy szakirány közül kell választaniuk (nemzetközi kapcsolatok és biztonságpolitika; nemzetközi fejlesztés; nemzetközi kereskedelem és üzlet; regionális tanulmányok, illetve szabad összeállítású szakirány). Ez utóbbi esetében a hallgatók önállóan állíthatják össze érdeklődési körüknek, illetve a későbbi terveiknek megfelelő tanrendet. Lehetőségük van továbbá a Georgetown más intézetei által kínált kurzusok felvételére is, akár a jogi iskola, a business vagy közpolitikai képzések köréből.

A nemzetközi kereskedelmi és üzleti szakirány abból az alapvetésből indul ki, hogy az üzleti szektor egyre jelentősebb szerepet gyakorol az állam által betöltött külgazdasági funkciókban. Sőt, egyes vállalkozások működése és annak hatásai hasonlóknak tudnak lenni az államokéhoz. Így egy olyan interdependens rendszer jött létre az elmúlt években, amelynek pontos megértése szükséges ahhoz, hogy az állami oldalon dolgozó diplomaták képesek legyenek megfelelő módon kezelni a rendszer szereplőit. A képzés ötvözi a politikai és gazdasági ismereteket és hozzáférést biztosít a diplomácia fókuszú tanulmányokat végzőknek is a gazdasági iskola témáihoz (kvantitatív módszerek, gazdasági stratégiaalkotás, nemzetközi befektetés, céges gazdaságtan, kormányzati üzleti stratégiaalkotás).

A Georgetown programjának kiemelendő sarokköve, a kötelező tanrend utolsó részét jelentő workshop-program. Ennek során a hallgatók az alábbi workshop-tematikák közül (globális politika és biztonság; globális business és pénzügyek; nemzetközi fejlesztés) választhatanak maguknak témát, és szerepjátékokra, szimulációs gyakorlatokra, esettanulmányokra, terepmunkára és részben éles tanácsadási munkára épülő kurzusokat kell teljesíteni. A program célja, hogy a résztvevőket valós szervezetek irányítására, az erőforrások optimális felhasználására, illetve a társadalmi kapcsolatok megfelelő kezelésére készítsék fel.

A szakirány kötelező elvégzése mellett további intézményesített formákat kínál az SFS a szakosodás elősegítésére – önkéntes alapon. A tanúsítványrendszer (certificate)³ keretében az MSFS-en tanuló diákoknak meghatározott, előre összeállított elméleti, gyakorlati és nyelvi kurzusokat kell elvégezniük, és ennek sikeres teljesítését a diplomában az intézmény feltünteti.

Fel kell hívni a figyelmet a tanúsítványok közül a nemzetközi üzleti diplomácia programra (Landegger Program in International Business Diplomacy). A program pontosan a KGA-k működési területeinek metszéspontjában jött létre. Célja, hogy olyan szakembereket képezzen, akik mind az állami, mind az üzleti szféra gondolkodásmódját ismerik, és hatékonyan tudják a két oldal munkáját összehangolni, a KGA-k esetében az állami oldalon elhelyezkedve. A képzés során bevezető kurzusokon tekintik át a globalizált nemzetközi kereskedelmi rendszer működését, valamint a nemzetközi gazdasági rendszer felépítését. Ezt követően pedig választható tárgyakból lehet felépíteni a képzés második részét. A választható kurzusok sorában szerepel többek között a céges stratégiaalkotás, amely a vállalatok nemzetközi piacra lépését segíti, nemzetközi üzleti működést feldolgozó kurzus, amely során a transznacionális működés lehetőségeit és nehézségeit elemzik, valamint egyes régiók politikai gazdaságtana. Továbbá a program résztvevői a fentiekhez tematikusan illeszkedő gyakorlatokon vehetnek részt nemzetközi tanácsadó cégeknél, illetve a Világbanknál.

Szintén opcionális a fókuszterületek programja (focus areas), amely interdiszciplináris kurzuscsomagokat kínál a hallgatók számára. Ezek a fent ismertetett szakirányok ötvözésével jönnek létre, és lehetővé teszik, hogy olyan aktuális problémákat vizsgáljanak, amelyek a hagyományos diszciplínák keretei között teljes terjedelmükben nem értelmezhetők. Az SFS jelenlegi fókuszterület kínálata: energia és környezet; tudomány, energia, fenntarthatóság; globális intézmények és partnerség, szociális vállalkozás (social enterprise).

Az SFS kiemelkedő kezdeményezése a Georgetown Leadership Seminar (GLS). A GLS egy nyári szeminárium és workshop-sorozat, amelynek célja, hogy fiatal, potenciális vezetők számára nyújtson fórumot a nemzetközi kapcsolatok aktuális kérdéseinek

3 Jelenleg az alábbi tanúsítvány-programok közül lehet választani (arab tanulmányok; eurázsiai, orosz és kelet-európai tanulmányok; ázsiai tanulmányok (a nyelvi programoknál a sikeres teljesítéshez jellemzően kötelező egy illeszkedő nyelvből a nyelvvizsga letétele); nemzetközi üzleti diplomácia; menekültek és humanitárius válságok).

átfogó megvitatására. A program előadói vezető amerikai és nemzetközi döntéshozók (például Madeleine Albright, Henry Kissinger vagy Zbigniew Brzezinski), így lehetőség nyílik a közvetlen eszmecserére a legmagasabb szintű szakértőkkel és kiváló alkalom a kapcsolatépítésre is a jelenlévők között. Az egyhetes fórumot minden évben megrendezik, egy-egy meghatározott téma köré szervezve, a résztvevők meghívásos alapon kerülnek be a programba, a korábbi résztvevők, illetve az SFS oktatói és végzett diákjainak ajánlására.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

Az MSFS-program sajátossága, hogy a tanrend kötelező elemeinek teljesítését követően még három feltételnek kell eleget tenni a diploma megszerzéséhez. Elsőként az angol mellett egy további nyelvből kell vizsgát tenniük a hallgatóknak. Az előírt szintű nyelvkurzusok teljesítése után az intézményen belül tehetnek vizsgát a követelmény teljesítése érdekében. A második feltétel a szakmai gyakorlat teljesítése, ami akár részidős munkában, tanácsadóként vagy önkéntes munkavégzéssel is kivitelezhető.

Az utolsó kritérium egy szóbeli záróvizsga teljesítése, amely kiváló példa az egyetemen kívüli szakmai közéletnek a képzésbe való involválására. Ez mind az intézmény szakmai kapcsolatainak fenntartását, bővítését segíti, mind pedig a végzett hallgatók karriertámogatásának hatásos eszköze lehet. A vizsga egy háromfős bizottság előtt zajlik, amelynek tagjai közül egy az SFS oktatója, a másik kettő pedig külsős szakember az üzleti, nonprofit vagy közszférából. A panelt úgy állítják össze, hogy egy tagja a hallgató választott szakirányának szakértője legyen, illetve olyan tag is vegyen részt, aki általános megközelítéssel vizsgálja a hallgató teljesítményét. A vizsga jellemzően 50 percre tart. Az első részében a vizsgáló egy általa – a szakterületéhez illeszkedő – választott témában tart 5 perces prezentációt, majd 15 percre kérdezhetnek tőle a bizottság tagjai. Ezután 20 perces szabadabb – kérdés-válasz alapú – beszélgetés következik a hallgató szakterületéről általánosságban, végül az utolsó 10-15 percben a nemzetközi kapcsolatok általános, aktuális problémáiról kérdezik a vizsgázót. A szóbeli vizsga eredménye határozza meg a diploma végső minősítését.

Az SFS-programban évente megközelítőleg 100 hallgató végez, akik a statisztikák alapján szinte kivétel nélkül el tudnak helyezkedni a végzést követő hat hónapon belül. A végzetek elhelyezkedési aránya a közsféra és a magánszektor között egyforma, 38-38%, míg a maradék 24% nonprofit szervezeteknél talál munkát. Közel 70 százalékuk az Egyesült Államokban dolgozik tovább, a többi hallgató a világ más részein (vö. a nemzetközi hallgatók aránya 25-35%).

4.3.7. Johns Hopkins University (Baltimore, Egyesült Államok)

A Johns Hopkins Egyetemet 1876-ban alapította névadója, Johns Hopkins. Az egyetem és a vele együtt alapított kórház az első időkben alapvetően orvosi kutatásokkal foglalkozott és élen járt a modern struktúrájú kutatóegyetemek terén. Az oktatási és alkalmazott tudományos tevékenységét az intézmény az 1900-as évek elején kezdte kiterjeszteni, az 1910-es években újabb tematikus intézetei nyíltak: társadalom- és természettudományi, mérnöki. A tanulmányunk témájának megfelelő, nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó iskola (SAIS) 1950-ben nyílt meg. Jelenleg az egyetemen 9 tematikus iskola működik párhuzamosan, ahol összesen 21 000 hallgató tanul (alapképzés – 6000 fő, mesterképzés – 15 000 fő), a tanári kar közel 3100 állandó oktatóból áll. A Johns Hopkins központi campusa a

marylandi Baltimore-ban található, azonban az egyetem egyik legkiterjedtebb nemzetközi campus-hálózattal bír: Washington DC (USA), Bologna (Olaszország), Nanjing (Kína), Selangor (Malajzia), Szingapúr.

A Johns Hopkins Egyetem nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó tematikus iskoláját, a Paul H. Nitze School of Advanced International Studies-t (SAIS) 1944-ben alapította névadója, aki később, az 1960-as években az Egyesült Államok védelminiszter-helyetteseként szolgált. A SAIS a hidegháború első éveiben, 1950-ben lett a Johns Hopkins része. Az alapítás oka egyértelmű: a második világháborút követően megváltozó világpolitikai rendszerhez alkalmazkodó magasan képzett szakemberek oktatása. Az első évfolyam 1944-ben indult, amelyhez az oktatók az alapítók személyes meghívására érkeztek és 15 diákkal kezdték meg a képzést. A SAIS 1955-ben alapította meg első külföldi campusát Bolognában, amely egyúttal az első teljesidős amerikai képzés volt Európában. A második, kínai campus 1986-ban jött létre Nanjingban. A SAIS különböző programjaiban a három képzési helyen több mint 1000 hallgató tanul egyidejűleg (USA: 640, Olaszország: 200, Kína: 180), a tanári kar pedig közel 95 teljes állású oktatóból és 183 részállású előadóból áll. Az intézményben magas a nemzetközi hallgatók aránya, átlagosan 35 százalék körül mozog, több mint 70 országot képviselve.

A Johns Hopkins Egyetem szintén a QS-rangsor vezető egyetemei között szerepel a 22. helyen, és különösen érdekes a nemzetközi profiljának erőssége miatt. Az intézmény a nemzetközi tanulmányok diszciplináját 3 campuson kínálja, amely 3 különböző kontinensen helyezkedik el.

A felvételi eljárás

A SAIS több mint 10 különböző teljesidős (full-time) képzést kínál, úgy, hogy minden campusra speciális képzési program áll rendelkezésre. Az olaszországi és kínai képzéseknek az alapja az amerikai Master of Arts in International Relations (MAIR) kétéves program, így jelen fejezetben ezt kívánjuk részletesen áttekinteni. A MAIR-től való alapvető eltérés a bolognai Master of Arts in International Affairs képzésnél az utóbbi kutatásorientációja, itt a képzést minden esetben egy átfogó szakdolgozat elkészítése és megvédése zárja le, míg a nanjingi Master of Arts in International Studies program esetében a hallgatók számára kötelező a kínai mandarin nyelv ismerete, és a képzés jobban fókuszál az ázsiai regionális kérdésekre. Megjegyzendő, hogy ez az egyetlen teljes mesterképzés, amely mind az Egyesült Államokban, mind Kínában akkreditált. Az elemzésben röviden említést teszünk a Master of International Public Policy (MIPP) képzésről, amely a karrierjük magasabb fokán álló hallgatókat célozza (mid-career).

A MAIR-program esetében a bekerülő hallgatók profilját tekintve azonosságokat láthatunk a korábban már ismertetett amerikai mesterképzésekkel. Az átlagos életkor 26 év körül mozog, és jellemzően 2-3 év munkatapasztalattal érkeznek az egyetemre. A nemzetközi diákok aránya ugyanakkor még a washingtoni campuson is kiemelkedő, 41 százalékos. A jelentkezési folyamat is általánosnak mondható, a potenciális hallgatóknak rendelkezniük kell alapképzésben szerzett diplomával, de tematikus megkötés nincs. Amennyiben valaki az alapképzés során nem végzett mikro- és makroökonómiát, úgy a sikeres felvételi eljárás után egy bevezető kurzust kell elvégeznie a témakörben, ez előfeltétele a program megkezdésének. A korábbi munkatapasztalat nem feltétele a felvételnek, de a jelentkezők számára erősen ajánlott (a felvett hallgatók átlagos munkatapasztalata 2-3 év). A felvételtől a SAIS az amerikai jelentkezők esetében az írásos anyagok alapján döntenek, míg a nemzetközi jelentkezőknek kötelező a szóbeli interjún való részvétel. Az európai képzésekben minden jelentkezőnek interjún kell részt vennie.

A képzési program

A MAIR-program kétéves időtartamú, és hasonlóan más egyetemek rendszeréhez, két nagyobb egységre bontható. Az első év során a hallgatók alapkursusokat látogatnak, amelyek elvégzése kötelező a továbblépéshez. Ezeknek a tárgyaknak a célja a szakterületen való elméleti megalapozás: amerikai külpolitika a második világháború után; nemzeti államigazgatási rendszerek összehasonlítása; a nemzetközi rendszer fejlődése; a nemzetközi kapcsolatok elmélete. Az alapozó tárgyakat egy intenzív gazdasági képzés egészíti ki, amely során a hallgatók makro- és mikroökonómiát, kereskedelemelméletet és a monetáris politika alapjait tekintik át.

A kötelező kurzusok elvégzését követően a tanrend második egysége a specializációra épül. Két típusú szakirányt kínál a MAIR-program: tematikus szakpolitikai szakirányokat (például válságkezelés; energia, erőforrások és környezet) és területi alapú regionális szakirányokat. Míg a korábban ismertetett egyetemek tanrendjei ezeket jellemzően párhuzamosan működtették (vö. Georgetown), addig ebben az esetben a hallgatóknak mindkét fajtából választaniuk kell egyet. A két szakirány párhuzamos hallgatása ideálisan egészíti ki egymást, míg a szakpolitikai oldal mély áttekintést és megértést kínál egy aktuális globális problémakör kapcsán, addig a regionális kérdésekre fókuszáló oldal egy adott térség valóságában mutatja be, hogy ezekkel a nehézségekkel, kérdésekkel a térség milyen módon küzd meg.

A diploma megszerzéséhez a hallgatóknak – az LSE esetében bemutatottakhoz hasonlóan – egy ún. Capstone-projektet kell teljesíteniük. Ugyanakkor a projekt részleteivel kapcsolatban a MAIR esetében nincsenek olyan pontos szabályok, amelyek minden hallgatóra általánosan vonatkoznának. Az egyes, individuális teljesítés mikéntjét a szakirányok vezetői határozzák meg. Így a gyakorlatban a szakirányokon belül vannak egységesebb szabályai a végrehajtásnak. Példák a Capstone-projektre: speciális kurzus hallgatása, szakdolgozat készítése, tanulmányi versenyeken való részvétel, átfogó szóbeli vizsga teljesítése. Végül hangsúlyos a nyelvtudás a program sikeres elvégzéséhez. A SAIS 17 nyelvből biztosít a tanulmányok alatt nyelvoktatást, és a hallgatóknak valamely szabadon választott nyelvből az intézmény nyelvvizsga rendszerének megfelelően sikeres vizsgát kell tenniük.

A kutatási szemináriumok nem kötelező részei a MAIR tanrendjének, ugyanakkor mind a Johns Hopkinsnak, mind a SAIS-nak erős kutatói hagyományai vannak. Az iskola keretein belül közel 20 kutatóintézet működik, amelyek világszerte ismert és elismert munkát végeznek (például Center for International Business and Public Policy). A hallgatóknak – igény esetén – lehetőségük nyílik szervezett formában bekapcsolódni az intézetek tevékenységébe. Ezen túl a kutatócsoportok szakmai gyakorlat keretében tudják fogadni a hallgatókat, valamint lehetőség nyílik rész- és később teljes állásban is csatlakozni a kutatóintézetekhez. A fent említett, nemzetközi üzleti fókuszú iskola célja a diplomácia és az üzleti élet határterületeinek kutatása. Különös hangsúlyt fektetnek arra, hogy megfelelő megjelenése legyen a gyakorló szakembereknek, akik vagy a céges vagy az állami oldalon dolgoznak a külgazdaság területén.

A nemzetközi együttműködés és az interdiszciplináris megközelítés kitűnő példája a SAIS kettős képzési programjai (dual degrees). A MAIR mellett MBA-képesítést lehet szerezni a pennsylvaniai Wharton School-lal, a New Hampshire-i Dartmouth College-dzal és a franciaországi INSEAD-dal együttműködésben, jogi képzés végezhető párhuzamosan a Stanford Egyetemen és a Virginia Egyetemen. Továbbá tematikus közös diploma (nemzetközi diplomácia, illetve közpolitika) szerezhető a Syracuse Egyetemen, a Bécsi

Diplomáciai Akadémián, a párizsi Sciences Po-n, illetve a hollandiai Leideni Egyetemen. A kettős képzéshez mindkét egyetemen külön kell felvételizni, azonban a tanrendben bizonyos könnyítéseket adnak az intézmények, a SAIS esetében a kötelezően elvégzendő 16 helyett csak 12 kurzust kell teljesíteni.

A SAIS speciális mid-career egyéves mesterképzést kínál olyan szakemberek számára, akik már legalább 9 éves munkatapasztalattal rendelkeznek. A program során a hallgatók a fent ismertetett tematikus keretek között testre szabhatják az elvégzendő kurzusokat, annak érdekében, hogy azok a legjobban illeszkedjenek eddigi karrierükhöz, illetve jövőbeli céljaikhoz. A képzés hangsúlyai hasonlóak az MAIR-hoz: tematikus problémakörök, regionális tanulmányok, gazdasági ismeretek, nyelvoktatás és gyakorlati képességek.

A diploma megszerzésének feltételei, alumni

Amint azt korábban említettük, a MAIR-képzésnek nincs speciális követelménye a diploma megszerzéséhez, a képzés záró eleme legtöbb esetben a Capstone-projekt sikeres teljesítése. A végzett diákok a statisztikák alapján könnyen el tudnak helyezkedni a diploma megszerzését követően, hat hónapos időtávban az elhelyezkedési arány 93-95%. Túlnyomó többségük (45-50%) a privát szektorban helyezkedik el. A képet árnyalja, hogy a privát szektoron belül jellemzően olyan ágazatokat választanak, amelyek szoros kapcsolatban állnak a közsférával (például tanácsadás – 38%, energia – 8%, védelem és hírszerzés – 7%, sajtó, média, PR – 6%, kutatóintézetek – 5%). A közsférában elhelyezkedők (az összes végzett hallgató 19%-a) legnagyobb része az amerikai kormány valamely szervénél kap munkát (87%), így adódik, hogy 13% más államok államigazgatásába kerül. A hallgatók 15-17%-a helyezkedik el a nonprofit szektorban és ugyanennyi nemzetközi szervezeteknél. Utóbbi körnek a kétharmada a Világbank, illetve a Nemzetközi Valutaalap alkalmazottja lesz. Figyelemre méltó, hogy a belépéskor a diákok kb. 40%-a érkezik az Egyesült Államokon kívülről, azonban az elhelyezkedéskor a nem az Egyesült Államokban munkát vállalók aránya csak 25%.

5. ÖSSZEGZÉS: A JÓ GYAKORLATOK MAGYARORSZÁGI ALKALMAZHATÓSÁGA

Az elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált intézmények képzései hasonló kihívásokra adnak különböző, azonban önmagukban is minden esetben alkalmas válaszokat. A bevezetésben elmondottaknak, valamint a tanulmány céljának is megfelelően a fenti képzési rendszereket nem teljes egészükben kell adaptálni a hazai KGA képzési rendszerbe, sőt ez nem is lenne lehetséges. Ugyanakkor az elemzésbe bevont képzések kiválasztási szempontjainál említettek szerint minden bemutatott struktúra tartalmaz számos olyan elemet, amelyek megfelelően alkalmazva segítenék a külgazdasági attasék hazai képzésének fejlesztését. A megfogalmazott javaslataink között egyaránt szerepelnek képzésszervezési módszerek és intézményi megoldások. Utalni kell arra is, hogy az átfogó koncepcióval létrehozandó KGA-képzés igényt mutat egy állandó oktatási intézmény létrehozására. Az itt felvázolt javaslatok és a bemutatott megoldások között több olyan is van, amely csak állandó struktúra mellett valósítható meg, egy ad-hoc, tréningyszerű képzési rendszerben ezek nem érvényesülhetnek.

Személyre szabott képzések

A tanulmányban bemutatott képzések közös vonása, hogy a kötelezően elvégzendő kurzusok mellett széles körben adnak lehetőséget a tanrend alakítására, personalizációjára. Ennek több szempontból jelentősége van. Egyrészt az egyéniesített oktatás révén megfelelően alakítható ki a munkatársak képzési terve, amely így akár közvetlenül a kihelyezés előtt formálható a kijelölt állomáshely sajátosságaihoz, középtávon pedig – a külszolgáltatótól elvonatkoztatva is – lehetővé teszi a karrier tervezését. Másrészt a minisztérium rendszerébe bekerülő kollégák jelentős része már rendelkezik több-kevesebb szakmai tapasztalattal, így a már megszerzett ismeretekhez is alakítható a curriculum.

A vizsgált példák eltérést mutatnak a személyre szabhatóság mértékében és találhatunk olyan intézményeket is (például Georgetown Egyetem), ahol – tutori felügyelet mellett – akár a teljes specializáció a hallgató választásán múlik. Korlátozottabb módon, de ugyanezt a célt szolgálja a számos képzésben tapasztalt kiscsoportos, interakcióra építő didaktikai módszertan. Ez összességében egy jelentősebb, rugalmasabb struktúrát biztosít a jelenlegi képzési-felkészülési gyakorlathoz képest.

Másik megjelenési módja a személyre szabhatóságnak a tanulmányokat kiegészítő extra programok példái: tanúsítvány-programok (Georgetown) vagy fókuszterület-programok (Georgetown). Ezek esetében a diploma megszerzéséhez szükséges kurzusokon túl a hallgatók egységes képzéscsomagokat végezhetnek el, amelyek elméleti és gyakorlati tárgyakkal segítik a szakosodást. Ezt a megoldást a hosszabb távú karriertervezés során lehetne leginkább hasznosítani.

Interdiszciplináris megközelítés

Amint azt a tanulmány bevezető gondolataiban jeleztük, az áttekintett tudományterületek aktuális kihívásai, megoldásai jellemzően diszciplinákat átölelő szemléletet követelnek meg. Mindenképpen követendő példa lenne a képzési program interdiszciplináris oldalának

erősítése. Több megoldást is láthatunk a vizsgált egyetemeken, amelyek végül is ugyanazt a célt szolgálják: különböző tudományterületekből felépített kötelező tanmodul (ENA, LSE); más intézmények, egyetemi karok bevonása a képzésbe (Bécsi Diplomáciai Akadémia, Johns Hopkins). A modern külgazdasági feladatok ellátása során nem építhetünk szigorú módon a közgazdasági ismeretekre, a KGA-k számára adódó diplomáciai jellegű feladatok pedig önmagukban is megkövetelik, hogy egy szélesebb spektrumú tudással rendelkezzenek a munkatársak, amely magában foglalja a kapcsolódó strong és soft skill-ek elsajátítását is.

Közös képzések (dual degree)

Az előző ponthoz hasonlóan, a közös képzések is az interdiszciplináris megközelítést segítik, azonban szélesebb horizontot kínálnak a hallgatók számára. Különösen alkalmas ez a módszer a képzőhelyek komparatív előnyeinek kihasználására, akár olyan módon, hogy hasonló témájú programot végeznek el a hallgatók a partneregyetemeken (például az MGIMO közös képzései), akár úgy, hogy egymáshoz kevésbé kapcsolódó, ugyanakkor egymást kiegészítő diplomákat (például a Harvard esetében közpolitika-jog vagy közpolitika-MBA) szereznek meg. A közös képzések terén lehetőség nyílt együttműködni más országok, külügyekért felelős minisztériumok hasonló képzőhelyeivel.

Újragondolt szakmai gyakorlatok

A szakmai gyakorlat valószínűleg a világ minden felsőoktatási intézményének tanrendjében szerepel, azonban sokszor tapasztalható, hogy csupán kötelezően letudandó elemként tekintenek rá, mind a hallgatók, mind pedig az egyetem. Egy állami/minisztériumi képzési rendszer esetében nem feltétlenül tűnik indokoltnak a szakmai gyakorlat beemelése, ugyanakkor véleményünk szerint hiba lenne a kihagyása. A vizsgált intézményekben számos olyan pozitív példát láthatunk, ahol a gyakorlati idő mind a diákok, mind az őket foglalkoztató vállalatok számára hasznot hoz. A szakmai gyakorlati kapcsolatrendszerek kialakítása során megfontolandó az is, hogy együttműködések alakítsunk ki más államok közigazgatási szerveivel. Hasonlóan az előző pontban említett közös képzési potenciálhoz, a szakmai gyakorlatok során is előnyös lehet, ha a munkatársak más államok intézményeiben szereznek rövid távon szakmai tapasztalatokat, ezzel lehetővé téve a jó gyakorlatok hasznosítását itthon.

Kiemelendő a Harvard Kennedy School által alkalmazott Policy Analysis Exercise, amely az elméleti és gyakorlati ismeretek vegyítésével, tanári felügyelet mellett teszi lehetővé, hogy valós piaci szereplők tanácsadójaként próbálják ki magukat a gyakorlatban résztvevők. Szintén külön említésre méltó az LSE Capstone projektje. Mindkét program sikerességét bizonyítja, hogy a magánszféra piacvezető cégeit és meghatározó nemzetközi szervezeteket tudnak megnyerni partnernek, valamint az is, hogy a gyakorlat résztvevőinek segít a program a karrierjük építésében.

Magánszféra/közszféra (külvilág) bevonása

A (külgazdasági) diplomaták képzésének folyamata sohasem lehet öncélú, mindig figyelemmel kell lenni arra, hogy a képzésen túl hangsúlyt kell helyezni a végzést követő akár rövid, akár középtávú karriertervezésre is. A szakmai gyakorlatokon túl is támogatandó kezdeményezés a „külvilág” bevonása az egyetemi képzésekbe. Ez az élő kapcsolat a résztvevők és leendő partnerek között, amelyet például a Georgetown bemutatott programjánál láthatunk, a hallgatókat is segíti a kapcsolatépítésben és a szakmai orientáció

fejlődésében, ugyanakkor a „külvilág” számára is hasznos középtávon. Arra való tekintettel, hogy a KGA-k a munkájukat nem kizárólag az államigazgatás által meghatározott térben végzik, hanem szoros együttműködésben a piaci szféra szereplőivel, célszerűnek tűnik az ő bevonásuk is a képzési rendszerekbe, felhasználva a jelen tanulmányban bemutatott, erre vonatkozó példákat (Georgetown, Bécsi Diplomáciai Akadémia, LSE, Johns Hopkins)

Készségalapú ismeretek (skill)

A széles körű elméleti tudás mellett nem hanyagolhatók el a készségalapú képzések, amelyekre a vizsgált egyetemek kiváló módszereket mutatnak fel. Mind az általános diplomácia, mind a külgazdasági diplomácia területén nélkülözhetetlenek az olyan készségalapú ismeretek, mint az érvelés, íráskészség, tárgyalási ismeretek stb. Kiemelendő, hogy több olyan képzést is találtunk, ahol a fókuszba helyezték a vezetői attribútumok fejlesztését (vitakészség, etika, irányítás, médiaismeretek), amelyek elengedhetetlen elemei a megfelelő szakmai utánpótlás-tervezésnek.

Külön meg kell említenünk e tárgykörben az ENA gyakorlati képzéseit, amelyek tekintettel az Európai Unió sajátos intézményi rendszerére és működésére, külön hangsúlyt helyeznek a gyakorlati képzés során az Unió speciális egyeztetési és döntéshozatali struktúráinak tanulmányozására. Ennek mindenféleképpen hiánypótló helye lenne az ilyen irányú magyarországi képzésekben is.

Koncepcionális nyelvoktatás

Sablonosnak tűnhet a nyelvoktatás fontosságának kiemelése. Mindazonáltal – különösen a diplomáciai képzések körében – nem lehet elmenni a nyelvi képzések hangsúlyozása mellett. Amit a jelen összefoglalásban ki kívánunk emelni, az nem önmagában nyelvoktatás, hanem a kontextusba helyezett módszere annak. Kitűnő példát szolgáltat erre a Georgetown tanúsítványprogramja, amely (földrajzi) területi alapú képzési csomagokat végeztet el a diákok által, és ezeknek minden esetben része és követelménye is az illeszkedő nyelvvizsga letétele. Egyértelmű, hogy az adott relációs ismerethalmaz nem lehet teljes a nyelv megfelelő ismerete nélkül.

Regionális képzési csomagok

A külgazdasági attasék, de az általános diplomácia munkakörök esetében sem lehet elvonatkoztatni attól, hogy a külszolgálati feladataikat Magyarországon kívül, a hazai sajátosságoktól kisebb vagy nagyobb részben eltérő területen fogják végezni. Ez megköveteli tőlük, hogy tisztában legyenek az érintett célállomás történelmi, társadalmi, politikai, kulturális jellemzőivel. A vizsgált intézmények közül szinte mindegyiknél találkozunk regionális tanulmányokkal (area studies). A KGA képzési rendszer kialakításánál véleményünk szerint nem hagyható figyelmen kívül az erre a szempontra való reflektálás. A regionális képzések hasznosíthatók a kihelyezést megelőzően közvetlenül is, amikor már a külszolgálatra való közvetlen felkészülés zajlik, de a szélesebb értelemben vett karriertervezésnek is alkalmas eszköze lehet.

A regionális képzések tudásanyagának kialakításakor két forrásra is lehet támaszkodni. A hagyományos, akadémiai oktatási rendszer mellett figyelemmel kell lenni az állomáshelyek gyakorlati tapasztalataiból szintetizálható ismeretekre is. Célszerű lehet a

hazatérő diplomaták *know-how*-jának rögzítése és becsatornázása a következő generációk képzésébe. Ezt azután egyrészt az állomáshelyen is hasznosítani lehet, másrészt pedig a képzési-felkészülési folyamat során régióspecifikusan lehet átadni a kollégák számára.

Speciális államigazgatási státusz a képzés során

Bizonyos állami képzések esetén, amennyiben azt az állam végzi, láthatjuk, hogy a hallgatók a felvétellel speciális – a normál hallgatói jogviszonytól merőben eltérő – jogviszonyt létesítenek. A tanulmány példái közül az ENA esetében a hallgatók kvázi fizetést kapnak a képzés alatt is, az ENA garantálja, hogy a közigazgatásban elhelyezkedhetnek a végzést követően, viszont vállalniuk kell, hogy a diploma megszerzése után meghatározott ideig a közszférában maradnak. Természetesen ez a modell hazánkban is csak az állami képzés mellett valósítható meg, megfontolandó egy hasonló rendszer alkalmazása, amely a biztos háttér megteremtésével nagyban ösztönözheti a már a közszférában dolgozó leendő hallgatókat, hogy kiszakadva az addigi karrierjükből, vállalják a képzés elvégzését.

Karriermobilitási program

Az előző ponthoz kapcsolódva, az említett meghatározott idejű „közszféra-moratórium” lehetőséget ad a képzési rendszernek arra, hogy koncepció mentén ismertessék meg a leendő vezetőkkel a közigazgatás különböző területeit, folyamatos munkaköri rotációval. Az ENA esetében láthatjuk, hogy egyúttal arra is alkalmas a karriermobilitási program, hogy a végzett hallgatókat kiengedjék a magánszektorba tapasztalatszerzés céljából, a teljes kilépés kockázata nélkül.

Nemzetközi campushálózat

Végül egy intézményi megoldást kívánunk kiemelni, amely természetesen rövid távon nem megvalósítható, ugyanakkor hosszabb távon cél lehet képzőhelyek számára is, akár önálló „leánycampusok” létrehozásával, akár pedig a nemzetközi kapcsolataik ilyen irányú újragondolásával és továbbfejlesztésével.

Több vizsgált egyetem (például Johns Hopkins, Georgetown) rendelkezik más kontinenseken campusokkal, ahol jellemzően speciális, az ottani igényekre optimalizált képzéseket kínálnak. Ezzel egyrészt növelni képesek az intézmény nemzetközi profilját, valamint inkluzivitását és képesek kiaknázni a rendszer szinergiáit a különböző képzési helyek közti mobilitás megteremtésével.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dan Senor- Saul Singer: *Startup Nation – Startra Kész Nemzet – Izrael Gazdasági Csodájának Története* [Online] Elérhető: <http://uzletikonyvem.hu/dan-senor-saul-singer-startup-nation-startra-kesz-nemzet-izrael-gazdasagi-csodajanak-tortenete/> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)
- Centre of Studies for Economy and Trade (Spanyolország) [Online] Elérhető: https://www.icex-ceco.es/portal/index.php?articulo/conoce_ceco (letöltés dátuma: 2018.05.30.)
- Innovation Without Borders* [Online] Elérhető: <https://www.linkedin.com/company/innovation-without-borders> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)
- Israel Ministry of Foreign Affairs: Training in the Israel Ministry of Foreign Affairs* [Online] Elérhető: <http://www.mfa.gov.il/mfa/abouttheministry/pages/training%20in%20the%20israel%20ministry%20of%20foreign%20affairs.aspx> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)
- Israeli Diplomats Now Undergo Technology Training Affairs* [Online] Elérhető: <https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340.L-3736999,00.html> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)
- Izrael – Land of Creation* [Online] Elérhető: <https://new.goisrael.com/> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)
- Ukrán Diplomata Akadémia* [Online] Elérhető: <http://da.mfa.gov.ua/> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium
humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című
KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.