

**Alapvető tudnivalók  
az állami és a közszolgálati  
tisztviselői továbbképzésben  
közreműködő oktatók,  
vizsgáztatók és  
szakértők részére**



**Kisfaludy László – Orosz Lajos**

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001  
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-  
program és oktatás technológiai fejlesztése”  
című projekt keretében készült el és jelent meg.

**Szerző:**

Kisfaludy László  
Orosz Lajos

**Szakmai lektor:**

Kovács Árpád

**Olvasószerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018. március 1.

**Kiadja:**

© NKE, 2018

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
Dékán

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

# TARTALOM

<b>1. Bevezetés</b> .....	5
<b>2. A közszolgálati továbbképzési rendszer felépítése és működése</b> .....	8
2.1 A közszolgálati továbbképzés stratégiai illeszkedése .....	8
2.2. A közszolgálati továbbképzések jogi háttere és megvalósító szervezetrendszere. ....	10
2.2.1 <i>Jogszabályi háttér</i> .....	10
2.2.2 <i>Szervezetrendszer</i> .....	11
2.3. A képzési rendszer működése .....	13
2.4. A továbbképzési programkínálat .....	15
2.5. A minőségközpontúság érvényesítése a közszolgálati továbbképzésben. ....	17
<b>3. A kompetenciaalapú oktatás fő jellemzői</b> .....	19
3.1 A kompetenciaalapú oktatás fogalmi rendszere .....	19
3.1.1 <i>A Pedagógiai koncepció</i> .....	20
3.1.2 <i>A képzési program</i> .....	23
3.1.3 <i>A kompetenciaalapú oktatásban közreműködők</i> .....	25
3.1.4 <i>A kompetenciaalapú oktatást támogató képzésszervezés</i> .....	27
3.2 A kompetenciák szerepe a közszolgálati továbbképzés rendszerében .....	28
3.3. A kompetencia alapú oktatás alapelvei .....	31
<b>4. A korszerű oktatói szerep elvárásai és eszközei</b> .....	34
4.1 A közszolgálati továbbképzésekkel kapcsolatos munkáltatói és tisztviselői elvárások .....	34
4.2 Az alapvető oktatói kompetenciák a kompetenciaalapú továbbképzésben .....	35
4.3 A kompetenciaalapú oktatás módszerei .....	37
<b>5. A korszerű szakértői szerep elvárásai és eszközei</b> .....	40
5.1 A közszolgálati továbbképzési programokkal kapcsolatos irányítói, munkáltatói és tisztviselői elvárások ..	40
5.2. Az alapvető szakértői kompetenciák a kompetenciaalapú továbbképzésben. ....	44
5.3. A korszerű oktatási / képzési programok, tanulást és tanítást támogató eszközök és azok jellemzői .....	45
<b>6. Zárzó helyett</b> .....	48
<b>7. Jogszabálytár</b> .....	50
<b>8. Fogalomtár</b> .....	51
<b>9. Irodalomjegyzék</b> .....	54

# 1. BEVEZETÉS

„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtetsz, szó nélkül kiosztod közöttük a szerzőket és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

A minket körülvevő világ folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben változik: a társadalom, a gazdaság a szemünk előtt alakul át, új és még újabb technológiák jelennek meg (és válnak szinte azonnal elavulttá), miközben gyermekeink jó része ma még talán nem is ismert hivatásokban találja meg majd boldogulását. Az ismeretek jelentős része néhány gombnyomással elérhető az internetről, és máról holnapra több könyvtárnyi új tudás születik meg. Ebben a környezetben mind nagyobb értéket jelent, sőt, a versenyben maradás feltételévé válik, hogy valaki képes-e lépést tartani a kihívásokkal. A munka világában különösképpen felértékelődött a folyamatos önfejlesztés képessége és igénye, létfontosságúvá vált az állandó tanulás, a meglévő kompetenciák bővítése és új ismeretek, készségek elsajátítása.

Környezetünk átalakulása nem hagyta érintetlenül a társadalom életét megszervező, azt keretező struktúrát sem. Ahogyan Európa vagy a világ legtöbb országában, úgy Hazánkban is jelentősen megváltozott az állam önértékelése, szerepfelfogása, működési mechanizmusa. A 2010 utáni években megvalósuló nagyszabású reformok – amelyeknek stratégiai megalapozását a Magyar Program<sup>1</sup>, majd az ennek továbbvitelét célzó és folytatásának tekinthető Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia<sup>2</sup> adta – teljesen átalakították a közigazgatás feladat- és szervezetrendszerét, eljárásait, valamint a feladatok ellátásában közreműködő tisztviselőkre vonatkozó elvárásokat és a személyügyi igazgatás, személyzeti fejlesztés kereteit – ideértve például a Nemzeti Köszolgáltatati Egyetem (a továbbiakban: NKE) létrehozását.

A stratégiai célként megfogalmazott ügyfélbarát, szolgáltató állam megteremtését célzó intézkedések, valamint az ehhez szervesen illeszkedő humán kapacitás-fejlesztés egyik kiemelt fontosságú elemeként jelent meg a közzolgáltatási tisztviselők kompetenciáinak folyamatos, célirányos fejlesztése, amelynek keretében 2012-ben elindult a közzolgáltatási továbbképzési rendszer kialakítása. A továbbképzési rendszert meghatározó szabályozási környezetről, a képzési struktúra felépítéséről és az azt megvalósító intézményrendszer sajátosságairól a későbbiekben részletesen is szólnunk. Most előljáróban csak arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a tisztviselői képzés és továbbképzés hatékonysága, valódi hasznosulása szempontjából – a számos egyéb összetevő, így például a képzési tartalmak célszerűsége és minősége, a képzési infrastruktúra korszerűsége és megfelelősége mellett – kulcsfontosságú a különböző szakértői (oktatás-módszertani, programminősítési) és oktatói (előadó, tréner, tutor stb.) szerepekben közreműködő szakemberek felkészültsége, tapasztalata, a stratégiai célokkal és irányokkal való azonosulása.

A közzolgáltatási személyi állomány képzésének és továbbképzésének szakmai-módszertani központja az NKE, amely azon túl, hogy gondoskodik az általános közigazgatási, vezetői és bizonyos szakmai ismeretek elsajátítását célzó képzések kidolgozásáról, megszervezéséről és megvalósításáról, folyamatosan kutatásokat végez és ezekre alapozva fejlesztéseket valósít meg a továbbképzés rendszerének hatékonyabbá tétele céljából. Ezeknek a fejlesztéseknek a KÖ-FOP-2.1.1-VEKOP-15-2015-00001 „A közzolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program

<sup>1</sup> Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011.

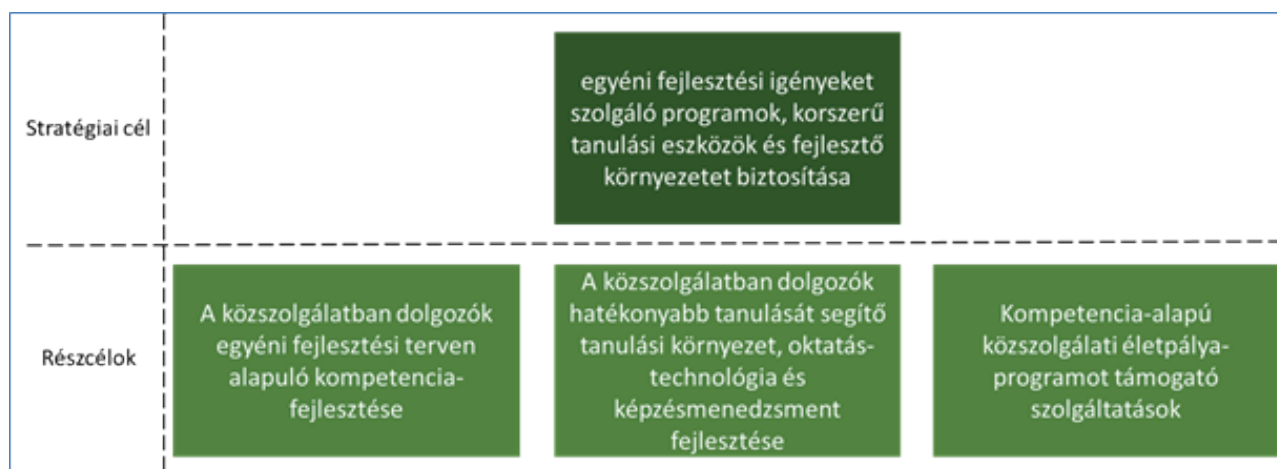
<sup>2</sup> Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020.

és oktatás technológiai fejlesztése” kiemelt projekt ad strukturális keretet.

A KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 konstrukcióra vonatkozó pályázati felhívás a közszolgálati továbbképzési rendszerre nézve megállapította, hogy a 2012-2014 között kialakított rendszer továbbfejlesztésére azért van szükség, hogy a humán erőforrás képes legyen a hatékony közigazgatással és a szolgáltató állammal szemben támasztott elvárásoknak megfelelni. Ezzel összefüggésben a pályázati felhívás helyzetelemzése – többek között – rögzítette, hogy

- a képzéstervezést nem alapozzák meg következetes kompetencia-mérések, illetve hiányoznak a tisztviselői előmeneteli rendszerbe illesztett tudásmérési pontok és önértékelési eszközök;
- a képzési kínálat túlzottan az ágazati – szakmai – ismeretkörökre koncentrál, a kompetencia-fejlesztéshez csak szűk lehetőségeket kínál, és nem kapcsolódik megfelelően a tisztviselői teljesítmény-értékelés kompetencia-rendszeréhez;
- a tanulási környezet nem biztosítja kellőképpen a hatékony tanulás infrastrukturális feltételeit, illetve a tanulástámogatás eszközzel nem minden esetben áll megfelelő szinten;
- még nem alakultak ki a továbbképzések tudásanyaga esetében a korszerű tudásmegosztás folyamatai és támogató rendszerei;
- a közreműködő oktatói és szakértői kör esetében nincsenek meg a folyamatos fejlődést megfelelően garantáló minőségbiztosítási keretek.<sup>3</sup>

Mindezekkel összhangban az NKE a közszolgálati továbbképzési rendszer vonatkozásában – a 2012 és 2015 között elért eredményekre és tapasztalatokra támaszkodva – stratégiai célként az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, a korszerű tanulási eszközök és a fejlesztő környezet biztosítását fogalmazta meg. A stratégiai cél és az azt szolgáló részcélok rendszerét az alábbi ábra mutatja be:



1. ábra: A KÖFOP 2.1.1 projekt célrendszere  
Forrás: Saját szerkesztés

A fenti célok érdekében az NKE számos fejlesztést indított:

- a képzések gyakorlatiasabbá tétele, olyan ismeretek, kompetenciák fejlesztése, amelyek a napi munkavégzésben segítik a közszolgálati tisztviselőket, illetve motiválják és támogatják őket az egyéni és szervezeti célok elérésében;
- a képzési tervek illesztése a szervezeti és személyes célokhoz, a teljesítményértékelés és az önértékelés eredményeihez;
- korszerű képzéstechnológiai és tanulástámogatási megoldások kialakítása és beillesztése a

<sup>3</sup> KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 A közszolgálatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése pályázati felhívás 6. o.

közszolgálati továbbképzés rendszerébe stb.

A vonatkozó szakirodalomban több olyan kutatásra hivatkoznak, amelyek a felnőtt tanulók eredményes motiválásáról szólnak. Ezeknek egyik fő megállapítása, hogy a felnőttek fokozott mértékben motiváltak, amikor az oktatás épít a korábbi élet- és munkatapasztalatokra és valóságos problémákkal foglalkozik. Emellett az is kiderül a vizsgálatokból, hogy a felnőttek az előrehaladás ütemét, gyorsaságát egyénre szabottan szeretik megtervezni.<sup>4</sup>

Ezek a tapasztalatok visszatükröződnek a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztésében is, hiszen a rugalmasabb tanulást és időbeosztást lehetővé tevő e-learning módszertan széleskörű használata mellett kulcsfontosságú célkitűzés a gyakorlatorientáltság és a kompetenciaalapú megközelítés. Ennek értelmében a hangsúly – a feltétlenül szükséges elméleti ismeretek mellett – az alkalmazási képességek és készségek fejlesztésén van, a képzések elsősorban a mindennapi munkavégzés során előforduló gyakorlati szituációkra, problémákra fókuszálnak.

Ezt az új típusú, az elméleti ismeretközlést minimalizáló és döntően esetgyakorlatokon alapuló képzési formát az állami tisztviselők esetében a Közigazgatási tanulmányok, illetve a Kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szakokon már sikerrel alkalmazza az NKE. Ugyanakkor a teljes közszolgálati továbbképzési rendszerben történő sikeres adaptáció szempontjából elengedhetetlen a továbbképzések fejlesztése, illetve megvalósítása során közreműködő szakértők, szerzők, oktatók stb. szakmai, oktatás-módszertani és felnőtt-oktatói kompetenciáinak fejlesztése. Jelen dokumentum az általános oktatói, illetve a szakértői szerepek betöltéséhez szükséges (de ahhoz önmagában nem elégséges!) e-learning képzési programokhoz készített egységes, alapvetően elméleti ismereteit tartalmazó szakanyaga. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az egyes konkrét szakértői vagy oktatói szerepkörök (például tréner, tutor) ellátásához az általános oktatói és szakértői e-learning képzés elvégzésén túl további, speciális képzési követelmények teljesítése is szükséges lesz.

A valamennyi oktatói, illetve szakértői szerep esetében az alapozó e-learning képzési programok az alábbi kimeneti célokat fogalmazzák meg:

Valamennyi oktatói szerep esetében	Valamennyi szakértői szerep esetében
1. A résztvevők ismerjék meg a közszolgálati továbbképzési rendszer felépítését, működését, szabályozási kereteit, a közszolgálatban dolgozók képzési kötelezettségére, képzési struktúrájára vonatkozó elvárásokat.	
2. A résztvevők legyenek tisztában a kompetencia fogalmával, összetevőivel, a kompetenciaalapú oktatás legfontosabb alapelveivel és jellemzőivel.	
3. A résztvevők ismerjék meg a korszerű oktatói szerephez kapcsolódó legfontosabb elvárásokat és a kompetenciaalapú oktatás jellemző eszközeit.	3. A résztvevők ismerjék meg a korszerű szakértői szerephez kapcsolódó legfontosabb elvárásokat.

Jelen szakanyag tematikája, valamint az általános oktatói és szakértői szerepre felkészítő képzési programok fő elemét jelentő e-learning tananyagok ezen célrendszer logikáját követi. Az egyes részfejezetek elején felsorolásszerűen mindig kiemeljük azokat a kompetenciákat, amelyek elsajátítását az adott szakasz célozza, majd bővebben is kifejtjük ezeket.

<sup>4</sup> Harangi, 2009.



## 2. A KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER FEL-ÉPÍTÉSE ÉS MŰKÖDÉSE

### 2.1 A közzolgálati továbbképzés stratégiai illeszkedése

A közzolgálati humán erőforrás-fejlesztés kormányzati stratégiai céljainak ismerete. A Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia vonatkozó célkitűzéseinek ismerete. Az európai uniós közzolgálati humánfejlesztés iránya.

A közzolgálati „humán erőforrás” – vagyis a közzolgálati tisztviselők, állami tisztviselők, ügykezelők stb. – fejlesztése kiemelt jelentőségű kormányzati stratégiai cél. A közzolgálati tisztviselőről szóló törvény preambuluma tömören és közérthetően utal arra, milyen közzolgálat kialakítása lebegett a jogalkotók szeme előtt:

„Az erős, de az indokoltnál nem nagyobb, a változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes – a nemzeti érdekeket előtérbe helyező – állam olyan közzolgálatra alapozható, amely élvezi a társadalom közmegebecsülését, hatékony és költségtakarékos, demokratikus, pártsemleges, törvényesen működik, tagjai korszerű szakmai ismeretekkel rendelkeznek, Magyarország érdekeit és a közjót pártatlanul és hazaszeretettel szolgálják.”<sup>5</sup>

A közigazgatás – beleértve az abban dolgozó személyi állományt – fejlesztését meghatározó, jelen szakanyag megírásakor hatályos kormányzati stratégiai tervdokumentum a *Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia 2014-2020* (a továbbiakban: Stratégia), amelyet a Kormány a Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat keretében fogadott el.

A Stratégia beavatkozási logikája a „Közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése” intézkedés keretében illeszti azokat a konkrét fejlesztéseket, amelyek a közzolgálat humán kapacitásaira vonatkoznak. Ezek közül a közzolgálati továbbképzés és kompetenciafejlesztés a „Közzolgálati életpályamodell fejlesztése” alintézkedés egyik konkrétan nevesített beavatkozási területe.<sup>6</sup>

A Stratégia ezzel kapcsolatban az alábbi vonatkozó célkitűzéseket tartalmazza:

- 7.2.2.1 A közzolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése;
- 7.2.2.5 Továbbképzés és kompetenciafejlesztés.

Ahogy látható, külön elemként jelenik meg a vezetői kompetenciafejlesztés, amely logikailag és a vonatkozó szabályozás tekintetében szintén a közzolgálati továbbképzési rendszer része, de súlyát, jelentőségét jól mutatja, hogy önálló – bár a másikkal szervesen összekapcsolódó – beavatkozásként nevesítették. A vezetői kompetenciafejlesztés kapcsán az alábbi konkrét területeket említi a Stratégia:

- a vezetők kiválasztása, belső előrejutásuk tervezése és a tervezett felkészítésük megoldása;
- a hatékony teljesítményértékelési tevékenység támogatása érdekében a vezetőknel a kompetenciafejlesztési igények felmérése;
- vezetői készségfejlesztési tanácsadás (coaching) bevezetése;
- államtudományi egyetem felállítása (nemzetközi minták figyelembevételével a Nemzeti Közzolgálati Egyetem bázisán).

<sup>5</sup> 2011. évi CXCV. törvény a közzolgálati tisztviselőről.

<sup>6</sup> Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia 2014-2020 24-28.o.

A 7.2.2.5 beavatkozás a célcsoportját tekintve a nem vezető munkatársakra, fejlesztési fókuszát vizsgálva azonban a teljes közszolgálati továbbképzési rendszerre vonatkozik. A Stratégia e területen belül – többek között – az alábbi fő fejlesztési irányokat fogalmazza meg:

- specializált tudásközpontok, kompetenciaértékelő, továbbképzési és előmeneteli vizsga központok felállítása;
- a közigazgatási teljesítményértékelések és egyéni fejlesztési tervek képzési igényeinek felmérése és ezekhez illeszkedő, differenciált továbbképzési programok fejlesztése;
- az integritással, az esélyegyenlőséggel, fenntartható fejlődéssel kapcsolatos ismeretek, az idegen nyelvi, szaknyelvi ismeretek fejlesztése;
- a közszolgálati továbbképzés oktatástechnológiai, tanulás-módszertani, programfejlesztési és képzéstámogatási környezetének fejlesztése (például informatikai eszköz biztosítása a képzésekhez);
- a munkavégzéshez kapcsolódó fejlesztések (on-the-job) területében rejlő lehetőségek kihasználása;
- ön- és távtanulást (is) támogató tananyagfejlesztés, trénerképzés.<sup>7</sup>

A közigazgatás-fejlesztés fent bemutatott intézkedései döntően európai uniós források bevonásával, a **Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)** keretében valósul meg. A KÖFOP a 2014 és 2020 közötti uniós fejlesztési ciklus közigazgatás-fejlesztési konstrukcióit, pályázatait foglalja magában. A KÖFOP végleges, elfogadott tervdokumentuma a közszolgálati humán-erőforrás fejlesztése kapcsán – a Magyarországra vonatkozó Partnerségi Megállapodás, valamint a Stratégia céljaihoz igazodva – rögzíti, hogy a megújítandó, gyakorlatorientált képzési és továbbképzési rendszerben előtérbe kell állítani a korszerű menedzsment módszerek, korszerűsített folyamatok alkalmazásának oktatását, valamint a kommunikációs, vezetési és együttműködési készségek fejlesztését. A képzéseknek ezen túlmenően össze kell kapcsolódnuk a munkaalapú társadalom megteremtéséhez kötődő képzési elemekkel, mint a nyelvi, informatikai kompetenciák fejlesztése, illetve a gyakorlati, on-the job jellegű szakmai képzések előtérbe állítása, gyakornoki, valamint hazai és nemzetközi ösztöndíj programok indítása.<sup>8</sup>

A KÖFOP beavatkozási logikájában a második prioritási tengely (A szolgáltatási szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgálatban) 2.1.1 intézkedése tartalmazza a közszolgálati szakemberek kompetenciafejlesztését.

Az uniós támogatási logikából következően a nemzeti fejlesztéseknek minden esetben illeszkedniük kell a releváns szakpolitikai stratégiákhoz, valamint az európai uniós stratégiai irányokhoz. Az Uniós fejlesztéspolitika kiemelt jelentőségű stratégiai háttérét az **Európa 2020 stratégia** jelenti. Ennek két célkitűzése is közvetve érinti az egyes államok közszolgálatainak humán-erőforrás-fejlesztését:

- az „intelligens növekedés – a tudásra és az innovációra épülő gazdaság” célkitűzés arra törekszik, hogy erősítse a tudást és az innovációt, és ennek érdekében kiemelt eszköznek tekinti az élethosszig tartó tanulást, valamint a digitalizációt, mivel ezek a tényezők a jövőbeli fejlődés alapjai;
- az „inkluzív növekedés – magas foglalkoztatás, valamint gazdasági, szociális és területi kohézió” célkitűzés a magas foglalkoztatottság, a készségek fejlesztésébe való beruházás, a szegénység leküzdése és a munkaerőpiac modernizálása révén kívánja fejleszteni az emberek és a társadalom ellenálló képességét, változáskezelését, aminek egyik eszköze a munkaerő-piaci részvételhez és az ott történő helytálláshoz szükséges készségek elsajátítását lehetővé tevő szakképzés, felső- és felnőttoktatás.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 69-77.o.

<sup>8</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program beavatkozási logikája.

<sup>9</sup> Európa 2020 Stratégia 13-21. o.



## 2.2. A közzolgálati továbbképzések jogi háttere és megvalósító szervezetrendszere.

A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény, illetve a közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. Korm. rendelet, valamint az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet fontosabb elemeinek ismerete. A továbbképzések szervezésében és megvalósításában érintett legfontosabb szervezetek, szereplők és feladatkörük ismerete.

### 2.2.1 Jogsabályi háttér

A közzolgálati továbbképzési rendszer jogi háttérét tekintve a legmagasabb szintű szabályozást a **közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.)**, valamint – a megyei és fővárosi kormányhivatalok munkatársaira vonatkozóan, a Kttv. rendelkezéseit mintegy kiegészítve – az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (**a továbbiakban: Áttv.**) jelenti.

A Kttv. kimondja, hogy a közzolgálati tisztviselő köteles a központilag vagy az államigazgatási szerv által előírt továbbképzésben részt venni (ez a kötelezettség az öregségi nyugdíjkorhatár betöltése előtt öt évvel megszűnik), és az NKE feladatává teszi a közzolgálati továbbképzési programok kifejlesztését, a szakértők, oktatók képzését, valamint a továbbképzési rendszer minőségirányítását.<sup>10</sup>

Az Áttv. a fentiek mellett további speciális rendelkezéseket tartalmaz az állami tisztviselőkre nézve. Ezek közé tartozik, hogy állami szolgálati jogviszony feltétele az NKE által nyújtott közigazgatási tanulmányok szakirányú továbbképzési szak teljesítése (legkésőbb a kinevezéstől számított két éven belül), míg vezetői munkakör esetén a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szak elvégzése (öt éven belül).

Az említett két törvényben kapott felhatalmazással élve, a Kormány rendeletben határozta meg a közzolgálati és az állami tisztviselők továbbképzésének részletszabályait.

A **Közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) és az Állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló 321/2016. (X. 27.) Korm. Rendelet** az állami és közzolgálati tisztviselői továbbképzési rendszer operatív működése szempontjából talán a legfontosabb szabályozó, amely meghatározza:

- a továbbképzési rendszer szempontjából használatos fogalmakat;
- a továbbképzési rendszer működtetésében résztvevő szervezeteket és azok feladatait;
- a közzolgálati tisztviselők képzési kötelezettségét, a továbbképzési időszakot;
- a képzések finanszírozásának szabályait;
- a továbbképzési programok típusait, a nyilvántartásba vétel és a minősítés folyamatát, a programminősítési szakértőkre vonatkozó elvárásokat;
- a továbbképzések tervezésének folyamatát;
- a közzolgálati továbbképzés minőségirányításának kereteit;
- a vezetőképzés rendszerét.

Az állami szolgálati jogviszony létrehozását követően – hasonlóképpen a Kttv. és az Áttv. kapcsolódásához – amit az Áttv. másképp nem szabályoz, az a Kttv.-ből vonatkozik az állami tisztviselőkre is – a Kormány az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló 321/2016. (X. 27.) Korm. rendeletben határozta meg az állami tisztviselőkre vonatkozó speciális képzési, továbbképzési szabályokat. Ennek értelmében – a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (a továbbiakban: KTK) min-tájára – létrejött az Állami Tisztviselői Továbbképzési Kollégium (a továbbiakban: ÁTTK), valamint

<sup>10</sup> Kttv. 80-81. §.

rögzítésre került, hogy a közigazgatási tanulmányok vagy a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szak teljesítése idején a minden tisztviselőre vonatkozó (vagyis a 273/2012. Korm. rendeletben előírt) képzési kötelezettség szünetel, és a képzési kötelezettség ez idő alatt évente 25 %-kal csökken, tanulmányi pontot nem szerez és a munkáltató a normatív hozzájárulás fizetése alól mentesül.<sup>11</sup> Ugyancsak ez a jogszabály határozza meg a szakirányú továbbképzésekhez kapcsolódóan megkötendő képzési megállapodásra, valamint a továbbképzési rendszer keretén belül teljesíthető kormányablak ügyintézői képzésre és vizsgára vonatkozó részletszabályokat.<sup>12</sup>

## 2.2.2 Szervezetrendszer

**A közzolgálati továbbképzés ágazati irányítását** – a 273/2012. Korm. rendelet alapján – a közzolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter (vagyis az úgynevezett státútum rendelet értelmében a **belügyminiszter**<sup>13</sup>) látja el.<sup>14</sup> Ezen felelősségi körében többek között:

- irányítja a továbbképzés intézményrendszerét;
- felügyeli az NKE továbbképzési tervezéssel összefüggő, valamint módszertani és minőségirányítási tevékenységét;
- felügyeli – az NKE bevonásával – a közigazgatási szervek éves továbbképzési tervezési tevékenységét, a tervek végrehajtását;
- jóváhagyja a megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról szóló, az NKE által elkészített jelentést;
- a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszterrel (vagyis a Miniszterelnökséget vezető miniszterrel<sup>15</sup>) közösen kiadja az állami tisztviselői továbbképzés és a közzolgálati továbbképzés egységes minőségirányítási szabályzatát (a továbbiakban: EMISZ).

Az állami tisztviselői továbbképzés esetében az ágazati irányítás – a 321/2016. (X.27.) Korm. rendelet értelmében – a **Miniszterelnökséget vezető miniszter** hatáskörébe tartozik. Az itt rögzített irányítási és felügyeleti feladatok gyakorlatilag azonosak a belügyminiszter esetében előbb felsoroltakkal, azzal a különbséggel, hogy – értelemszerűen – az állami tisztviselői továbbképzésre vonatkoznak.

Az ágazati irányítást ellátó miniszter tevékenységét mindkét esetben egy szakmai tanácsadó és véleményező testület: a KTK, illetve az ÁTTK segíti. A testület elnöke mindkét esetben az NKE rektora, tagjai pedig az irányító miniszter által, az NKE rektorának javaslatára felkért tagok, valamint az ÁTTK esetében a Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar által delegált személy. A Kollégiumok fő feladatai – az adott ágazathoz tartozó célcsoport vonatkozásában – a következők:

- meghatározzák a minősített továbbképzési programok tartalmával kapcsolatos szakmai követelményeket; illetve
- döntenek a továbbképzési programok minősítéséről, felfüggesztéséről vagy törléséről;
- véleményezik a megvalósított állami, illetve közzolgálati tisztviselői továbbképzések megvalósításáról, a források felhasználásáról és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról szóló, az NKE által az ágazati irányításért felelős miniszter számára készített jelentést;
- véleményezik az EMISZ-t;
- döntenek a programminősítési szakértői névjegyzékbe és az oktatói névjegyzékbe való felvé-

<sup>11</sup> 321/2016. (X.27.) Korm. rendelet 8.§ (2).

<sup>12</sup> Ugyanott, 11.§.

<sup>13</sup> 152/2014. (VI. 6.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről 21.§ 16.

<sup>14</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 3.§. (2).

<sup>15</sup> 152/2014. (VI.6.) Korm. rendelet 4.§ 2.

telről, illetve a névjegyzékből való törlésről;

- döntenek a belső továbbképzési program egyszerűsített nyilvántartásba vételét elutasító döntéssel szemben benyújtott panaszról;<sup>16</sup>
- munkájukat titkárság segíti.



2. ábra: A közzolgálati továbbképzés intézményrendszere

*Forrás: Saját szerkesztés*

A közzolgálati továbbképzési rendszer működtetésében (ideértve az állami tisztviselői továbbképzéseket is) a **legjelentősebb operatív feladatokat az NKE látja el**. Az NKE feladata többek között:

- A közzolgálati továbbképzési programok kifejlesztése, fenntartása.
- A képzések meghirdetése, megszervezése és megvalósítása.
- A tervekészítéshez és az értékeléshez szükséges módszertani eljárások kidolgozása.
- Az éves tervezési rendszer működtetése, beleértve a tervekészítést és nyomon követést támogató informatikai rendszer (PROBONO) működtetését.
- Az országos továbbképzési terv összeállítása.
- Éves összefoglaló jelentés elkészítése:
  - a tervek végrehajtásáról,
  - a megvalósított közzolgálati továbbképzésekről,
  - valamint az ezek megvalósításához felhasznált pénzügyi forrásokról.

<sup>16</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 4.§, 321/2016. (X.27.) Korm. rendelet 5.§ (4).

- Oktatási program (programkínálat) kialakítása az éves továbbképzési tervek alapján.
- Nyilvántartás vezetése a továbbképzések megvalósításáról.
- Statisztikai célú adatszolgáltatást a miniszter részére.
- A továbbképzés minőségirányítási rendszerének működtetése:
  - minőségügyi ellenőrzések elvégzése,
  - módszertani irányelvek meghatározása a továbbképzés minőségének biztosítása érdekében,
  - a továbbképzés minőségirányítási szabályzatának kiadásra történő előkészítése.
- A közreműködő oktatók, vizsgáztatók és szakértők szakmai, oktatás-módszertani és felnőtt-oktatói felkészítése, továbbképzése.
- Közreműködés a belső továbbképzési programok programjegyzékre vételében.
- Kérelemre: közreműködés belső továbbképzési programok minősítésében.
- A fentiekén kívül a továbbképzési programjegyzék kezelése.<sup>17</sup>

Végül, fontos feladatai vannak a képzésben résztvevő tisztviselőket foglalkoztató **közigazgatási szervnek** is, amely elkészíti a tisztviselő és az intézmény éves továbbképzési tervét, valamint belső továbbképzési programokat fejleszthetnek ki, vetethetnek nyilvántartásba, minősíthetnek és valósíthatnak meg saját kapacitásukkal vagy valamely felsőoktatási, felnőttképzési intézmény szolgáltatóként történő bevonásával.<sup>18</sup>

### 2.3. A képzési rendszer működése

A közszolgálati tisztviselők képzési kötelezettségének ismerete. A képzéstervezés, képzésszervezés folyamatának ismerete. A továbbképzések finanszírozási hátterének ismerete.

A vonatkozó szabályozás a közszolgálati tisztviselők és az állami tisztviselők esetében tanulmányi pontokban<sup>19</sup> határozza meg a továbbképzési időszak alatt teljesítendő képzések mennyiségét. Az egyes továbbképzési programok pontértékét a minősítési, illetve nyilvántartási folyamatban a KTK/ÁTTK határozza meg, és azt a programjegyzék tartalmazza.

A továbbképzési időszak négy év (az első ilyen ciklus 2014. január 1. és 2017. december 31. között zajlott le), míg a továbbképzési kötelezettség mértéke:

- felsőfokú végzettségük esetében 128 tanulmányi pont,
- érettségi végzettséggel rendelkezők esetében pedig 64 tanulmányi pont.

A továbbképzési kötelezettség közszolgálati tisztviselő esetében az alapvizsga sikeres letételét (amennyiben alapvizsga alól mentesített a tisztviselő, a próbaidő leteltét), állami tisztviselők esetében pedig a próbaidő leteltét követően kezdődik, és az adott tisztviselőre vonatkozó nyugdíjkorhatárt öt évvel megelőzően ér véget. A kötelezettség mértékét mindig időarányosan kell megállapítani.

A továbbképzési kötelezettség időarányosan csökken három hónapot meghaladó fizetés nélküli szabadság vagy táppénz ellátás igénybe vétele esetén, illetve tartós külszolgálat teljesítése alatt.<sup>20</sup>

Állami tisztviselőkre vonatkozó speciális rendelkezés, hogy a **továbbképzési időszak, valamint a munkáltatói hozzájárulás fizetésének a kötelezettsége is szünetel, ezzel párhuzamosan a képzé-**

<sup>17</sup> 273/2012. (IX.29) Korm. rendelet 6.§.

<sup>18</sup> Ugyanott, 8.§.

<sup>19</sup> Tanulmányi pont: a közszolgálati továbbképzésben végzett tanulmányi munka mértékegysége, amely a továbbképzési programok, illetve az egyes kurzusok vonatkozásában arányaiban kifejezi azt a tanulmányi munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges.

<sup>20</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 11.§.

si kötelezettség mértéke évente 25%-kal csökken, ha az állami tisztviselő Közigazgatási tanulmányok vagy Kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzésen, államtudományi vagy közigazgatási felsőfokú képzésben, illetve a munkáltató által meghatározott egyéb képzésben vesz részt.<sup>21</sup>

A továbbképzési kötelezettség legfeljebb 25%-áig (állami tisztviselők esetében legfeljebb 50%-áig)<sup>22</sup> beszámíthatóak az úgynevezett belső továbbképzési programok<sup>23</sup> (ezekről a következő alfejezetben írunk).

**A képzéstervezés a munkáltatói jogkört gyakorló közigazgatási szerv feladata.** Ennek keretében először a tisztviselők egyéni éves továbbképzési tervei születnek meg és kerülnek rögzítésre a PROBONO informatikai rendszerben, majd ezekből áll össze az adott közigazgatási szerv éves intézményi továbbképzési terve (a tárgyév március 15-éig). Az éves továbbképzési tervet a munkáltatói jogkör gyakorlója év közben **módosíthatja**.

A képzési tervek megszületését követően kerül sor a képzések meghirdetésére és megvalósítására. Az **NKE a PROBONO rendszeren keresztül hirdeti meg** a közszolgálati továbbképzési programokat, és itt teszi elérhetővé a digitális aláírással ellátott tanúsítványokat. Szintén a PROBONO rendszeren keresztül férhetnek hozzá a tisztviselők a képzési tervükbe felvett e-learning tartalmakhoz, tananyagokhoz, és adhatnak számot tudásuk gyarapodásáról.

A kifejezetten az adott munkakörhöz, tevékenységi körhöz, illetve ágazathoz kapcsolódó specifikus szakmai ismereteket közvetítő **úgynevezett belső továbbképzéseket** a közigazgatási szervek ugyancsak a Probono rendszeren keresztül hirdetik meg, és önállóan, illetve esetleg felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény szolgáltatóként való bevonásával valósítják meg, így az ő feladatuk a tanúsítványok kiadása. Az egyes képzések sikeres teljesítését (belső továbbképzések esetén a képzést megvalósító tulajdonos igazolását) követően az informatikai rendszer jóváírja a tanulmányi pontot a tisztviselő számára.

Az adott tárgyévi képzések és képzési tervek megvalósításáról az NKE számára a PROBONO rendszeren keresztül szolgáltatnak adatot a közigazgatási szervek. Az NKE az adatszolgáltatás eredményeit is felhasználva készíti el **éves összefoglaló értékelő jelentését** a tárgyévet követő április 30-ig.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> 321/2016. (X.27.) Korm. rendelet 8.§ (1).

<sup>22</sup> Ugyanott, 7.§ (3).

<sup>23</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 9.§ (5).

<sup>24</sup> Ugyanott, 18-21.§.





3. ábra: A továbbképzési tervezés és tervek értékelésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A továbbképzéseket a közigazgatási szerv finanszírozza normatív alapon, a foglalkoztatottak létszáma alapján. A normatív hozzájárulást a munkáltató közigazgatási szervek két részletben (tárgyév január 31-ig, illetve június 30-ig) fizetik meg az NKE-nek.<sup>25</sup>

## 2.4. A továbbképzési programkínálat

A továbbképzések tartalmi (közszolgálati továbbképzés, azon belül általános közigazgatási, szakmai és vezetőképzés, illetve belső továbbképzés) és módszertani (e-learning, blended learning stb.) jellemzőinek ismerete. A közszolgálati programjegyzék felépítésének és a jegyzékre kerülés folyamatának ismerete.

A közszolgálati továbbképzési rendszerben elérhető képzéseknek alapvetően két fő típusa van: a közszolgálati, illetve a belső továbbképzési programok.

A közszolgálati továbbképzési programok általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek elsajátítására, készségek, kompetenciák fejlesztésére irányulnak. Ide tartoznak a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést szolgáló képzések is. A közszolgálati képzéseket az NKE fejleszti és valósítja meg. A közszolgálati továbbképzéseken belül – témájukat, célcsoportjukat tekintve – három altípus különböztethető meg:

- általános közigazgatási ismereteket nyújtó, a jogalkalmazás javítására irányuló képzések (például az Alaptörvényt, a közigazgatás szervezetrendszerét és működését, valamint az egyes ágazatok főbb tudnivalóit bemutató képzési programok);
- egyes, általános jelentőségű közigazgatási szakmai területtel mélységében foglalkozó ügynevezett szakmai továbbképzési programok (például az Elektronikus állampolgári ügyintézési szolgáltatások vagy a Biztonságpolitika és válságkezelés);
- vezetőképzési programok.

**A belső továbbképzési programok** olyan képzési programok, amelyek az adott közigazgatási szerv

<sup>25</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 6.§ be) és cc) pont.



számára fontos, speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket közvetítenek, illetve képességek, kompetenciák fejlesztését célozzák meg. Ezeket maga a programtulajdonos közigazgatási szerv vagy megállapodás alapján – mint szolgáltató – valamely felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény valósítja meg. A belső továbbképzések száma továbbképzési rendszerben többszöröse a közzszolgálati továbbképzéseknek, ugyanakkor lényegesen nagyobb a fluktuáció is a képzési programok körében. A belső továbbképzések egy része zárt (kizárólag a programtulajdonos közigazgatási szerv munkavállalói számára érhető el), másik része pedig nyitott (vagyis minden tisztviselő számára elérhető, természetesen a meghatározott létszámhatárokon belül).

A képzések megvalósítási módját tekintve a közzszolgálati továbbképzési programok döntő többsége **e-learning**, illetve az e-learninget és a jelenléti képzési módszert kombináló **blended learning típusú képzés**. Ebből a szempontból a képzési kínálat meglehetősen sokrétű: egyaránt találhatóak benne e-learning vagy tutorált e-learning programok, e-szemináriumok, jelenléti konzultációk, műhelymunkák vagy tréningek, hagyományos előadások vagy blended learning programok.

A közzszolgálati továbbképzési rendszerben kizárólag olyan továbbképzéssel lehet tanulmányi pontot szerezni, amelyik szerepel a továbbképzési programjegyzéken.

**A programjegyzékre kerülésnek két módja van:**

- programminősítés, illetve
- egyszerűsített nyilvántartásba vétel.

**A közzszolgálati továbbképzési programok kizárólag minősítéssel** kerülhetnek programjegyzékre. Ebben az esetben az NKE által a szakértői névjegyzékről felkért programminősítési szakértő tesz javaslatot a KTK vagy az ÁTTK felé a program minősítésére és a tanulmányi pontértékre vonatkozóan, és az adott Kollégium dönt a program minősítéséről. A minősített program megvalósítása, fejlesztése során (az egyszerűsített nyilvántartásba vételhez képest) emelt szintű kritériumrendszernek kell megfelelni.

Az **egyszerűsített nyilvántartásba vétel kizárólag a belső továbbképzések esetében** használható. Az egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárást szintén az NKE végzi. Ennek keretében vizsgálja, hogy jogosult-e a kezdeményező szerv továbbképzési programot nyilvántartásba vételének kezdeményezésére, illetve a nyilvántartásba vételi kérelem megfelel-e a minőségirányítási szabályzatnak.

A jogszabály<sup>26</sup> lehetőséget ad arra, hogy közigazgatási szerv belső továbbképzést is minősíttessen. Ebben az esetben a belső továbbképzéssel kapcsolatban is összetettebb és magasabb szintű (gyakorlatilag a közzszolgálati képzésekkel megegyező) szakmai, minőségi elvárások állnak fenn, ugyanakkor a **minősített belső továbbképzés megvalósításának költségét a közigazgatási szerv a befizetett éves normatív továbbképzési hozzájárulás legfeljebb 15%-a erejéig visszaigényelheti az NKE-től**. Belső továbbképzési program a minősítéssel bekerül az NKE minőségbiztosítási rendszerébe, megvalósítására vonatkoznak az EMISZ előírásai.

<sup>26</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 12.§ (9), illetve 14.§.



4. ábra: A továbbképzési programok jogi-tartalmi felosztása  
 Forrás: saját szerkesztés

## 2.5. A minőségközpontúság érvényesítése a közzszolgálati továbbképzésben

A PDCA logika, valamint a közzszolgálati továbbképzés minőségirányítási szabályzatában foglalt főbb minőség-biztosítási eszközök ismerete (képzésfejlesztés szakmai és közigazgatási megfelelőségének biztosítása, igények és elvárások felmérése, oktatói és résztvevői elégedettségmérés, infrastruktúra, ügyfélkapcsolatok és panaszkezelés, önértékelés).

A jogszabályok előírása alapján a közzszolgálati és az állami tisztviselők továbbképzési rendszerében, a minősített továbbképzések minőségi megfelelőségének biztosítása érdekében minőségirányítási rendszert kell működtetni. A minőségirányítási rendszer legfontosabb alapidokumentuma a **minőségirányítási szabályzat**, amely definiálja az egyes minőségirányítási folyamatokat.<sup>27</sup>

A közzszolgálati és az állami továbbképzés egységes minőségirányítási szabályzatát a belügyminiszter és a Miniszterelnökséget vezető miniszter együttes miniszteri utasításban határozta meg.<sup>28</sup>

### A minőségirányítási rendszer részei:

- Minőségirányítási szabályzat;
- Módszertani útmutatók;
- Bizonylatok;
- Informatikai alkalmazások;
- Informatikai alkalmazásokat használatát segítő ún. felhasználási útmutatók.

A továbbképzési rendszer minőség szempontú megközelítését a PDCA logika alkalmazása jellemzi. A PDCA termékek, szolgáltatások, folyamatok tervszerű, rendszerszerű fejlesztésére alkalmazott

<sup>27</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 17.§.

<sup>28</sup> 26/2017. (XI. 16.) BM–MvM együttes utasítás az állami tisztviselői továbbképzés és a közzszolgálati továbbképzés egységes minőségirányítási szabályzatáról.

menedzsment eszköz, amely magában foglalja a tervezést (angolul Plan), a megvalósítás (Do), az ellenőrzést vagy értékelést (Check), valamint a beavatkozást (Act).

Az EMISZ törekszik a PDCA logika alkalmazására, vagyis minden egyes, a továbbképzési rendszerben alkalmazott tevékenység esetében igyekszik biztosítani a megalapozott tervezés, a szakszerű megvalósítás, az objektív, tárgyilagos értékelés és ellenőrzés, valamint a minőség fejlesztését célzó javító, fejlesztő intézkedések komplex elvárásrendszerének való megfelelést.

A minőségirányítási szabályzat **fő szabályozási területei** (folyamatai) a következők:

- a továbbképzési programok egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárása;
- a továbbképzési programok minősítési eljárása;
- az éves tervezés eljárása;
- a továbbképzési program fejlesztésének és továbbfejlesztésének eljárása;
- a képzésszervezés és megvalósítás eljárása;
- az állami tisztviselői és a közszolgálati továbbképzési rendszerben közreműködő oktatók és szakértők biztosításának eljárása;
- a minősített továbbképzési programok értékelésének, felfüggesztésének és törlésének eljárása;
- a minősített továbbképzési programok hatályosítása;
- az elégedettségmérés eljárása;
- a minőségügyi audit eljárása;
- a panaszkezelés eljárása;
- a minőségügyi dokumentumok kezelésének eljárása;
- az éves önértékelés eljárása.

A folyamatokat elektronikus eszközök is támogatják a minőségirányítási rendszer részeként. Ezeket az eszközöket – amelyek a Probono felületen eltérő jogosultságokkal érhetők el – a különböző, a továbbképzési rendszerben résztvevő szereplők használják. Ilyen eszköz például a pályáztató, képzéstervező, panaszkezelő, valamint a kompetencia alapú résztvevői önértékelő/mérő felület. Az oktatók esetében – a jelen szakanyag írásakor még fejlesztés alatt álló – úgynevezett Egyéni Oktatói Kompetenciamérést (EOK) támogató, az oktatói mérést és értékelést egyaránt támogató felületet, míg a szakértők esetében a programfejlesztéshez használatos informatikai támogatást érdemes külön is megemlíteni.

E képzési programnak nem célja e felületek megismertetése, mivel azok működését egy külön gyakorlati képzés során ismerik meg jövőbeli felhasználóik. Az alkalmazást technikai segédletek, úgynevezett felhasználási útmutatók is segítik. A minőségirányítási rendszer fontos eleme, hogy biztosítja a célhoz kötött, igényalapú képzésfejlesztést, valamint a képzésfejlesztésben és megvalósításban közreműködő szakemberek (szerzők, tananyagfejlesztők, szakértők, oktatók stb.) kiválasztásán, felkészítésén és támogatásán keresztül a képzések magas szakmai színvonalát.

A fejlesztést megalapozó, tervszerűen és rendszerezetten gyűjtött értékelések, visszajelzések fontos részei a résztvevői és oktatói elégedettségmérés adatai és eredményei, az ügyfelek részéről felmerülő észrevételek, panaszok, valamint a továbbképzési rendszer működtetésében résztvevő valamennyi szakterületet érintő önértékelése.

A minőségirányítási szabályzat az oktatók és szakértők esetében előírja a kiválasztás, és értékelés valamint a fejlesztésük rendszerességét. Az oktatók vonatkozásában a részvételükkel lefolytatott képzési programok dokumentációja, valamint a képzési programok tanítási és tanulási eszközeinek leírásai azok a minőségirányítási dokumentumok, amelyeket a képzési program tulajdonosa értékel és fejleszt a megvalósulás tapasztalatai alapján.

### 3. A KOMPETENCIAALAPÚ OKTATÁS FŐ JELLEMZŐI

A hagyományosnak mondható képzési rendszer elsősorban a reprodukálható ismeret megszerzésére koncentrál, és kevésbé tartja fókuszában a képességeknek az ismeretek és attitűdök kompetenciákba szerveződő vagy szervezett fejlődését. A kompetencia alapú oktatás a hagyományossal nem ellentétben, inkább azt kiegészítve a kompetenciákba szerveződő, vagy szervezett készségek, képességek, tudások és ismeretek, valamint attitűdök (magatartások) fejlesztését tűzi ki célul.

További alapvetésként rögzíthetjük, hogy a képzés a kompetencia alapú oktatásban is igényel tanulástámogatást, de ebben az esetben nemcsak a tudásmegszerzés a támogatás a célja, hanem a kompetencia fejlődésének a támogatása. A tanulási eredmény nem kizárólag ismerettöbblet, hanem egy adott kompetencia kialakulása, változása. A tanulás a kompetencia alapú oktatásban – értelmzésünk szerint – gyakorlással valósul meg, de ennek a gyakorlásnak nem kizárólag az ismeretek reprodukálása a célja, hanem olyan feladatok elvégzése, amelyek révén meghatározott kompetenciák fejlődnek, alakulnak ki.

A képzési programok alapjai nem a követelményként elvárt tudáselemek köré szerveződnek, hanem a kompetenciák köré, azokat tekintve követelménynek. A képzési programokban található tanulást és tanítást támogató eszközök – ideértve az ellenőrző/értékelő eszközöket is – nem a tudások begyakoroltatását, azok számonkérését szolgálják, hanem a kompetenciákat, azok alkalmazását változatos helyzetekben és szerepekben. A képzési programok elemei, a gyakorlatok nem a tudásgyakorlást, hanem a kompetenciák gyakorlását szolgálják.

A gyakorlatok tartalma a fejlesztendő kompetencia pontos leírásából, a problémának vagy helyzetnek/kontextusnak (amelyekre a hallgató/ résztvevő önállóan vagy támogatással egyedi, de tipizálható megoldást keres és alkot meg), a megoldásnak, illetve az alkotás értékelési módjának, továbbá – igény esetén – a hallgató és az oktató problémamegoldás közbeni cselekvésének ismertetéséből áll.

#### 3.1 A kompetenciaalapú oktatás fogalmi rendszere

A kompetencia fogalmának, illetve a kompetencia összetevők (ismeret, készség-képesség, attitűd) fogalmának ismerete. A kompetenciaalapú oktatás fogalmának ismerete.

A **kompetencia** nem szinonimája az angol skill szóval azonos képességnek, ehelyett képességet (ability) jelent a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A fogalomba beletartozik az ismeretek mobilizálása, a kognitív és gyakorlati képességek, a szociális és magatartási komponenseket és attitűdök, az érzelmek és az értékek egyaránt.<sup>29</sup>

Általános megközelítés szerint a kompetencia fő elemei az alábbiak:

- Ismeret: valamely tudományterületen szerzett elméleti vagy gyakorlati tudás (az ismeret és annak megértése). A tudás kategóriájába tehát képzetek, fogalmak, tények, definíciók, szabá-

<sup>29</sup> V.ö.: OECD/DeSeCo (Defining and Selecting Key Competencies) program 1997-2002; Key DeSeCo publication. Rychen, D. S – Salganik, L. H. (eds.) (2003): Key competencies for a successful life and a well-functioning society. Göttingen, Hogrefe & Huber.

- lyok, leírások, törvények, elméletek, rendszerek, összefüggések, szabályok tudása tartozik.
- **Képesség:** a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazásának képessége különböző helyzetekben. A képesség tehát a procedurális tudást, azaz az ismeretalkalmazó tudást jelenti, illetve a procedurális tudás formáit írja le. A képesség a feladat megoldásakor jelentkező sokféle ismeret és készség összekapcsolása, alkalmazása.
  - **Attitűd:** hozzáállás, viszonyulás valamihez, vagy valakihez. Az attitűd érzelmi, emocionális komponens, elkötelezettség; a szakmával, a munkával összefüggő felfogásbeli kérdések, értékelő viszonyulások összessége. Az attitűdök olyan viselkedési- és magatartásformák, amelyek egyaránt vonatkozhatnak a tanulásra és a munkára. Az attitűdök kapcsolódnak a tudáshoz, a képességhez és az önállósághoz.<sup>30</sup>

Ahhoz, hogy a kompetenciaalapú oktatás fogalmát megértsük, először a képzési rendszerek részeit szükséges áttekinteni. A képzési rendszerek részei:

- a jogi keretek;
- a pedagógiai koncepció;
- a képzési programok;
- a képzési programokhoz kapcsolódó, tanítást és tanulást támogató eszközök;
- a kompetenciaalapú oktatási rendszer létrehozásában, megvalósításában közreműködők;
- a képzési rendszer pedagógiai koncepcióját elfogadó, a képzési programok dokumentációját és a tanítást-tanulást támogató eszközöket ismerő és alkalmazni képes oktatók
- a képzési rendszer pedagógiai koncepcióját elfogadó, a képzési programok dokumentációját és a tanítást-tanulást támogató eszközöket fejleszteni, minősíteni, értékelni tudó szakértők;
- a képzési rendszer pedagógiai koncepcióját részben ismerő, a képzési programok dokumentációját és a tanítást-tanulást támogató eszközöket rendelkezésre bocsájtani képes képzési rendszert működtető adminisztratív személyzet.

Ha a kompetenciaalapú oktatást mint új minőséget szeretnénk értelmezni, a hagyományos oktatás jellemzőivel összevetve, illetve azt kiegészítve érdemes áttekintenünk. Az áttekintéshez vegyük sorba a képzési rendszer egyes részeit.

### 3.1.1 A Pedagógiai koncepció

A pedagógiai koncepció definiálásához többféle modellrendszer vezethet. Értelmezési keretként Prof. Dr. Zsolnai József – a pedagógia tárgyát meghatározó – modelljét<sup>31</sup> vettük alapul, aki szerint a pedagógia tárgya:

- az érték,
- a tanulás, valamint
- a tanulássegítés (tanulástámogatás).

Ennek értelmében tehát egy pedagógiai koncepció megfogalmazásához e három elemre lehet és kell támaszkodni.

**Érték:** A továbbképzési rendszer kompetenciaalapú értékvilága épít a közszolgálati és vezetői kompetenciákra, a szakmai kompetenciákra, valamint a bizonyos esetekben elkerülhetetlenül, de horizontálisan megjelenő személyes kompetenciákra. A továbbképzési rendszerben ezek közül a vezetői és közszolgálati kompetenciák a kompetencia kataszterben vannak rögzítve. A szerteágazó feladatrend-

<sup>30</sup> Cseh Györgyi-Kristóf Lajosné-Tóth Sándor: Folyamatba ágyazott továbbképzés. Továbbképzés és tanulástámogatás. TÁMOP-3.1.5 projekt. Oktatási Hivatal, 2015. 12. o.

<sup>31</sup> Zsolnai József: *A pedagógia új rendszere címszavakban*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1996.

szerben megjelenő szakmai kompetenciák, mint szorosan a munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák nyilvántartása és rendszerezése, praktikus az irányító és végrehajtó szervek hatás- és feladatköre, amelyek fejlesztése többek között a belső továbbképzések keretei között valósulhatnak meg.

Ehhez kapcsolódóan szükséges megjegyezni, hogy a Magyary Program 11.0 a kompetenciák pontos meghatározását a munkaköralapú rendszer kialakításának egyik elemeként tartotta számon, amely által valós, megalapozott teljesítménymérési eszközök kerülhetnek kidolgozásra.<sup>32</sup>

A munkakörökhöz, illetve a vezetői szerepekhez ismeretek, képességek, attitűdök és magatartások, azaz kompetenciák rendelhetők, az általános közszolgálati kompetenciák mellett. A továbbképzési rendszerben azt a rendszert, ahol ezek a kompetenciák rendszerbe szervezeten leírásra kerülnek, kompetencia kataszternek nevezzük.

**Tanulás:** Nagyon fontos, hogy a tanulás szó két jelentéstartományát világosan megkülönböztessük egymástól. Ha a hétköznapi életben tanulásról beszélünk, ezt nagyon gyakran abban a jelentésében tesszük, mintha a tudást valamilyen szervezet, például egy iskola hozta volna létre. Ebben az értelemben a **tanulás céltudatos cselekvés: törekvés arra, hogy valamit megjegyezzünk, vagy valaminek az elvégzésére képesek legyünk.**

A tanulás szó pszichológiai értelmezésére támaszkodva szélesebb értelmezési tartomány nyílik meg előttünk: eszerint nem csupán egy szervezett rendszerben végzett cselekvés, és nem törekvés, hanem valami, ami a tapasztalatokat eredményező gyakorlatok nyomán bekövetkezik. A tanulás ebben az értelemben az elmében bekövetkező **olyan változás, amely:**

- ismeretbővítéssel és/vagy feldolgozással (tudásgyarapodással), képességfejlődéssel jár együtt bizonyos elköteleződés alapján;
- viszonylag tartós eredményű;
- alkalmazható változatos környezetekben, eltérő körülmények között is.

A tanulás képesség és tudás felvétellel és/vagy feldolgozással, gyakorlással járó tevékenység. Ha probléma, megoldandó helyzet előtt áll a személy, megszokott rutinjai alapján próbál megoldást találni az adott helyzetre, problémára. A próbálkozásai régi és új rutinok, tudások és képességek felvételét és értékelését jelenti, miközben új rutinokkal gazdagodik, ez pedig örömmel tölti el egy problémahelyzet sikeres megoldása esetén. Sikertelenség esetén, a próbálkozások egy bizonyos mennyisége után a személy elfárad, kiég, vagy egyenesen figyelmen kívül hagyja a problémáit, ezek pedig gátjai a tanulás eredményességének.

A tanulás eredménye viszonylag tartós. A megszerzett rutinok, tudások és képességek a személyiség beépült részévé válnak. Természetesen felhasználásuk gyakorisága nagyban befolyásolja az eredmény tartósságát, illetve a tartósságot is befolyásolja a megszerzés körüli érzések minősége. A tanulás eredménye a tudás, amely a személyiségbe ágyazódik. A tanulás tehát a tudás elsajátításaként is meghatározható.

A fenti elméleti megközelítéssel összhangban, a kompetenciaalapú továbbképzési rendszerben **tanulás alatt a személyiségben bekövetkező kompetenciaváltozáshoz vezető gyakorlatok elvégzésének sorát értjük, de természetesen gyakorlásnak tekintjük azt is, ha valaki ismereteket szeretne felidézni, fogalmakat elmélyíteni.**

Az alábbi ábra áttekintést ad Bloom, tanulás és tantervelméleti szakember modelljéről. Az 1990-es években elvégzett vizsgálatok alapján ábrázolja a problémamegoldó tevékenységen alapuló alkotást, mint legmagasabb szintű tanulási tevékenységet, és hierarchikus rendbe is szervezi az ehhez vezető többi tanulási tevékenységet.

<sup>32</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011. 46. o.





5. ábra: A Bloom-féle taxonómia rendszer régi és új értelmezése  
 Forrás: Lu és Verbaugh, 200933

A rendszer taxonómia arra mutat rá, hogy milyen lépések vezetnek a kompetencia alapú oktatás tanulási célrendszerének a csúcán álló, alkotás és problémamegoldó cselekvésig.

Fontos tehát, hogy a gyakorlatok és a tevékenységek a személyes és tipikus munkahelyzetekből, a munkavégzés során előállt problémákból, helyzetekből, esetekből táplálkozzanak, és ezek megoldására, kezelésére, illetve elvégzésére irányuljanak. Fontos az is, hogy a képzési programok fejlesztése során, amikor a tanulási kimeneti eredmények meghatározása és a tanulási eredmények elérését támogató tanulási utak és eszközök fejlesztése zajlik, vagy oktatóként már a tanulástámogatás zajlik, a modell érvényesüljön a fejlesztő és oktató tevékenysége során. .

A tanulási folyamat másik fontos eleme a tanulás motivációs háttere, azaz a belső érzelmi-akarati állapot, amely a résztvevőt arra készíti, hogy gyakorlatokat végezzen saját önfejlődése érdekében, azaz érdeklődést tanúsítson. Az önfejlődés és önfejlesztés tevékenységének érzelmi-akarati bázisa a munkafeladatok sikeres elvégzése, az eredmény pedig a belső és külső visszacsatoláson nyugvó elégedettségérzet. Tehát a továbbképzési rendszerben kiemelt jelentőséget kell tulajdonítani annak, hogy a résztvevők számára az elvégzendő gyakorlatok a szoros, de legalábbis jól felismerhető kapcsolatban legyenek a tisztviselő munkafadataival.

Az elégedettségérzet vagy motiváltság másik alapja a belső és külső megerősítés elvárt aránya. Ez is személyiségfüggő: van, aki erőteljesebben igényli a külső visszacsatolást és elismerést, és van, aki kevésbé. Általánosságban véve azonban elmondható, hogy a személyek önreflexió igénye magas, ezért célszerű a belső és külső visszacsatolást praktikusán használható kompetenciaalapú önértékeléssel támogatni, amely külső támogató értékeléssel együtt újabb gyakorlatok elvégzésére ösztönöz.

### A tanulás segítése és támogatása

A tanulás segítése három valóságelemmel történik:

- eszközökkel (képzési program és kapcsolódó, tanítást és tanulást támogató eszközök);
- a tanulás segítésben közreműködők tevékenységeivel (oktatók, támogatók eszköz használata és vagy annak kiegészítése);
- mindezek időben (adott időben, állandóan/folyamatosan) és térben (fizikailag vagy virtuálisan, a személyes igényekhez igazítva) együttesen álljanak rendelkezésre (képzésszervezés).

<sup>33</sup>Dr. Bredács Alice Mária: A hagyományos és az IKT-vel támogatott mérés és értékelés a szakképzésben. BME Tanárképző Központ, 2013.

A három valóságalem a már említett kompetencia kataszterrel, mint a tanulás eredményét úgynevezett kimeneti követelményeit tartalmazó értékvilággal<sup>34</sup> van szoros kapcsolatban. A kompetenciaalapú tanulástámogatás felsorolt három elemének működése, egymásra hatása hasonló egy ökoszisztémához. A hasonlóságok miatt nagyon szoros kapcsolatban és együttműködésben állnak az elemek. A kompetencia kataszter – nomenklatúra – metaszinten elvben és tartalomban egyaránt összefogja, és érték-, valamint tartalomalapon vezérli a három felsorolt elemet. Az ökoszisztéma ezen elemének egyik, de talán legfontosabb sajátossága, hogy a fentebb már felsorolt okok miatt az alapjául szolgáló kompetenciarendszer – ellentétben más típusú tanulással – állandóan és folyamatosan változó, hiszen a dinamikusan változó munkakörnyezetből táplálkozik.

A kompetenciarendszer a három felsorolt tanulástámogató elemmel való kapcsolatának bemutatása vázlatosan az egyes elemek – a képzési program, a személyzet és a képzésszervezés – leírásával történik.

### 3.1.2 A képzési program<sup>35</sup>

A képzési program definícióját az EMISZ írja le. Szükséges lehet ugyanakkor a köznevelésben ismert *nevelési-oktatási* program definíciót is áttekinteni és összehasonlítani a továbbképzési rendszer elemeivel, ugyanis a nevelési-oktatási program definíciója széles körű szakmai konszenzust élvez a pedagógiai közvéleményben. A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló Korm. rendelet a nevelési oktatási program esetében hét elemet nevez meg:<sup>36</sup>

- A pedagógiai koncepció, amely a pedagógiai rendszer fejlesztésének indokait, céljait, alkalmazásának helyét és módját kifejtő dokumentum, mely összefoglalja, elméletileg megalapozza azokat a pedagógiai elveket, amelyeken a program alapul (a közszolgálati továbbképzésben ez a jogi normákon, valamint az ÁTTK és KTK működésén keresztül jelenik meg).
- A tanulási-tanítási program, amely a koncepció szellemében kifejti a rendszer célját, követelményeit, tartalmát, a tanulási folyamat időkereteit, módszereit és eszközeit, a felhasználható szervezési módokat, az értékelés módját és eszközeit (a továbbképzési rendszerben ennek megfelelője a program koncepció).
- A tanítási-tanulási egységek leírása, a tanulás-tanítási programot alkotó elemek részletes kifejtése (a továbbképzési rendszerben a képzési programok dokumentációjában, valamint a tanulás-tanítást támogató eszközök tervezésénél jelenik meg ilyen elem).
- Eszközök, amelyek információ- és feladathordozók, és lehetővé teszik a kitűzött célok elérését és a tervezett tevékenységek megvalósítását (a továbbképzési rendszerben változatos formában, de egyre inkább IKT eszközként).
- Az értékelés és eszközei, amelyek elősegítik a tanulói teljesítmények, a tanulói fejlődés ellenőrzését és értékelését, az elért tudásszint mérését (a továbbképzési rendszerben ide sorolható a programszintű ellenőrzés, értékelés, valamint a kompetencia alapú önértékelés).
- Célzottan fejlesztett továbbképzési programok, amelyek során felkészítik a pedagógusokat a konkrét program alkalmazására (a továbbképzési rendszerben ez egy általános felkészítő, valamint az egyes oktatói és szakértői szerepekre vonatkozó specifikus felkészítő keretében valósul meg).
- Támogatás, tanácsadás, szakmai fórumok, a program karbantartása (a közszolgálati tovább-

<sup>34</sup> Az értékvilág a Zsolnai modell lényegi eleme, álláspontja szerint, ha valaki számára a kimeneti követelmény nem érték, nem vagy csak korlátozottan áll elő tartós tanulási eredmény.

<sup>35</sup> A közszolgálati továbbképzési rendszerben egy meghatározott ismeretanyag közvetítését célzó program, amely lehet közszolgálati vagy belső továbbképzés.

<sup>36</sup> 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet a Nemzeti Alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról 6.§.

képzési rendszerben a továbbképzési programok rendszeres értékelése, hatályosítása és továbbfejlesztése a programtulajdonos feladata).

Megállapítható tehát, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszerben minden a képzési rendszerhez kapcsolódó elem jelen van.

**A kompetenciaalapú képzési program néhány, de alapvetően fontos megkülönböztető jegyében más mint az eddigi képzési programok.** Ugyanis az újszerű program középpontjában a kimeneti követelmények meghatározása során a reprodukcióelvű ismeretek mellett hangsúlyosan megjelennek a gyakorlati készséget fejlesztő, alkalmazásközpontú gyakorlatok, kompetenciákhoz rendelt. A képzési program szerkezete is megváltozik: a gyakorlat alapvető strukturális elemmé válik, amely leckékbe szerveződik.

Míg a hagyományos képzési program életútja a képzésfejlesztéssel kezdődik, és a javítás, valamint hatályosítás folyamataival tartja fenn minőségét, életképességét a program „kivonásáig”, addig a kompetenciaalapú képzési program esetében a minőség fenntartása nem kizárólag egyszeri vagy többszöri aktus, illetve folyamat, hanem permanens, folyamatosan zajló többoldalú tevékenységcsoport, amely megnyilvánul a programfejlesztés új gyakorlatában, és az oktató megújuló szerepeiben és szerepelvárásaiban.

A képzési program tanulástámogató attitűdje kiemelten megjelenik az oktatói szerepek bővülésében is: a hagyományos, frontális és egyirányú oktatói szerep mellett megjelenik a konzulens (mentor), a tréner és a coach (személyes személyt segítő tanácsadó) is mint a résztvevő partnere.

A tanulás segítésének professzionális alapját, az alkalmazandó technológiát az úgynevezett *képzési program* fekteti le, amelynek fejlesztése alapvetően két folyamatra osztható. Az első folyamat során a dokumentáció a második folyamat során a dokumentációhoz kapcsolódó tanítást és tanulás támogatást szolgáló eszközök készülnek el. Az első folyamat esetében a kompetenciarendszer magas szintjén – tervezetten az első és a második szinten – zajló kapcsolatok hozzárendelését a kimeneti követelmények részletező leírását végzik el programfejlesztők és ez együttesen a képzési program tervezéséhez szükséges információkat tartalmazó képzési program koncepcióját eredményezi.<sup>37</sup>

A második folyamat a fenti koncepció alapján lefolytatott képzési program tervezése, amelynek eredménye a képzési program dokumentációja.<sup>38</sup> A képzési program dokumentációja a legfontosabb és „legmélyebb” kerete a programfejlesztésnek, e dokumentáció kerül minősítésre.

**A kompetenciaalapú képzési program során a felhasználók és a program létrehozásában/megvalósításában közreműködő személyzet folyamatosan javítják, tökéletesítik és fejlesztik a kompetencia katasztert és a képzési program különböző részleteit:** például új gyakorlatokat vesznek fel, próbálnak ki és rögzítenek; továbbá megfogalmazzák az új kompetenciákra irányuló igényeiket. Az oktatók rendszeresen önértékelésen vesznek részt és külső fejlesztő értékelés is segíti fejlődésüket.

<sup>37</sup> A képzési koncepció tartalma:

- A program indokoltsága/az elvárt oktatási változás eredményeképpen létrejött kompetenciák leírása, a kompetenciarendszerhez való illeszkedés megállapítása.
- A létrehozott és gondozott szakmai követelményrendszerhez, kompetencia-nomenklatúrához való illeszkedés.
- A képzési program során elvárt tanulási és elképzelt tanulási utak rövid jellemzése.
- A célcsoport szegmentált megnevezése, tanulási szokásainak leírása.
- A célcsoport várható létszáma.
- A javasolt tanulástámogató út, a képzési formák megnevezése/az oktatásprogram típusadatai.
- Oktatókkal kapcsolatos követelmények leírása.
- Hallgatói munkaterhelés.

<sup>38</sup> A dokumentáció tartalmazza a képzési program koncepcióját, szakanyagát/követelményrendszerét, a tanulási és tanítási egységek (modul/lecke/gyakorlat) leírását, az eszközök, a feladat- és információhordozók megnevezését és leírását, tanulástámogató eljárások megnevezését és leírását, az ellenőrzési és értékelési gyakorlatok leírását, a személyes közreműködők kompetencia leírását, illetve igény szerint a programspecifikus felkészítő képzés és műhely leírását.

### 3.1.3 A kompetenciaalapú oktatásban közreműködők

A tanulástámogatás nélkülözhetetlen szereplője a professzionális oktatói és szakértői személyzet. Mint azt korábban írtuk, a kompetenciaalapú oktatás oktatókról, tanárokról alkotott képe alapjaiban tér el a hagyományos tanítási-tanulási folyamatban résztvevők, segítők tanárképétől. A kompetencia alapú oktatás felfogását tekintve abban is eltér a hagyományosnak mondható oktatástól, hogy a résztvevők is aktívak a tudásmegosztásban és konstruálásban. Éppen ezért nehéz kifejezni a kompetencia alapú oktatásban a képzés alanyait hallgatóként és tanulóként, mert aktívan részt vesznek, részt vehetnek a képzési rendszer működésében.

A fentiek az oktatói szerepekben abban ragadhatók meg, hogy az oktató/tanár szerepe, funkciója nem csupán az, hogy a reprodukálható tudás forrása legyen, azaz nem egy „bölcse a színpadon”, hanem sokkal inkább a tanulásszervezésében és a tanulástámogatásban, egyenrangú társként jelenik meg. Másképp fogalmazva: „játékos a játékban”. Ebben az új szerepfelfogásban képzési program által érintett szakmai terület szaktudása mellett felértékelődik az oktató lélektani, andragógiai és pedagógiai, didaktikai tudása.

Fontos kiemelni, hogy feltevésünk szerint a professzionális körülmények között megtervezett és létrehozott élményszerűség lehet a tanulási tevékenység örömforrása. Ez a tanulási utak tervezőitől, a szakértőktől is új kompetenciákat kíván meg. A szakértők azok, akik tanulási utakat képzelnek el és igyekeznek e tanulási utakat élményekben gazdaggá tenni. A **felfedező tanulás, eredményeként létrejövő, úgynevezett aha-élmény** annak a felismerésnek a kifejezett érzelmi nyoma, hogy az episztemikus érzet típusú tudásból/képességből *doxa*, azaz értelmezett tudás és begyakorolt képesség keletkezik. A tervezett gyakorlatok sora tehát a tanulást mint élményt igyekszik megragadni és nyújtani.

A résztvevő esetében például a hagyományos tanulói szerepben a tanuló legtöbbször passzív hallgató és csupán egy „valamit reprodukáló” ember, az új pedagógiai koncepcióban viszont már aktív cselekvő, aki konstruktív, alkotó személyiségként vesz részt a pedagógiai folyamatban.<sup>39</sup>

A továbbképzési rendszerben a résztvevőknek csak részben van lehetősége ilyen konstrukcióra, hiszen a jelenlegi rendszerszintű technológia az egyéni szükségletekre csak véletlen eséllyel reagál. Ez azt jelenti, hogy ha valakinek igénye van valamilyen programra, akkor a rendszerben ugyan adott számára a lehetőség, hogy a kívánt programra jelentkezzen, az azonban már nem megoldható, hogy a képzési programot konstruálja akár tartalmában, akár szerkezetében, amire például az esettanulmányok esetében most már lehetősége van.

Ugyancsak nagy változásnak mondható, hogy a résztvevő tanulástámogató is lehet (a hagyományos értelemben vett oktatószemélyzet mellett): az adott tanulási folyamatban létrejövő, egymást segítő kisebb-nagyobb résztvevői csoport, az egyes területeken kiemelkedő képességekkel bíró résztvevő társ, mentor vagy éppen egy adott problémát, helyzetet, gyakorlatot jól megoldó társ is feltűnhet ilyen szerepben.

Összefoglalóan: a növekvő hatékonyságú tanulástámogatás érdekében minden résztvevő aktivizálódik, a szerepek átjárhatóvá válnak.

Az oktatásban résztvevők, mint ahogy már korábban említettük, nemcsak tanulnak vagy tanítanak – azaz nem pusztán egyoldalú segítők, befogadók vagy passzív résztvevők a képzési folyamatnak –, hanem egyrészt alakítják azt, másrészt egyes esetekben újabb és újabb gyakorlatokkal, helyzetekkel, ismeretekkel, megoldásokkal, kompetenciákkal fejlesztik a programot, vagyis biztosítják a program életképességét. Ilyen eset például, amikor egy esettanulmányban leírt problémára több jó megoldás érkezik, amely megoldások a képzési program részévé tehetők, mint jó gyakorlatok.

A hagyományos (instruktív) és újszerű (konstruktivista) pedagógiai megközelítés főbb

<sup>39</sup> Pedagógiai folyamat alatt a képzési program alapján végzett tanulástámogatást értjük.

különbségeit – Eurelings nyomán<sup>40</sup> – az alábbi táblázat szemlélteti:

Instruktív tanulási környezet	Konstruktivista tanulási környezet
Tények és szabályok, kész megoldások megtanítása	Készségek, kompetenciák, jártasságok, attitűdök kialakítása
Zárt, kész tudás átadása	Az egész életen át történő tanulás képességének és készségeinek kialakítása
A tudás forrása az iskola, a tanár, a tananyag	A különböző forrásokból és perspektívából szerzett tudáselemek integrációja
A tanári instrukció dominanciája a tudáselsajátítás során	Komplex, inspiráló tanulási környezetben a tanuló önállóan építi fel tudását
Kötött tanterv, merev órabeosztás	Projekt alapú tanulás, szabad időkeretben
A tanulás fáradtságos munka	A tanulás érdekes vállalkozás
Osztályteremben történő tanítás	Könyvtárban és az iskola más helyszínein történő tanulás
Osztálykeretben történő tanítás	Kisebb, csoportokban történő tanulás
Homogén korcsoportban történő tanítás	Heterogén korcsoportban történő tanulás
Iskolán belüli tanulócsoportok	Iskolák közti tanulócsoportok, internetes kapcsolattartással
Alkalmazkodás és konformizmus	Kreativitás, kritika és innováció
Külső szabályok követése	Belső szabályok kialakítása
Tanárnak történő megfelelés	Standardoknak történő megfelelés
Zárt, lineáris, monomediális tanulási környezet	Nyitott, multi- és hipermediális
low tech infrastruktúra mellett is működőképes	high tech infrastruktúrát igényel
a tanár aktív ismeretátadó	a tanár az ismeretszerzés folyamatának szervezője
a diák a tudástartalmak passzív befogadója	a diák állítja össze és rendszerezi
a teljesítmények egyénekhez kötődnek	a teljesítmények sokszor csak csoportszinten jelentkeznek

<sup>40</sup> Eurelings, A. M. C. – Melief, A. B. M. – Pekenpol, H.: *Leren in een kennissamenleving. De gevolgen van de digitale revolutie voor het hoger onderwijs en de beroeps- en volwasseneneducatie in Nederland, Pre-advies ten behoeve van het project Kennisintensivering van de WRR, Den Haag, 2001.*



az egyéni munkavégzést preferálja	a csoportmunkát helyezi előtérbe
tananyaga tantárgyi struktúrák köré épül	tananyaga projektmunkák során áll össze, illetve a tananyag maga a projekt megvalósítása
a frontális tanítást preferálja	fő munkaformája a csoportmunka
a formális tanulásra helyezi a hangsúlyt	a tanulás informális módon valósul meg
előre tervezett, prekoordinált tanterv szerint működik	rejtett tanterve van
egyszerűen, adminisztratív úton szabályozható	átfogó szabályozása nehezen valósítható meg
az értékelés elszakad a tanulás folyamatától	az értékelés jobban kötődik a folyamathoz
kvantitatív értékmérők	kvalitatív értékmérők
egzaktabb teljesítménymérés lehetősége	a teljesítménymérés szubjektívebb
a tanulás elsősorban primer ismeretek befogadását, a tudás pedig azok felidézését jelenti	a tanulás lényege az ismeretszerzés képességének elsajátítása, a tudás pedig e képesség készségszintű alkalmazása

6. ábra: A hagyományos instruktív és a konstruktivista pedagógiai megközelítés főbb jellemzői  
 Forrás: IKT Műhely - digitális kompetencia a gyakorlatban

[http://www.sulinet.hu/iktmuhely\\_2008/web2.html#2.2](http://www.sulinet.hu/iktmuhely_2008/web2.html#2.2) (utolsó letöltés: 2018. február 21.)

### 3.1.4 A kompetenciaalapú oktatást támogató képzésszervezés

Az oktatásban közreműködők említésekor kihagyhatatlan az a segítői kör, amely az adott képzési program vagy tanulási helyzet – mai szóhasználattal élve – képzésszervezője. Szerepe a kompetenciaalapú képzési rendszerben a kimondottan hozzáadott érték-alapú adminisztratív funkciók és kapacitásszervezői tevékenységek mellett a képzési körülmények gyors, adott helyzetekre való kialakítása és a hallgatók tanulássegítése, a lehetőségek bemutatása, az igények rendszerezése és nyomon követése a minőségirányítással együttműködésben.

A képzésszervezés szolgálatában a valós oktatók mellett feltűnik egy alternatív személyzet: a képzésmenedzsment-rendszer (esetünkben a PROBONO) és annak önértékelő és képzéstervező virtuális felülete.

A kompetenciaalapú önértékelő rendszer – a tanterv struktúrájához illeszkedve – az adatszolgáltatástól függő mélységben ajánl fel lehetőséget a hallgatónak kompetenciái előzetes és szigorúan önkéntes értékelésére. Ezzel a lépéssel a hallgató már csaknem megkezdheti a képzését. Ugyan nem végzi el, nem oldja meg a felkínált gyakorlatokat, csak önreflexiót végez abban a tekintetben, hogy mennyire lenne képes a gyakorlatok elvégzésére, megoldására, de közben értelemszerűen mérlegeli, hogy a feladat milyen szintű tanulástámogatást igényelne, ezzel segítve és megalapozva a saját képzési programjának kiválasztását. A kompetenciaalapú önértékelő rendszer folyamatosan más, személyes célokból is nyitva áll a hallgató előtt.

Külön kiemelt jelentőségű a kompetenciaalapú képzéstervezés, amelyet egy önértékelésen alapuló képzéstervezési rendszer segít majd, amely:

- egyrészt táplálkozik a kompetencia kataszterből;



- másrészt gazdagítja a kompetenciarendszert;
- harmadrészt pedig igényeket fog mintázatokként megjeleníteni (a mintázatok a képzési program fejlesztői és oktatói, mind egyre szélesebb körének számítanak fontos és értékes információ forrásnak – kinek-kinek a maga szerepgazdagítása okán), oly módon, hogy az önértékelés során jó gyakorlatok megismerésére is lehetőség nyílik, például portfólió elemzéssel.

Ezek a lehetőségek oktatók és szakértők esetében is rendelkezésre állnak.

### 3.2 A kompetenciák szerepe a közszolgálati továbbképzés rendszerében

A kompetenciaalapú megközelítés főbb alapelveinek és elvárásainak ismerete. A közigazgatási kompetenciakataszter felépítésének ismerete. A kompetencia önértékelés szerepének ismerete az egyéni fejlesztési igényekhez igazított személyes kompetenciafejlesztés vonatkozásában.

**A kompetencia alapú megközelítés alapelvei** a már leírtak szerint a következő elvekben ragadható meg:

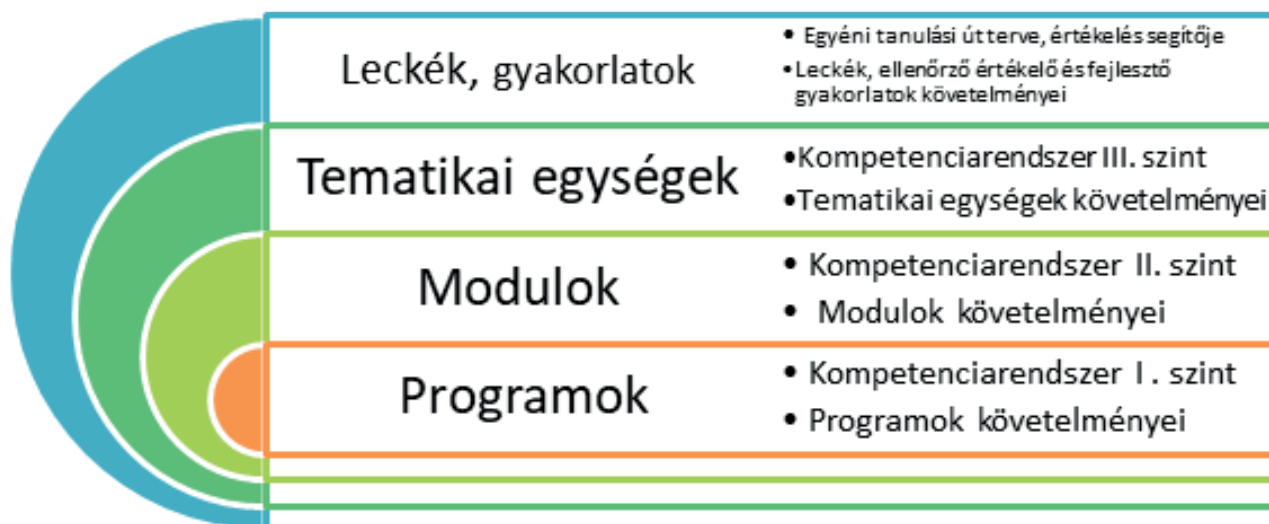
- a kompetencia alapú továbbképzési rendszer követelményei kompetenciákban leírtak és rögzítettek (kompetencia kataszter);
- a kompetencia alapú továbbképzési rendszer résztvevői oktatók, hallgatók, szakértők, aktív fejlesztői a rendszernek;
- a kompetenciaalapú továbbképzési rendszerben a kompetenciák fejlődése érdekében folyamatosan, változatos módon jelen vannak a kompetenciák a tervezésben, ellenőrzésben / értékelésben és fejlesztésben.

**A kompetenciakataszter a továbbképzési rendszer tartalmát szabályozó eszköz, klasszikus értelemben tanterv, azaz a továbbképzési rendszer, mint rendszer értékvilágának kulcseleme, nem kizárólagosan ismeretet tartalmaz, hanem kompetenciákat strukturált módon.** A kompetencia kataszter kiszolgálja és irányítja a képzési program fejlesztést, másrészt többszintű értékelés alapja is.

A kompetencia kataszter tantervként a többszintű és egymásra épülő tanterv struktúráját követi: az egymásra épülés során a tartalom egyre mélyebben kerül kifejtésre, a „legalsó” szinten már tulajdonképpen az ellenőrző feladatok találhatóak, illetve a módszertan is mindinkább közelít a részletes tanulói és tanári, oktatói tevékenység leírásokhoz.

A szintleírás mélysége határozza meg az alkalmazók autonómiáját. Alapvetően két szélsőséges pólus lehet a leírásban: ismerünk olyan tantervet, illetve szabályozást, ahol a követelmények leírása részletesebb, és a módszertan tekintetében nyitottabb a tanterv; valamint létezik olyan, ahol módszertani szempontból mélyebb a leírás, és a tartalom csupán felszínen került megfogalmazásra. A szintek felépítése jelentősen befolyásolja a tantervre épülő programfejlesztést, illetve a program- és tantervfejlesztés kapcsolatát.

Tekintsük át az említett szinteket! Az első szint az úgynevezett *core curriculum*: a mag- vagy alaptanterv. Az alaptantervre épül a szervezeti vagy helyi tanterv (*structure/local curriculum*), ami az adott képzési környezetet – esetünkben a továbbképzési rendszert – jelenti. A következő az elsajátított tanterv (*achieved curriculum*), amely esetünkben a képzési programok tantervi elemeit követelményként jeleníti meg és foglalja magában. Továbbá létezik egy negyedik, ritkán emlegetett tanterv: a hallgató tanterve, amelyben összegződik a személyes elvárás a képzéssel szemben.



7. ábra: Tantervi szintek kompetencia kataszterhez és programszerkezethez rendelve  
Forrás: Orosz Lajos kézirat

A tantervek tartalmának minőségét jelentős mértékben befolyásolja a képzési rendszer mögött álló pedagógiai filozófia, mégpedig a kompetenciaalapú képzési rendszer filozófiája, amely megköveteli, hogy a tantervek együttesen és strukturáltan tartalmazzák a kompetenciákat, továbbá szerkezetükben és tartalmukban is kapcsolódjanak a magtantervhez.

A kompetenciarendszer belső hierarchikus rendjét és tartalmát rendszeresen érik irányítói (esetünkben kormányzati), illetve felhasználói (vezetői, munkáltatói, tisztviselői) impulzusok. Az ezekre való reagálási képesség és annak minősége (az időbeli reagálás, a reagálás mélysége, a felsorolt elemekre való hatása, a reagálás szakszerűsége és kifejtettsége stb.) a kompetenciaalapú továbbképzési rendszer életképességének alapja.

A kompetenciarendszer harmadik és negyedik szintje számára nyitott, hiszen e szinten történik több aktus is. Ilyen például az önértékelés, illetve a képzéstervezés és képzésfejlesztés.

A kompetenciakataszter első két szintjét a résztvevő közvetlenül nem tudja elérni, azok befolyásolására csak közvetett eszközök állnak rendelkezésére: ráhatni például a képzéstervezés során kifejezett igényeivel, illetve az elégedettségmérésben jelzett véleményével van lehetősége. A második szint a képzési rendszert megvalósító program fejlesztési kerete; az első szint pedig a képzési rendszert irányító program szintje.

**A kompetenciakataszter strukturális felépítésének alapjai az úgynevezett tervezési szintek, amelyek egymással hierarchikus viszonyban állnak.**

KOMPETENCIAKATASZTERBEN TALÁLHATÓ SZINTEK MEGNEVEZÉSE	AZ EGYES SZINTEKEN SZEREPLŐ TARTALMAK MEGNEVEZÉSE
Kompetencia terület	közszolgálati, vezetői, oktatói–szakértői–vizsgáztatói kompetencterületek
I. tervezési szint	tervezési tartalmak
II. tervezési szint	tervezési tartalomegységek
III. tervezési szint	kompetenciakörök
IV. tervezési szint	tudás/ismeret, készség/képesség, attitűd kompetenciaelem-típusok mentén megfogalmazott önértékelő állítások

8. ábra: A továbbképzési kompetenciakataszter szintjei

Forrás: Kompetenciakataszter módszertani útmutatója, NKE VTKK Minőségirányítási Főosztály

Kompetenciakataszter I. és II. tervezési szintjein kompetenciaterületenként eltérő tartalmak jelennek meg:

**Az általános közszolgálati kompetenciaterületen:**

- az I. tervezési szintű tartalmak a kormányzati és közigazgatási tantárgyak;
- a II. tervezési szintű tartalomjegységek a tematika egységei;

**A vezetői kompetenciaterületen:**

- az I. tervezési szintű tartalmak az ÁROP-2.2.13 Közigazgatási Vezetői Akadémia által meghatározott kategóriák;
- a II. tervezési szintű tartalomjegységek az ÁROP-2.2.13 Közigazgatási Vezetői Akadémia által meghatározott kategóriákból lebontott egységek;

**Az oktatói–szakértői–vizsgáztatói kompetenciaterületen:**

- az I. tervezési szintű tartalmak az oktatói–szakértői–vizsgáztatói szerepcsoportok;
- a II. tervezési szintű tartalomjegységek az oktatói–szakértői és vizsgáztatói szerepek.

Összefoglalóan az alábbi ábra szemlélteti mindezt:



9. ábra: A kompetenciakataszter szintjei és felépítése

Forrás: Kompetenciakataszter módszertani útmutatója, NKE VTKK Minőségirányítási Főosztály

### 3.3. A kompetencia alapú oktatás alapelvei

A differenciálás céljának és szerepének ismerete. A személyes aktivitás, a bevonódás céljának és szerepének ismerete. A gyakorlati központú, reflektív, problémamegoldó megközelítés jelentőségének ismerete. Az együttműködés, az önálló és csoportos kreatív gondolkodás jelentőségének ismerete. Az ismeretszerzés és készség/képességfejlesztés, attitűdformálás együttes céljainak ismerete.

A kompetenciaalapú oktatás alapelveire, jellemzőire vonatkozóan a pedagógiai-filozófiai kifejtés során már számtalan összehasonlító állítást megfogalmaztunk, melyek újraismertetését mellőzzük, ám produktív lehet néhány fontos elem kiemelése, együttlátatása.

A „**kompetenciaalapúságot**” alapvetően olyan kulturális váltásként, olyan új minőségként kell értelmeznünk, amely mind a képzési tartalmat (a „Mit oktassunk?” kérdését), mind a képzési módszertant (a „Hogyan oktassunk?” kérdését) érinti.

A képzési tartalom vonatkozásában talán a legjelentősebb változás, hogy az ismeretközlés és ismeretátadás nem önmagában és önmagáért való cselekvés lesz, hanem a képességfejlesztés és a magatartásváltozás szolgálatába lesz állítva. **A képzési tartalom fő rendezőelve a cselekvés (do) a gyakorlás (practice), melyek eredménye a tudás<sup>41</sup> fejlődése (knowledge).** A képzési tartalom mobilitása értéként jelenik meg. Noha állandó fejlesztése szükséges, a fejlesztés mégis folyamatba ágyazottan, változatos szereplőkkel történik majd.

A képzési módszertan tekintetében számos eleme van a változásnak. Ide sorolható például a differenciálás. A **differenciálás** fogalma arra utal, hogy nem feltétlenül ugyanarra fókuszálunk, nem feltétlenül ugyanúgy támogatjuk a képzésen résztvevőt a tanulásban. Ezt az indokolja, hogy a résztvevők nem egyformák sem pszichológiai értelemben, sem a megelőző tudás és érdeklődés vonatkozásában. Ugyanazok a képzési programban megjelenő tartalmak és tanulástámogató eljárások különböző mértékben fejlesztik a résztvevőket, igényeik és képességeik szerint. Van olyan tartalom, ami egyikük számára fejlesztő, izgalmas és érdekes gyakorlati haszonnal jár, míg az más számára egyenesen kontraproduktív. A továbbképzési rendszerben többféle és több irányú differenciálás jelenik meg:

- Érdeklődés szerinti (tartalmi) differenciálás: ide sorolható a képzési programok közötti választás lehetősége, valamint a képzési programokon belüli differenciálás, amikor a közös alapok mellett az egyéni vagy a csoportérdeklődés határozza meg a tananyagot. Mindezeket túl a tartalmi differenciálás legjellegzetesebb módja az egyéni tanulás, amely során a résztvevő a képzési programhoz kapcsolódó követelményrendszert saját maga, saját eszközeivel, saját érdeklődése és tanulási szokásai szerint teljesíti, azaz saját tanulási utat választ.
- Különböző, eltérő tanulási utak kínálata: ugyanahhoz a tudáshoz különböző utakon is el lehet jutni, és a különböző résztvevők igényeinek különböző utak felelhetnek meg.
- Ok-okozat, másképpen diagnózison és terápián alapuló differenciálás: amennyiben a továbbképzési rendszer a megfelelő diagnosztikus eljárásokkal fel tudja tárni, önértékeléssel vagy esetleg külső paraméterezett méréssel, hogy kinél milyen kompetenciaterületen mutatkoznak elsősorban hiányosságok, akkor megszervezhető ezeknek a területeknek a differenciált fejlesztése.
- Differenciált követelmények: a hagyományos oktatási rendszerben gyakran úgy jelenik meg a differenciálás, hogy a “gyengébb” tanulóknak kevesebbet, a “jobbaknak” többet nyújtanak, ami a lemaradás fokozásával jár; a kompetencia alapú továbbképzési rendszerben ezt az egyéni fejlesztési és képzési tanulási tervek kialakítása jelenti, amely során igénybe veheti a kompetencia alapú önértékelést és kompetencia mérést.

<sup>41</sup> Tudás alatt itt a cselekedni tudást értjük.

A kompetenciaalapú megközelítés fontos eleme az oktatási folyamat **gyakorlatközpontúsága**, ami elősegíti az ismeretek, elméleti jellegű tudáselemek alkalmazási képességének fejlődését (készséggé válását), valamint a tanulói attitűd fejlődését, a belső és külső motiváció kialakulását/megerősödését az ismeretek alkalmazásával kapcsolatban. A gyakorlatközpontúság – részben munkaszervezési formáinak is köszönhetően – szervesen összefügg a tanulási folyamatban érintett szereplők közötti **együttműködéssel**, az **egyéni és csoportos kreatív gondolkodással**. Minden ember egyedi és különleges, de nem mindenki képes saját lehetőségeit kihasználni. Ezért különösen fontos az olyan oktatási környezet, amely bátorítja, értékeli az innovatív, a felvetett helyzet, probléma megoldására irányuló megközelítést, a tanulók kreativitását. Megemlítendő, hogy a csoportos kreativitás nem azonos pusztán a csoportot alkotó személyek egyéni kreativitásával, hiszen a tagok tudásának, képességeinek összeadásán túl építő értéke például az eltérő gondolkodásmód, a sokszínű megközelítés, ami hozzáadhat a csoportos gondolkodás eredményéhez. Itt érdemes visszautalnunk a felfedezettő, élményalapú tanulás jelentőségére, hiszen az újdonság felfedezésével, a probléma eredményes megoldásával kialakuló örömező érzés, az én-hatékonyság érzése visszahatva tovább erősíti a kreativitást.

A képzési módszertan vonatkozásában szintén jelentős változás a hagyományos értelemben vett tanári/oktatói szerep jellemzőinek átstrukturálódása, ugyanis **ismeretközlő pozícióját felváltja a „tanulástámogató mellé rendelt társ”**, bizonyos esetekben pedig „alárendelt társ” pozíció és az ezzel járó szerepjellemzők. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a meglévő oktatás-módszertani képességek és ismeretek automatikusan elavulnak, hanem itt is szerves fejlődésről, változásról beszélhetünk, arról, hogy az oktatási folyamatban az oktató tapasztalatai folyamatosan gazdagítják a módszertani repertoárt. Az oktatók – mivel formálói a képzési programoknak és a képzési helyzeteknek – folyamatosan, egymást támogatva fejlesztik képességeiket, kompetenciáikat.

Az új szemléletmód következtében a résztvevő tanulási helyzethez való viszonya a motivációs bázis átalakulása következtében a jövőben szintén megváltozik. Lényeges, hogy az alapvetően a félelem- és szorongáskeltésre építő, **teljesítménykényszeres motivációt felváltja a „képes vagyok rá” és a „képes vagyok másoknak segíteni” felemelő örömező érzése**.

Az eddig leírtakkal összhangban a kompetenciaalapú továbbképzési rendszer koncepciójának egyes elemeit – a „tradicionális” továbbképzési rendszerrel egybevetve – a következőképpen foglalhatjuk össze:

Elemek	Jelenleg	Jövőben
Tanulás	Ismeretek elsajátítása, és gyakorlása	Képességek gyakorlása
Képzési idő	Képzésre fordított idő	Gyakorlásra fordított idő
Tanulási motiváció	Pontszerzés által motivált, szorongásvezérelt	A képzési program és az egyéni tanulási igény által motivált, örömező érzérelt
Tanulási eredmény	Képzési program teljesítése	Kompetenciaváltozás
Tanulási eredmény értéke	A pontérték-számítás a képzési program jellemzőiből táplálkozik: óraszám, számonkérési típus stb.	A pontérték javasolt alapja a hallgatói teherrel és a kompetenciaváltozással arányos lehet.
Oktatói szereptípusok	Tanár, tréner, konzulens, tutor	Előadó, konzulens, e-szemináriumvezető, tutor, mentor, gyakorlatvezető, tréner, moderátor, facilitátor, coach, supervisor, webinárium vezető
Tanulási út	A képzési programban előírtak alapján	A képzési programban előírtak és az egyéni választás alapján változatos



<b>Oktatói jellemzők</b>	<p><b>Tanár: tudásátadó</b></p> <p><b>Tréner: képességfejlesztő és tanulástámogató</b></p> <p><b>Konzulens: tanulástámogató, tudásértelmező/-elemző</b></p> <p><b>Tutor: tanulástámogató, tudásértelmező/-elemző online úton</b></p>	<p><b>Oktató: tudásátadó</b></p> <p><b>Tréner: képességfejlesztő és tanulástámogató</b></p> <p><b>Konzulens: tanulástámogató, tudásértelmező/-elemző</b></p> <p><b>Tutor: tanulástámogató, tudásértelmező/-elemző online úton</b></p> <p><b>Mentor: tanulástámogató</b></p>
<b>Oktató fő jellemzője</b>	<b>Tudásforrás (kivétel a tréner)</b>	<b>Tanulástámogató változatos szerepben és minőségben</b>
<b>Oktatói életút jellemzői</b>	<b>Viszonylag stabil érvényesség, szerepstabil, tudásfelügyelt</b>	<b>Mobil érvényesség széleskörű szereplehetőséggel, képzési jellemzők által felügyelt</b>
<b>Képzési program követelményei</b>	<b>Elsősorban átadandó tudás köré szervezett; esetenként képességek is megjelennek</b>	<b>Az elméleti tudáskör mellett hangsúlyosan megjelenik a képesség és attitűd, magatartás mint követelmény</b>
<b>Képzési program tartalma</b>	<b>Tananyag/szakanyag, néhány jellemző jegy</b>	<b>Tananyag, szakanyag, részletes követelmények, résztvevői cselekvések, oktatói cselekvések</b>
<b>Képzési program szerkezete</b>	<b>Modul, tantárgy (abban az esetben, ha a képzési program szakirányú továbbképzés), óra</b>	<b>Modul, tantárgy (abban az esetben, ha a képzési program szakirányú továbbképzés), lecke, óra és gyakorlat</b>
<b>Képzési program fejlesztése</b>	<b>Ciklikus, a fejlesztő és oktató ritkán azonos</b>	<b>Folyamatos, minden szereplőnek biztosított a lehetőség</b>
<b>Képzési program életútja</b>	<b>Stabil érvényesség, ismeret-, illetve tudásavulás ellen felügyelt</b>	<b>Mobil érvényesség; a képzési módszertan elavulása ellen is felügyelt, változatos fejlesztési irányok; képzési jellemzők által felügyelt</b>

10. ábra: A hagyományos és a kompetenciaalapú továbbképzési rendszer koncepciójának elemei  
 Forrás: Orosz Lajos kézirat



## 4. A KORSZERŰ OKTATÓI SZEREP ELVÁRÁSAI ÉS ESZKÖZEI

A közszolgálati és állami tisztviselők továbbképzésben számos oktatói szerep létezik: előadó, konzulens, e-szemináriumvezető, tutor, mentor, gyakorlatvezető, tréner, moderátor, facilitátor, coach, supervisor, webinárium vezető stb.

A vonatkozó szabályok értelmében az NKE által szervezett továbbképzésen kizárólag olyan személy lehet oktató, aki elvégezte az oktatók és vizsgáztatók felkészítését szolgáló képzést,<sup>42</sup> a NKE által kiírt pályázat alapján az oktatói névjegyzékbe felvételt nyert, valamint részt vesz az oktatók és vizsgáztatók számára rendszeresen szervezett szakmai, oktatás-módszertani és felnőtt-oktatói továbbképzésen.<sup>43</sup> A felkészítés részben az egyes oktatói szerepkörök speciális jellemzőihez, követelményeihez igazodik, ugyanakkor vannak olyan általános módszertani elvárások, amelyek a legtöbb oktatói szerep esetében elvárhatóak (kivéve talán a hagyományos, frontális előadói szerepet). Az alábbiakban ezeket próbáljuk meg röviden összefoglalni.

### 4.1 A közszolgálati továbbképzésekkel kapcsolatos munkáltatói és tisztviselői elvárások

A közigazgatás részéről a továbbképzésekkel kapcsolatos legfontosabb elvárások ismerete. A képzésekben résztvevők részéről a továbbképzésekkel kapcsolatos legfontosabb elvárások ismerete.

A közszolgálati és állami tisztviselők a közigazgatás arcai az ügyfelek számára, ezért komoly szerepe van annak, hogy mi jellemzi a felkészültségüket, motiváltságukat, hozzáállásukat. Ez értelemszerűen kiemelt jelentőségűvé teszi a személyi állomány stratégiailag megalapozott felkészítését és továbbképzését. A már többször hivatkozott *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* úgy definiálja a célt, hogy „a közszolgálatban dolgozók hivatásukat magas színvonalon végezve hozzájáruljanak a szolgáltató állam létrehozásához azáltal, hogy motivált, elkötelezett, felkészült személyi állományt alkotnak”.<sup>44</sup> Ennek elérése érdekében a Stratégia a **közszolgálati továbbképzésekkel kapcsolatban elvárásként** fogalmazza meg:

- a tisztviselők mindennapi munkavégzésének hatékonyságát növelő kompetenciák (képességek, készségek, jártasságok és attitűdök) fejlesztésének hangsúlyos megjelenítését;
- a fejlesztés-centrikus szemléletet;
- a hatékony tanulást támogató technológiai és módszertani eszközök alkalmazását;
- a dinamikus kutatási háttér kialakítását és fenntartását.

A kormányzati szintű stratégiai elvárásokon túl fontos röviden kitérni a **közigazgatási szervek** – mint a munkáltatói jogok gyakorlói – **jellemző elvárásaira**. Egy adott minisztérium, központi hivatal vagy egyéb szervezet szempontjából nagyon fontos, hogy a munkavállalókat érintő képzések:

<sup>42</sup> EMISZ ME-ÁTK-06. számú eljárás, 3.1.9. fejezet.

<sup>43</sup> 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet 6/A. §.

<sup>44</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. 26. o.

- illeszkedjenek a szervezet egésze, illetve az adott szervezeti egység szintjén értelmezhető szakpolitikai és szervezeti célokhoz;
- reflektáljanak a teljesítményértékelés (TÉR) rendszerében, illetve a (KÖFOP projekt keretében fejlesztett) tisztviselői kompetencia önértékelés azonosított személyes fejlesztési szükségletekre;
- időtakarékosan, a mindennapi munkavégzést, a határidőkhöz kötött közigazgatási feladatellátás megnehezítése vagy akadályozása nélkül kerüljenek megvalósításra;
- az adott munkakörben valóban hasznosítható ismereteket, gyakorlati jellegű kompetenciafejlesztést jelentsenek.

Személyes szinten a **résztevők oldalán** számos elvárás és igény azonosítható. A munkavállalók esetében motivációs tényező lehet az adott – jogszabályban meghatározott – a személyes karriercélhoz való illeszkedés, a képzési vagy képesítési kötelezettség teljesítése, az esetlegesen ezzel összefüggésben elérhető (vagy megtartható), vonzóbb munkakör, pozíció és juttatás (például vezető beosztású állami tisztviselők esetében a Kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés, kormányablak ügyintézőknek a vonatkozó ügyfélszolgálati képzés teljesítése).

A közszolgálati továbbképzésben érintett **személyi állomány** igényeire nézve korábban, az ÁROP-2.2.19 projekt keretében készített kutatási zárójelentés<sup>45</sup> több fontos (egyébként a felnőttképzés esetében általánosságban is igaznak tekinthető) megállapítást is tett, amelyek összecsengenek a továbbképzési rendszer megújításának irányjaival. Egyrészt a tisztviselők maguk is fontosnak tartják a folyamatos szakmai továbbfejlődést, ugyanakkor nem mindig látják, hogy **miként kapcsolódik egy adott képzés fókusz, eredményessége saját munkavégzésükhöz** és karrierjükhöz. Másrészt a **belső motiváció nem mindig elegendő**, gyakran a kötelezőséget látják a képzések mögött. A kutatási zárójelentés elkészítése keretében megkérdezett tisztviselők elsődlegesen az e-learninget preferálták a választható képzési típusok közül, de fontosnak tartották az **interaktivitást**, a kérdezés, a konzultáció lehetőségét, és létfontosságúnak tartották a képzési tartalmak **gyakorlatiasságát**, a tisztviselő meglévő tudásszintjéhez, ismeretszintjéhez való igazodását.

## 4.2 Az alapvető oktatói kompetenciák a kompetenciaalapú továbbképzésben

Az oktatói szerep változásával, átalakulásával kapcsolatos általános felfogás ismerete. A tanulástámogatás szerepének és eszközeinek ismerete. A legfontosabb közös, az oktatói szerepek esetében releváns kompetenciák (támogató hozzáállás, tanulási stratégiák sokféleségének biztosítása, jó kommunikációs készség, empátia stb.) azonosítása.

Az előzőekben vázolt szervezeti és résztvevői elvárások, valamint a jelen szakanyag bevezető fejezetében is felvillantott, nagyszabású változások kapcsán a közszolgálati továbbképzés rendszerében érvényesülő új szemléletbeli megközelítés **az oktatói szerep jelentős átalakulását** vonta, vonja magával.

A szerepváltozás lényege, hogy az oktató immáron nem csupán a reprodukálható tudás forrása, hanem sokkal inkább a **tanulási folyamat szervezője, támogatója**, akinek fő feladata a tanuló vezetése és segítése. (Természetesen, ez az újszerű megközelítés nemcsak az oktatói munkát, hanem a képzési program fejlesztésének szempontjait és folyamatát is átalakítja, a „mit oktassunk?” kérdés helyett előtérbe helyezve „a hogyan oktassunk?” kérdést, valamint az elvárt hallgatói cselekvésekhez, a megcélzott kompetenciafejlődéshez kapcsolódóan szükséges eszközöket – esettanulmányokat, gyakorlatokat stb.).

Megközelítésünk értelmében a képzés egyúttal tanulástámogatást jelent, tanuláson pedig a kom-

<sup>45</sup> ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése. Kutatási zárójelentés. NKE, Budapest, 2014.

petenciaváltozást értjük, ugyanis a tanulási eredmény – értelmezésünk szerint – a gyakorláson múlik, a gyakorlás támogatása pedig gyakorlatokon keresztül történik. A **tanulástámogatás** célja tehát az, hogy elvezesse, segítse a résztvevőt a számára legkedvezőbb (kiindulási kompetenciáit, képzési igényeit, tanulási szokásait stb. egyaránt figyelembe vevő) tanulási stratégia megtalálásában, ezáltal pedig a tanulási folyamat hatékonyabbá tételében.

A tanulástámogatás számos konkrét eszköze közül csak néhányat említünk itt meg. Tanulástámogató eszköz maga a jól megtervezett, a képzésben résztvevők és a munkáltatók igényeihez alakított, az elvárt kompetenciafejlesztési célokhoz igazított továbbképzési program. A tanulási folyamatot segíti azon módszerek alkalmazása, amelyek motivációt jelentenek a résztvevők számára. A tanulástámogatás eszköze a korszerű, **tanulóbarát környezet**, amely magában foglalja például a modern IKT technológiák és megoldások alkalmazását is (virtuális osztályterem, online fórum, tutori funkciók az e-learning képzéseket kiszolgáló informatikai környezetben, stb.).

Fontos tanulástámogató eszköz lehet a résztvevők – egyéni vagy csoportos – **mentorálása**, melynek során a mentorált gyakorlati körülmények között (teszt vagy éles munkakörnyezetben) próbálja ki a megszerzett ismeretek, készségek alkalmazását, és ennek során folyamatosan kapcsolatban van a mentorral, aki válaszol a felmerülő kérdésekre, segítséget nyújt a problémák megoldásában.

Elsősorban a vezetők esetében alkalmazott módszer a **coaching**, amelynek során a támogató (a coach) általában személyes találkozások keretében nyújt segítséget a megoldandó problémák kezelésében, a személyes fejlesztési célok kitűzésében.

Megemlítenéd, hogy a **képzésben résztvevők maguk is tanulástámogatóvá válhatnak**: az adott tanulási folyamatban létrejövő formális vagy informális csoportok tagjai egymásnak nyújtott segítsége, az egyes területeken kiemelkedő kompetenciákkal rendelkező társ egyaránt feltűnhet ilyen szerepben.

A tanulási folyamat megtervezése, alakítása, a tanulás támogatása tekintetében kulcsfontosságú az oktatók szerepe. A **legfontosabb közös oktatói kompetenciákat** a következőkben soroljuk fel (támaszkodva egy korábbi, TÁMOP projekt keretében született szakmai munka eredményeire):

- Tudás, ismeret:
- szakmai tudás, felkészültség, olvasottság a témában,
- a felnőttképzés korszerű módszereinek ismerete.
- Készségek, képességek:
- tudás gyakorlati alkalmazásának képessége,
- a résztvevők tapasztalatainak beépítése,
- felnőttképzési módszerek, tanulástámogatási eszközök alkalmazása,
- nyitottság, rugalmasság, alkalmazkodás a csoport igényeihez,
- önismeret, önértékelés, önkontroll képessége,
- kommunikációs készség,
- kapcsolatteremtés,
- empátia, türelem,
- együttműködés, társas kapcsolat a hallgatókkal, az esetleges oktató vagy trénerrel,
- időgazdálkodás, időmenedzsment képesség,
- asszertivitás,
- konfliktuskezelés.
- Attitűdök:
- törekvés a továbbképzési program céljainak érvényesítésére, a képzési program teljesítésére,
- proaktivitás a tapasztalatok becsatornázásában a képzési program továbbfejlesztése céljából.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Folyamatba ágyazott továbbképzés. Továbbképzés és tanulástámogatás. Oktatási Hivatal, 2015. 28-29. o.

### 4.3 A kompetenciaalapú oktatás módszerei

A bevonódást, kreativitást és együttműködést ösztönző munkaszervezési formák (egyéni, páros, csoportmunka) ismerete. A gyakorlatközpontú tanítási eszközök (esettanulmány, szimuláció, stb.) jellemzőinek ismerete. Az egyéni fejlesztési igényekhez igazodó oktatás eszközeinek ismerete. Az IKT technológiák alkalmazási lehetőségeinek ismerete.

A hagyományos, frontális oktatás, az **előadói szerepkör esetében** az interaktivitás általában csekély, a hallgatók alapvetően passzív szerepben vannak. Természetesen egy előadás is lehet izgalmas, figyelemfelkeltő, ha az előadó – az adott helyzet adta keretek között – változatosan, hitelesen kommunikál, érdekes, tömör és elgondolkodtató vizuális eszközöket (például egy jól elkészített prezentációt) használ, és törekszik a hallgatósággal való kapcsolat megtalálására (vagy, ahogy manapság mondják, „*ha működik közöttük a kémia*”). Fontos, hogy az előadás ne legyen túl hosszú, hiszen még a felnőttek figyelve is hamar lankadni kezd, különösen akkor, ha nem aktív alakítói a tanulási folyamatnak.

A frontális módszerrel szemben egyre jobban előtérbe kerülő, kompetenciaalapú oktatás egyik fő jellemzője, hogy a tanár nem a tudás birtokosaként adja elő tananyagot, hanem – a résztvevőket megmozgató feladatokon, gyakorlatokon keresztül – **gondolkodásra, kreativitásra, önálló vagy társai-val közös problémamegoldásra készíteti a hallgatókat**. Az oktató támogató, segítő szerepköre, valamint a résztvevők bevonása, aktivitásuk felkeltése és ösztönzése ehhez illeszkedő munkaszervezési formák, tanítási eszközök alkalmazását igényli. Az interaktivitásra épülő, készségfejlesztő képzések legáltalánosabb **munkaszervezési formái** az egyéni, a páros és a csoportmunka. Ezek bizonyos korlátok között nem kontakt képzési helyzetekben (például tutorálás, e-szeminárium) is alkalmazhatóak.

A **csoportmunka** esetében az ideális csoportlétszám általában három-hat fő, mivel így valamennyi csoporttagnak jut szerep és feladat. Az ennél népesebb csoport esetében már nehezebben átlátható a belső munkamegosztás, így előfordulhat, hogy valaki kivonja magát a munkavégzésből. Heterogén tudásszintű csoport esetén érdemes előre definiálni a csoportszerepeket, így mindenki valós képességeinek és felkészültségének megfelelő feladatot kaphat, és nem alakul ki rossz közérzet a tagokban. A csoport kialakítása során érdemes tudatosan figyelembe venni a csoporttagok adottságait, jellemzőit. A jól szervezett csoportmunka az ismeretbővítésen túl jelentős készségfejlesztő, személyiségformáló hatással is lehet a csoporttagokra (együttműködés, kommunikáció, érvelés és meggyőzés, asszertivitás, tolerancia stb.).

A **páros munka** két résztvevő együttműködését jelenti. Az együttműködő párok kialakításában fontos szempont, hogy ne legyen a tagok között rokonszenvi ellentét (természetesen egymást nem ismerő, ad hoc szerveződő képzési csoport tagjai között általában nincsenek ilyen kapcsolatok, illetve az oktatóknak nincsenek erről előzetesen információi).

Az **egyénre szabott munka** az egy-egy tanulóra méretezett, egyéni fejlesztést szolgáló feladatok kiadását jelenti, és ezáltal az egyéni fejlesztési igényekhez igazodó képzés egyik eszköze. A valóban egyénre szabott munkának ugyanakkor komoly felkészülési feltételei vannak az oktató részéről, hiszen a feladatokat differenciált módon hozzá kell igazítani a hallgatók, a tanulók egyéni képességeihez, tanulási stratégiáihoz. Érdemes fogalmi szinten megkülönböztetni az az önálló munkától, amelyben az egyes hallgatók azonos feladatokat végeznek, de egyedül, a csoportmunkára jellemző kooperációt nélkülözve.<sup>47</sup>

A konstruktivista pedagógiai felfogás – ahogyan erre már utaltunk korábban – nagy hangsúlyt fektet a résztvevők aktivitására, amelynek egyik legfontosabb eszköze a képzések **gyakorlatorientáltsága**. Számos olyan módszer van, amely nagy mozgásteret ad a résztvevők kreativitásának, önálló vagy csoportos problémamegoldásának. Ilyen például az esettanulmány feldolgozása, elemzése, a helyzetgyakorlat vagy szimuláció, a projektmunka, a vita, a prezentáció készítés, a folyamatos reflexió és önreflexió stb.

<sup>47</sup> 101 ötlet innovatív tanároknak. Jedlik Oktatási Stúdió, 2005. 8-10. o.

A gyakorlatok általánosságban a fejlesztendő kompetenciák pontos leírásából (fejlesztési célok), az adott problémának vagy helyzetnek (amelyre a résztvevő önállóan vagy támogatással, egyéni vagy csoportmunka keretében megoldást keres), a megoldásnak vagy a megoldási alternatívák kulcselemeinek, illetve a gyakorlat megvalósítási és értékelési módjának ismertetéséből épülnek fel.

Az **esettanulmány** alapú oktatás és módszertan az esettanulmány elemzésén alapszik. Az esettanulmány egy adott (valós vagy fiktív) döntési helyzet vagy probléma tárgyilagos, objektív leírása, amelynek feldolgozása és megoldási javaslat kidolgozása a résztvevő feladata. Egyénileg (akár e-esettanulmány formájában) vagy csoportban (ebben az esetben inkább jelenléti formában) egyaránt feldolgozható. Fontos jellemzője, hogy – a feldolgozást elősegítő, támogató orientáló információkon, kérdéseken túl – tág teret hagy a hallgatói értelmezésnek, értékelésnek, kreativitásnak, és ennek megfelelően általában nem egy konkrét „jó” megoldása van, hanem többféle alternatívát is kínál. Az esettanulmány feldolgozásának fontos része a megoldási javaslatok megbeszélése, megvitatása (utóbbi az e-szeminárium esetében természetesen nehezebben valósítható meg).<sup>48</sup>

A kompetenciaalapú oktatás jelenléti képzési keretek között kiválóan alkalmazható eszköze a szimulációs vagy szituációs feladat. Ezek olyan oktatási módszerek, amelyek során a résztvevők különböző fogalmakat, jelenségeket gyakorlati úton, a tapasztalati tanulás segítségével ismernek meg és sajátítanak el.

**Szimulációról** akkor beszélünk, amikor a hallgatók egy adott, a valóságban előforduló helyzet, jelenség részesévé válnak, különféle – előre meghatározott – szerepekben behelyezkedve az adott szituációba. Ez a módszer jelentős előkészületeket igényel, hiszen ki kell dolgozni magát az alaphelyzetet, az egyes szereplők viselkedését, álláspontját tartalmazó szerepkártyákat. A szimuláció még izgalmasabbá tehető akkor, ha megvalósítása során időről-időre új információk, körülmények kerülnek megadásra (dinamikus szituáció).<sup>49</sup>

Nagyon hasznos módszer a vita vagy a **kooperatív vita**, amely segítséget nyújt a hallgatóknak a kommunikációs, tárgyalástechnikai készségek, retorikai képességek stb. fejlesztésében. A vita során előre kidolgozott, egymással szemben álló vagy egymást kiegészítő állítások, nézőpontok mentén alakulnak ki a csoportok, amelyek aztán meghatározott időkeretben érveket gyűjtenek, képviselőt (szóvivőt) választanak (így többeket lehet bevonnani a feladatba). A konkrét vitára a vitapartnernek vagy a nézőpontok képviselői között kerül sor, de a csoporttagoknak is van lehetősége beleszólni a vitába.<sup>50</sup>

A korszerű oktatás-módszertan nem nélkülözheti az **IKT technológiák széleskörű alkalmazását**. Modern világunkban a munkavégzés és a mindennapi élet egyéb területe során is egyre jobban támaszkodunk ezen eszközökre és megoldásokra, így feltétlenül célszerű, hogy a közszolgálati továbbképzésben is felhasználjuk az általuk nyújtott lehetőségeket.

Ennek megfelelően hasznos lehet az oktatói munkában, ha a résztvevők és a saját digitális képességeinket is fejlesztjük (például prezentáció készítése, internetes kutatómunka). Hosszabb képzési folyamatok során vagy e-szemináriumokon lehetőség van e-esettanulmányok kiadására és feldolgozására, valamint a hallgatói munka ezen keresztül történő értékelésére. Az e-learning képzések hatékonyságához nagyban hozzájárulhat a tutori szolgáltatás (a tutor a tisztviselő tanulási folyamatát segíti elő egyrészt a felmerülő kérdések, problémák online megválaszolásával, másrészt a tanulási folyamat eredményességét, hatékonyságát növelő oktatás-módszertani eszközök – gyakorlati feladatok, csoport, páros vagy egyéni munka – kiadásával és nyomon követésével).

Az infrastrukturális környezet tekintetében szintén számos formában kerülhet sor az IKT technológiák alkalmazására, gondoljunk csak az e-learning tartalmakhoz használt, a tutori funkciókat kiszolgáló felületre, a képzésbe való bekapcsolódását a saját munkaállomáson keresztül lehetővé tevő online médiaközvetítő rendszerre („virtuális osztályterem”) vagy a tudásmegosztó felületekre. Szin-

<sup>48</sup> Dr. Pallai Éva - Kowalik Tamás: Módszertani útmutató esettanulmány, szimulációs, szituációs, problémamegoldó feladat íráshoz. NKE, 2016. 1-5. o.

<sup>49</sup> Ugyanott, 6-10. o.

<sup>50</sup> 101 ötlet innovatív tanároknak. Jedlik Oktatási Stúdió, 2005.12-14. o.



tén az információtechnológia megoldásaira építve nyílnak lehetőségek arra, hogy a különböző digitális oktatási tartalmak mobiltelefonon vagy táblagépen is elérhetővé váljanak.

Összegezve a megújuló állami tisztviselői és közsolgálati továbbképzésben közreműködő oktatók számára soha nem látott mennyiségű és sokféleségű, korszerű oktatás-módszertani és technológiai eszköz, megoldás áll rendelkezésre. Ugyanakkor, az oktatói munka csak akkor lesz igazán hatékony és eredményes, ha időt és energiát nem spórolva maguk is elsajátítják ezek használatát, és használják őket a gyakorlatban is.

## 5. A KORSZERŰ SZAKÉRTŐI SZEREP ELVÁRÁSAI ÉS ESZKÖZEI

A közszolgálati és állami tisztviselők továbbképzésben számos szerepkör létezik, amelyekben a szakértők a képzési program fejlesztése, fenntartása, az oktatók továbbképzése, támogatása, értékelése során közreműködnek és az adott szakterületen igazoltan kiemelkedő tudással, kompetenciákkal és tapasztalattal rendelkező személyek, mint például a programminősítési szakértő, a programfejlesztési szakértő;

A vonatkozó jogszabály (EMISZ) értelmében az NKE által fejlesztett képzési program fejlesztésben, a minősítésre benyújtott belső továbbképzési programok minősítésben és értékelésben kizárólag olyan természetes személy vehet részt, aki a NKE által kiírt pályázat alapján a szakértői névjegyzékbe felvételt nyert, és az előírt felkészítő módszertani képzésen részt vett. A felkészítés részben az egyes szakértői szerepkörök speciális jellemzőihez, követelményeihez igazodnak, ugyanakkor vannak olyan általános érvényű alapelvek, a szakértőkkel szemben támasztott módszertani elvárások, amelyek mindegyik szerep esetében elvárhatóak.

Létezik egy speciális szakértői szerep, az oktatás-módszertani auditor. Az auditor, az a szakember, aki a különböző típusú jelenléti továbbképzések és vizsgák során bizonyos feltételek megéléte esetén, az erre vonatkozó eljárásban, az auditba foglaltaknak megfelelően figyelemmel kíséri, értékeli, támogatja az oktatói vagy vizsgáztatói szerepkört betöltők oktatás-módszertani munkáját. Szükség esetén oktatás-módszertani javaslatokat ad, elvárásokat ír elő az oktatói vagy vizsgáztatói tevékenység minőségének javításáért, tehát nem szorosan a képzési program fejlesztéshez kapcsolódik szakértői munkája.

Az alábbiakban a szerepek jellemző, tevékenységeit a képzési programfejlesztésen keresztül próbáljuk meg röviden összefoglalni, azzal a kitételrel, hogy a szakértők esetében is fontos az EMISZ, a kapcsolódó módszertani útmutatók, elektronikus eszközök ismerete, és képesség szintű használata.

### 5.1 A közszolgálati továbbképzési programokkal kapcsolatos irányítói, munkáltatói és tisztviselői elvárások

A továbbképzési program részeinek ismerete. A továbbképzési program dokumentációjának, tanulást és tanítást támogató eszközeinek ismerete, valamint ezek fejlesztési folyamatának és módszertanának ismerete. A korszerű kompetenciaalapú oktatási programok fő jellemzőinek ismerete. A program előzetes értékelésének és utólagos értékelésének ismerete.

A továbbképzési programok strukturálisan modulokra és témakörökre, a témakörök pedig leckékre bonthatók. A továbbképzési program elemeit a fenti struktúrában a programdokumentáció, tanulás és tanítást támogató eszközök tartalmazzák.

A továbbképzési programok részeit, programdokumentációt és a tanítást, tanulást támogató eszközöket legegyszerűbben az EMISZ *fogalomtárában* (a témánkra vonatkozóan) felsorolt fogalmak áttekintésével és értelmezésével ismerhetjük meg. Ehhez segítséget nyújthat a képzési program *fejlesztési folyamatának* vázlatos áttekintése, ez alapján szintén átlátható a program előzetes értékelése.

Az előzetes értékelés tulajdonképpen előfeltételezések értékelése, dokumentációk alapján. A munkafolyamatok során elvárt eredmények biztosítják a kompetencia alapúságot, hiszen minden egyes eredmény – modul, téma, lecke – esetében használatba kerül a kompetencia kataszter, mint ezen ökoszisztémának a szabályzó része, adott elemi egység kimeneti követelményeként.

Mint már tudjuk, a képzési vagy továbbképzési program: az állami tisztviselői vagy a közszoigálati továbbképzési rendszerben meghatározott ismeretek közvetítését, vagy a kompetenciák fejlesztését célzó, programjegyzéken szereplő továbbképzési program.

A képzési programok fejlesztésének *első lépcsője*, hogy az értékelések, hatályosítási jelentések vagy új körülmények (például új jogszabályok) alapján az NKE képzési programfejlesztési tervet készít, amit az irányító hagy jóvá, esetenként újat határoz meg. Ebben a tervben szerepelhetnek új és átdolgozandó képzési programok.

A továbbiakban kizárólag az új képzési programok fejlesztését tekintjük át, így biztosítandó, hogy a teljes fogalmi- és eljárásrendszert áttekinthetővé tegyük.

A *második lépcsőben* megkezdődik a képzési program koncepciójának elkészítése. A program koncepció tartalma módszertani útmutatóban előírt, ennek néhány elemét itt csak felsoroljuk:

- a továbbképzési program címe;
- a továbbképzési program tulajdonosa;
- a továbbképzési program témacsoportja;
- a továbbképzési program szükségességének indoka;
- a továbbképzési program szakmai felelősének neve;
- a továbbképzési program szakmai felelősének kompetenciái;
- a továbbképzési program rövid leírása;
- a továbbképzési program tervezett célja;
- a továbbképzési program tervezett célcsoportja;
- a továbbképzési program speciális célcsoportja;
- a továbbképzési program programelemeinek száma;
- a továbbképzési program programelemeinek típusai;
- a továbbképzési programhoz tartozó tanítást/tanulást támogató eszközök típusai;
- a továbbképzési program zárásának körülményei;

A *harmadik lépcsőben* a jóváhagyott koncepció alapján megkezdődik a programdokumentáció készítése. A képzési program dokumentációja azon dokumentumok összessége, amelyek tartalmazzák:

- a képzési program pedagógiai koncepcióját vagy kompetenciaalapú követelményrendszerét;
- a tanulási és tanítási egységeinek moduljainak, témakör-gyakorlatainak adatlapokra való leírását;
- az eszközök, feladat- és információhordozók, tanulást vagy tanítást támogató eljárások, ellenőrzési és értékelési gyakorlatok és típusok megnevezését;
- a személyesen közreműködő oktatók kompetencia-meghatározását;
- igény szerint a programspecifikus oktatófelkészítő képzési program megnevezését.

Ebben a szakaszban már megjelenik a szakérőii tevékenység, az úgynevezett szakmai felelősnek köszönhető, aki összefogja és irányítja a program fejlesztését.

A programdokumentáció bekerül a minősítési folyamatba az úgynevezett program-adatlapon. A program-adatlap a képzési program modul, valamint témakör adatait tartalmazza, ezek áttekintő jelleggel a következők:

### **Program adatlap:**

1. Általános adatok: a koncepció adatlappal megegyező tartalom, például a továbbképzési program címe, a kifejlesztetni kívánt képzési program pontos megnevezése.
2. A továbbképzési program moduláris vázlata: a modulok címe, óraszám.

3. A továbbképzési programban való részvétel feltételei: az előzetesen teljesítendő programok, képzések, kompetenciák, végzettségek felsorolása.

4. A képzési program típusa:

- tartalma szerint: általános közszolgálati és vezetői, vagy szakmai továbbképzés;
- előzetes értékelése alapján: minősített vagy nyilvántartásba vett;
- célcsoportja szerint: állami tisztviselői, közszolgálati tisztviselői, vagy együttesen állami tisztviselői és közszolgálati tisztviselői, továbbá oktatói, vizsgáztatói vagy szakértői felkészítő;
- megvalósítása szerint: jelenléti, e-learning vagy ezek kombinációja;
- alkalmazott módszertana szerint: e-learning vagy tutorált e-learning program, e-szeminárium program, jelenléti konzultációs program, műhely- vagy tréning program, coaching program, hagyományos oktatási program, blended program tréninggel, blended program konzultációval.

5. A továbbképzési program óraszámait a választott képzési program esetében: felsorolás jelleggel a jelenléti képzés elmélet óraszám, a jelenléti képzés gyakorlat óraszám, az e-learning elmélet óraszám és az e-learning gyakorlat óraszám, valamint az összes óraszám feltüntetése.

6. A továbbképzési program csoportlétszáma: minimum, illetve maximum, programelemenként.

7. A továbbképzési programon való részvételre vonatkozó elvárások: például elméleti foglalkozáson, a megengedett hiányzás maximum mértéke a gyakorlati foglalkozáson.

8. A továbbképzési program teljesítése során alkalmazott ismeretellenőrzési és/vagy számonkérési formák: feltüntetésre kerül a számonkérés formája, a számonkérés rendszeressége, a megszerezhető résztvevő értékelési/osztályozási szempontjai, a megszerezhető résztvevő értékelési/osztályozási szempontjához tartozó követelményszintek és a sikertelen teljesítés következménye.

9. A továbbképzési program zárása: feltüntetésre kerülnek a zárás feltételei, a zárás módjai, a vizsga rendje (amennyiben releváns), a záró tudásszint-mérés értékelési/osztályozási szempontjai, a záró tudásszint-mérés értékelési/osztályozási szempontjaihoz tartozó követelményszintek valamint a sikertelen teljesítés következményei.

10. A továbbképzési program elvégzését igazoló irat.

### **Modulok esetében rögzítendő tartalmak:**

1. A továbbképzési program neve

2. Képzési egység (modul/programelem) megnevezése: a modul pontos megnevezése.

3. Képzési egység (modul/programelem) óraszám: 1 óra 45 percnél felel meg, itt kerül feltüntetésre az adott modul hossza.

4. A képzési egység helye (sorszám) a folyamatban: feltüntetésre kerül, hogy a moduláris beosztásban hányadik helyet foglalja el az adott modul/programelem.

5. A modul/programelem típusa/képzési formája: az alkalmazott módszertana szerint lehet e-learning vagy tutorált e-learning program, e-szeminárium program, jelenléti konzultációs program, műhely- vagy tréning program, coaching program, hagyományos oktatási program, blended program tréninggel, blended program konzultációval.

6. Számonkérés módja (ha van): feltüntetésre kerül, hogy milyen módon történik a számonkérés például önellenőrző kérdésekkel zárul a modul/programelem.

7. Közreműködő oktatói szerepek meghatározása és az ahhoz kapcsolódó oktatói kompetenciák.

### **A modulokhoz tartozó témakör adatlapok tartalmi:**

1. A továbbképzési program neve.

2. A témakör neve: a témakör pontos elnevezése.

3. A témakör hossza (időtartama): a témakör hossza kerül feltüntetésre.

4. A témakör helye (sorszám) a folyamatban: a témakör tematikában elfoglalt helye kerül itt feltüntetésre.

5. A témakör kifejtése: a témakör tartalma kerül itt kifejtésre.

6. Alkalmazott képzési módszer: alkalmazott képzési típus szerint: e-learning vagy tutorált e-learning program, e-szeminárium program, jelenléti konzultációs program, műhely- vagy tréning program, coaching program, hagyományos oktatási program, blended program tréninggel, blended program konzultációval.

7. Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: az alkalmazott ismeretellenőrzési módszer feltüntetésre kerül.

8. Alkalmazott tanulás és tanítás támogató eszközök felsorolása: a tanulástámogató eszköz lehet nyomtatott vagy elektronikus ismeret- vagy feladathordozó (tankönyv, példatár, feladatgyűjtemény, e-book, jegyzet, munkafüzet, e-learning taneszköz, videóprezentáció, e-szeminárium, webinárium, esettanulmány stb.), amely alkalmas arra, hogy a hallgató önálló vagy támogatott tanulását elősegítse.

A tanítástámogató eszköz lehet nyomtatott vagy elektronikus formátumú, oktatói munkát, tevékenységet segítő eszköz (előadásvázlat, óravázlat, prezentáció, e-learning esettanulmány, jogsset-megoldás, tutori vagy tréneri kézikönyv, felhasználói kézikönyv, tréningtematika, foglalkozási vázlat vagy forgatókönyv, hand-out, oktatói útmutató, önellenőrző teszt, vizsgafeladat stb.).

9. A témakör elsajátítását segítő tananyagrésze: a témakör elsajátítását segítő tananyagrésze feltüntetésre kerül a szakanyag ide vonatkozó rövid tartalma.

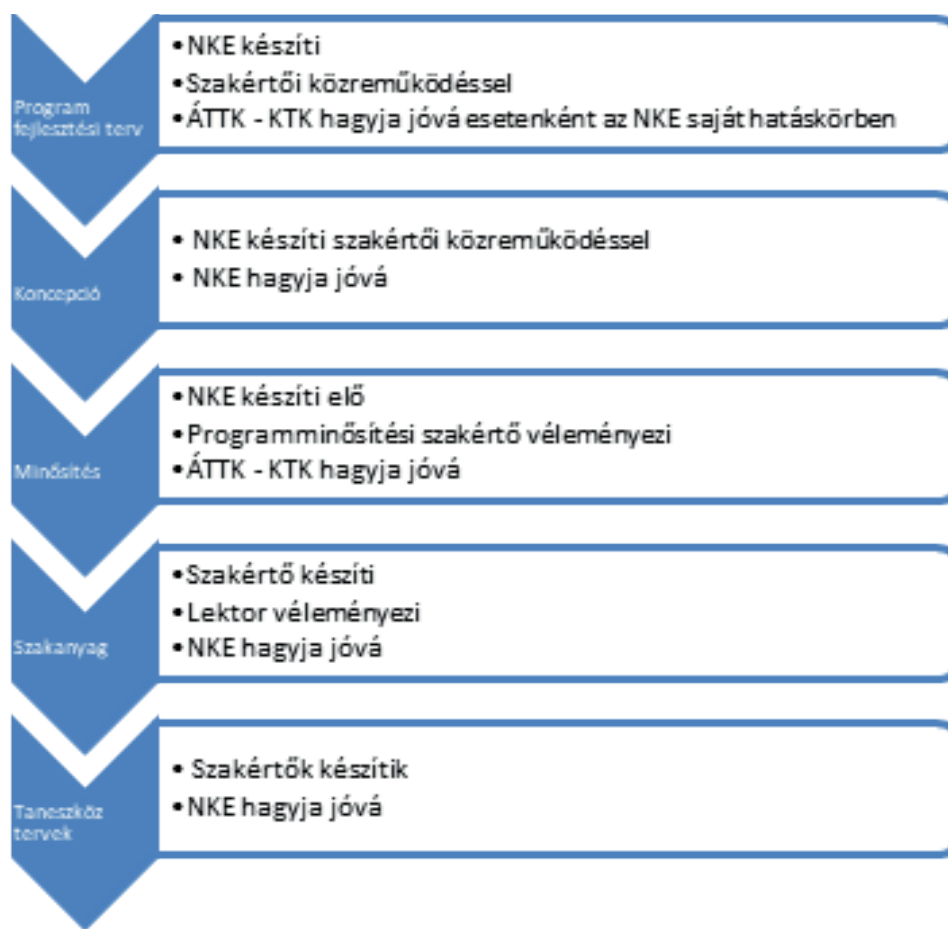
A minősítés után kezdődik a program szakanyagának elkészítése, azaz olyan szakmai anyag előállítása, amit Ön most olvas. A szakanyag olyan ismeret- és tudásanyag, amely összegzi a képzési program kimeneti követelményeihez illeszkedő ismereteket, tudást és fejlesztendő képességeket, kompetenciákat, és amely alapja lehet a különböző taneszközök fejlesztésének. A szakanyagot az adott szakmai területen jártas lektor tekinti át.

A szakanyag fejlesztésének lezárta után kezdődik a *fejlesztést megalapozó tanulmány*: a taneszközök fejlesztéséhez szükséges írott szakmai háttéranyag elkészítése. Ez az a szakértői feladat, amikor az egyéni tanulási utakat támogató eszközök tervezése megkezdődik. Ilyen tanulmány az eszköztől függően változatos formájú és tartalmú lehet. Az eszközt nem minden esetben az NKE készíti el, de minden esetben a készítővel közösen, egy úgynevezett *gyártási terv* készül, amely dokumentum a tanulás- és tanítástámogató eszközök előállítási tevékenységeinek a tervezésére szolgál. Más néven a tanulás- vagy tanítástámogató eszközök tervlapja, az a sablon vagy űrlap, amely egyes eszközök gyártási tervezését és későbbi gyártását teszi lehetővé, így például az e-learning taneszközök esetén azok típusonkénti forgatókönyve, a tankönyv kézírata.

A gyártási terv alapján az eszközök kivitelezésével zárul a programfejlesztési folyamat.

A program előzetes értékelése és az azt záró minősítése a képzési program fejlesztési folyamatot áttekintve többlépcsős folyamat, amelyet az alábbi ábrában tekinthetünk át.





11. ábra: Képzési program előzetes értékelése  
Forrás: Orosz Lajos kézirat

A program utólagos értékelésének áttekintéséhez szintén az EMISZ-t hívjuk segítségül. A programértékelés eljárásának célja, hogy a nem megfelelőnek ítélt képzési programok az állami tisztviselői és a közszolgálati továbbképzési rendszer minőségét ne befolyásolják. Ezért az eljárás kimenete a program programjegyzékről való törlése vagy továbbfejlesztés érdekében történő felfüggesztése.

A program utólagos értékelése a programtulajdonos programra vonatkozó értékelésével kezdődik (ezt nevezzük program-önértékelésnek), az önértékelés során a programgazda indikátorok alapján vizsgálja a programot, és elvégzi az értékelését az előbb említett két kimenettel.

## 5.2. Az alapvető szakértői kompetenciák a kompetenciaalapú továbbképzésben

A szakértői szerep változásával, átalakulásával kapcsolatos általános felfogás ismerete. A szakértői együttműködés területeinek és módszereinek ismerete. A különböző fejlesztési folyamatokhoz (programdokumentáció fejlesztése, tanulást és tanítást támogató eszközök fejlesztése) kapcsolódó szakértői szerep és tevékenység ismerete. A képzési program kimeneti követelményeinek fejlesztését, valamint a tanulást és tanítást támogató taneszközök fejlesztését célzó folyamat legfontosabb jellemzőinek ismerete.

A szakértői szerepek elsősorban abban változtak, hogy az eddigi gyakorlatot meghaladóan, már nem csak a programminősítésben, hanem már programfejlesztésben, azaz az alkotó folyamatban is megjelennek szakértők, és együttműködésük nélkül nem képzelhető el programfejlesztés. Abban is van

változás, hogy jóval többféle tevékenység jelenik meg nem csak a programminősítés, például: kompetencia szakértő. A szerepekkel kapcsolatos új elvárások miatt a szakértők továbbképzésre és önértékelésre kötelezettek, folyamatos fejlesztésükről az NKE gondoskodik.

A programfejlesztésben részt vevő szakértők és feladataik:

**a) Szakmai felelős:** a szakmai felelős a képzési program szakmai tartalma előállításának koordinálásáért felelős személy, aki elsődleges felelősséggel tartozik a megfelelő minőségű továbbképzési program szakmai tartalmának elkészítéséért, a programfejlesztésben közreműködő szerzők (szakanyag szerző), lektorok, valamint esettanulmány-szerzők kiválasztásáért. Elkészíti a szakanyag (képzéshez készített jegyzet) tematikáját, koncepcióját. A koncepció a tananyag tervezett struktúráját, tematikáját, a képzés célját, a képzés során megszerezhető kompetenciákat tartalmazó rövid szakmai leírás elkészítéséért is ő a felelős. Részt vesz a szerzőkkel folytatott esetleges koncepcionális szóbeli konzultációkon, amelyen javaslatot tesz az elméleti tartalom megértését segítő tartalmi kiegészítésekre, amelyek a szakanyag témájával összefüggésben relevánsak lehetnek és segíthetik a tisztviselők tananyag-feldolgozásának hatékonyságát.

**b) Szakanyag szerző:** a szakmai felelős által a szakanyag és a segédanyagok elkészítésére felkért szakember.

**c) Szakanyag szakmai lektor:** az elkészült szakanyag szakmai szempontból történő ellenőrzését és értékelését végző személy.

**d) Szakanyag nyelvi lektor:** az elkészült szakanyag és segédanyagok nyelvi-stilisztikai ellenőrzését, javítását és értékelését végző személy.

**e) Esettanulmány-szerző:** a tantárgyhoz szükséges – e-szemináriumra és/vagy gyakorlati foglalkozásokra szánt – esettanulmányokat a szakmai felelős javaslatára elkészítő szakember.

**f) Esettanulmány módszertani lektor:** az elkészült esettanulmányok módszertani szempontból való vizsgálatát, értékelését, illetve módosítását végző személy.

**g) Esettanulmány szakmai lektor:** az elkészült esettanulmány szakmai szempontból való ellenőrzését és értékelését végző személy.

**h) Esettanulmány nyelvi lektor:** az elkészült esettanulmány nyelvi-stilisztikai ellenőrzését, javítását és értékelését végző személy.

**i) E-learning szerző:** a szakanyag alapján történő e-tananyagfejlesztési munkában javaslatot tesz az elméleti tartalom megértését segítő tartalmi kiegészítésekre, továbbá adott esetben olyan aktuális, közéleti kérdésekre, dilemmákra, amelyek a szakanyag témájával összefüggésben relevánsak lehetnek és segíthetik a tisztviselők tananyag feldolgozásának hatékonyságát.

### 5.3. A korszerű oktatási / képzési programok, tanulást és tanítást támogató eszközök és azok jellemzői

A szakértői tevékenység fókuszában lévő minősítő, értékelő és fejlesztői szerepekben elvégzett tevékenységek eredményeként létrejövő dokumentáció és eszközök ismerete például kompetencia kataszter, programfejlesztési és minősítési felület.

A korszerű oktatási programok egyik jellemzője, hogy tanulási/kimeneti eredményt tartják a fókuszban mind az elkészítés/fejlesztés, mind pedig a végrehajtás/képzés során. Esetünkben ez az elv a gyakorlatilag azt jelenti, hogy a szakértői tevékenység által érintett folyamatokban a kimeneti eredményt tartalmazó kompetencia kataszter a programfejlesztés, minősítésben és értékelésben a kompetencia kataszter fontos szerepet kap.

A **fejlesztési folyamatban** ez úgy jelenik meg (ahogy ezt már az előzőekben is láttuk), hogy a képzési program fejlesztését a kimeneti követelmények meghatározásával kell kezdeni, ez nem tekinthető kimondottan jelentős innovációnak, hiszen általában a képzési programok fejlesztői valami-

lyen cél elérése érdekében terveztek és fejlesztettek képzési programot. Azonban egyrészt a hangsúly erőteljesebb lett, illetve a döntő változás, hogy a képzési programfejlesztők, a már többször emlegetett tantervben a kompetencia kataszter fejlesztőiként is megjelennek. Ez abban a tekintetben novum (újdonság), hogy a hagyományosnak mondott oktatási képzési programok fejlesztése a tantervben, központi tantervnek minősített kompetencia kataszter első és második szintjében előírt követelmény és szint plafonok kereteit figyelembe véve történtek, történik. Korszerű oktatási/képzési programok fejlesztése során a fejlesztők a tantervet is fejlesztik. A fejlesztés egyrészt vertikálisan történik, mert például a kompetencia kataszter negyedik szintjén, ami még tantervi szint a gyakorlatok követelményeit fejlesztik, másrészt horizontálisan is történik fejlesztés, hiszen az első és második szinten is tehetnek javaslatot új elemekre. Ez utóbbi valószínűleg ritka egyedi megoldás, de a rendszerben van erre lehetőség.

Összefoglalva: a **programfejlesztésben résztvevő szakértők** a képzési program és dokumentációjának előállításánál (tehát a koncepció, szakanyag, program, modul, téma, lecke adatlapok kitöltése során) folyamatosan a kompetencia kataszter különböző szintjeivel és szinteken található meglévő tartalmakkal vagy új szintek és tartalmak létrehozásával kapcsolják össze a képzési program egyes elemeit. Erre a feladatra az úgynevezett képzési programfejlesztő felület áll majd a rendelkezésükre.

A **minősítési folyamatban** ez az elv úgy jelenik meg, hogy a szakértőnek eddigi koherencia vizsgálata mellett, vagy most már annak részeként meg kell vizsgálnia, hogy a képzési program dokumentációjában leírt tanulási út a tervek és támogató eszközök használatával elérhető-e a kívánt hatás a kompetencia fejlődés terén. Ez a vizsgálat természetesen feltételezésen alapul, és megállapítása nem tényekkel igazolt, ezért a továbbképzési rendszer innovációját is tartalmazó EMISZ alkotói egyrészt egy pilot képzés lehetőségét is megteremtették a minősítés során mint előzetes beválás vizsgálat, másrészt a programértékelés során egzakt módon vizsgálható a program beválása. Az is tény, hogy a programminősítési szakértőnek, már a programdokumentáció fejlesztési folyamatába is be kell kapcsolódnia, ahogy az is életszerű, hogy a tematikai egységek és követelmények tekintetében is feladata van.

Összefoglalva: a programminősítési szakértő a képzési program dokumentációjának megalkotása során bekapcsolódik a fejlesztő munkába és nem kizárólag a programdokumentáció elkészítése után. Ezért a programfejlesztési felületen külön előzetes értékelő joga és feladata van.

Az értékelési folyamatban a fenti elv úgy jelenik meg, hogy a program értékelő szakértő a képzési program végrehajtása során előállt tanulási eredményeket és más indikátor adatokat elemez, és ebből visszahatóan írja le a tapasztalatokat a fejlesztőknek a követelmények és/vagy a tanulási eszközök újra vagy áttervezésére.

A korszerűnek mondott oktatási/képzési programok másik jellemzője, hogy a tanulás és tanítást támogató eszközök jellemzően, a képzésben résztvevők eltérő egyéni tanulási útjain kínálnak segítséget.

A **programfejlesztési folyamatban résztvevő szakértők** számára ez azt a kihívást jelenti, hogy a programdokumentáció készítése során legalább az alábbi szélsőséges peremfeltételek közötti skála mentén, a célcsoport tanulási szokásait figyelembe véve kell tervezniük a tanulás- és tanítástámogató eszközöket:

- A leendő résztvevők nem igényelnek segítséget a tanulási eredmény eléréséhez, kizárólag önállóan tanulnak, és csak ellenőrizni kell a tanulási eredményt.
- A leendő résztvevők csak részben igényelnek segítséget a tanulási eredmény eléréséhez, például önállóan tanulnak, és csak konzultatív támogatást vagy csoportos tanulást igényelnek a saját fókuszukban tartott tanulási eredmény eléréséhez.
- A résztvevők sok segítséget igényelnek, változatos módokon akár személyes oktatói támogatást, egyedi esetek közös feldolgozását és igénylik a tanulási eredmény fókuszban tartásának támogatását is.

Ez azt jelenti, hogy egy képzési program esetében a programnak lehetőséget kell adnia erre is, azaz a képzési programért járó elismerés – esetünkben tanulmányi pont – nem a sikeres részvételért, ha-

nem az eredményért kell, hogy járjon, akár anélkül is, hogy a programot tervező tisztviselő nem vesz igénybe tanulástámogatást, csak a kimeneti követelményeit ellenőrzi. Mielőtt az állítást túlzó innovációnak jellemeznénk, gondoljunk csak az alapvizsga rendszerére, ahol is a résztvevők nem kötelezettek tanulástámogatás igénybevételére, csupán kizárólag a vizsgára.

A **programminősítési szakértő** esetében a tevékenysége során tehát azt is kell vizsgálnia, hogy a képzési program dokumentációja milyen értelemben felel meg annak a feltételnek, hogy a program változatos tanulási utakat kínál szegmentáltan a célcsoportoknak. Valószínűleg az a képzési program jó minőségű, így minősíthető, ami mélyen szegmentálja a célcsoportot, és így mind több tanulási utat, eltérő támogatási eszközök gazdagságát kínálja.

Az értékelési szakértőnek az értékelés során az eszközök és tanulási utak igénybevételének és eredményességének adatait és indikátorait is elemeznie kell, annak érdekében, hogy a program és a benne található eszközök minőségét biztosítsa.

## 6. ZÁRSZÓ HELYETT...

Tisztelt leendő oktató és szakértő, a szakértői munkája során valószínűleg számtalan kérdés merül fel még Önben. A módszertanokat és eszközhasználatot változatos képzéseinken az Ön által felvállalni kívánt oktatói szakértői szerepek szerint állítottuk össze. Azonban talán a legfontosabb, hogy a továbbképzési rendszer fejlesztésében közös víziót találjunk, amelyben közösen hiszünk, ezért engedje meg, hogy megosszunk Önnel erről pár gondolatot.

A tisztviselők nem képzési programok közül válogatnak és a rendszer nem a képzési program elvégzését ismeri el, hanem elemi tanulástámogató egységek segítségével tanulmányi eredményeket gyűjtenek, és a rendszer ezt értékeli tanulmányi ponttal. Ebben a játékos gyűjtögetésben a kompetencia önértékelés segíti és az elemi tanulási egységek kimeneti követelménymérése hitelesíti a megszerzett pontokat. A pontok mennyisége csak minimum szinten meghatározott, a tisztviselők többszörös eredményét a munkáltatót képviselő közvetlen vezető a teljesítmény értékelés során ismeri el. A tanulási eredményeket folyamatosan tisztviselők és az NKE tudástermelő részlegei gazdagítják és ezeket az eredményeket a fejlődő kompetencia kataszter foglalja magába. Az alapvizsga vagy vezetővé válás kezdetét jelentő „vizsga” a tisztviselő számára csak beazonosítja, és nem minősíti a fejlődési területet és elvárt tanulási eredményeket. A tisztviselő számára a kényszer alapú tanulást az élmény és a jó értelemben vett tudásért, képességért való verseny, önmagának leküzdése válik motivációvá. Ebben a versenyben az ösztönző tanulást a támogató környezet által biztosított gyakorlatok segítik.

Az elemi tanulást támogató elemi egységek nem mások, mint pontos kompetencia kataszterből származó kimeneti követelményekhez igazodó, azok elérését támogató változatos tanulási utakat/játékot kínáló gyakorlatok.

A gyakorlatok egy része igényel személyes támogatást, változatos szerepben, speciális technikai alkalmazási képességeket, de alapvetően a kompetencia alapú pedagógiai alkotó gondolkodás az, ami a szerepek attitűd és képesség alapját nyújtja, ez az, ami az alkotva oktatót jellemzi. A személyes támogató nem csak a hagyományos értelemben vett oktató lehet, hanem a résztvevő tisztviselő egyénileg vagy változatos formában együttműködő, egymást segítő alkotó csoport.

Lehetnek olyan gyakorlatok, amelyek nem igényelnek személyes támogatást, ezt a lehetőséget a rendszer minden esetben felkínálja, mert a rendszer lényege nem a tanulástámogatás, azaz a program igénybevétele, hanem a mind hatékonyabban közösségben, vagy egyénileg megszerzett/létrejövő/megalkotott tanulási eredmény.

Az elemi tanulási egységek zárása minden alkotó feladat vagy probléma megoldás, aminek sikere esetén a tanulási eredmény elismerésre kerül, az elismerés szintjei alapesetben lehetnek pontok, de a kiváló eredmény megoldással a tisztviselő már elindult az oktatói pályán/életúton.

Az oktató hagyományos felfogásban egy hierarchizált viszonyrendszerben létező személy, akit tudásforrásként állítanak be, jobb esetben lehet *erőteljes professzionális transzfer menedzser*, aki a képzési folyamatban tudás/képesség alkotásban/konstruálásban segítő attitűddel van jelen. A kompetencia alapú továbbképzési rendszerben mellérendelt tanulástámogató, segítő attitűdű személy, aki az egyes tanulástámogató (elsősorban technikai) utak professzionális alkalmazó résztvevője. Bárkiből lehet ilyen professzionális személy, aki egy adott területen képes kreatívan és empátiával közelíteni másokhoz, magas önismereti képességekkel rendelkezik, ezért belátó saját nem tudása vagy cselekvőképessége tekintetében.



A továbbképzési rendszert működtető kis létszámú professzionális szervezet – a rendszer folyamatos működtetése mellett – ellátja a gyakorlatok és a személyes közreműködők széles körének folyamatos, kockázatalapú értékelésen nyugvó támogató szolgáltatás irányítását és nyújtását, kezeli a sérüléseket, panaszokat, tény alapú validációt, licenc kezelést végez. Tervezi az azonosított igények mentén a szolgáltatás fejlesztését. Keresi, felkutatja a rendszerbe integrálandó és integrálható tudást, és feldolgozza a kompetencia kataszterben, felügyeli a támogató gyakorlatok fejlesztését.

## 7. JOGSZABÁLYTÁR

1. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1100199.TV](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
2. 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600052.TV](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600052.TV) . Utolsó letöltés: 2018. január 10.
3. 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet a Nemzeti Alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a1200110.kor](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1200110.kor). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
4. 273/2012. (IX.29.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a1200273.kor](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1200273.kor). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
5. 152/2014. (VI.6.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről
6. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1400152.KOR](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1400152.KOR)
7. Utolsó letöltés: 2018. január 10.
8. 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a1600321.kor](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1600321.kor). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
9. 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A15H1052.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A15H1052.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
10. 26/2017. (XI. 16.) BM–MvM együttes utasítás az állami tisztviselői továbbképzés és a közszolgálati továbbképzés egységes minőségirányítási szabályzatáról. Elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A17U0026.BM&timeshift=20180101&txtreferer=00000001.txt](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A17U0026.BM&timeshift=20180101&txtreferer=00000001.txt). Utolsó letöltés: 2018. január 10.

## 8. FOGALOMTÁR

**Attitűd:** hozzáállás, viszonyulás valamihez vagy valakihez. Az attitűd érzelmi, emocionális komponens, elkötelezettség; a szakmával, a munkával összefüggő felfogásbeli kérdések, értékelő viszonyulások összessége. Az attitűdök olyan viselkedési- és magatartásformák, amelyek egyaránt vonatkozhatnak a tanulásra és a munkára. Az attitűdök kapcsolódnak a tudáshoz, a képességhez és az önállósághoz.

**Belső továbbképzés:** közigazgatási szerv, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény által folytatott szakmai továbbképzés, amely a megrendelő közigazgatási szerv számára speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket, illetve képességeket közvetít.

**Blended learning:** az e-learning képzést a jelenlétivel ötvöző képzésmegvalósítási forma.

**Differenciálás:** a tanulók nem egyformák, sem pszichológiai értelemben, sem a megelőző tudás vonatkozásában, így ugyanazok a tartalmak és eljárások különböző mértékű fejlesztést eredményeznek, vagy éppen haszontalanok is lehetnek; ezért a tanítási folyamat során nem ugyanazt tanítjuk és/vagy nem ugyanazon módszert követjük.

**Egyéni továbbképzési terv:** a közszolgálati tisztviselő tárgyévre meghatározott tanulmányi kötelezettségeinek és egyéni fejlesztési igényeinek teljesítését biztosító képzési terv.

**Egyszerűsített nyilvántartásba vétel:** a belső továbbképzési program és az azt megvalósító közigazgatási szerv, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmény nyilvántartásba vétele, amelynek eredményeként a továbbképzési program felkerül a továbbképzési programjegyzékre.

**E-learning:** sok esetben interaktív tanulási folyamat, ahol a tananyag, az oktató és a résztvevő kapcsolata informatikai eszközök segítségével valósul meg. Az e-learning alapvetően az önálló tanulásra épít, de oktatóval támogatott formában is megvalósítható (például tutorálás).

**Esettanulmány:** egy adott (valós vagy fiktív) döntési helyzet vagy probléma tárgyilagos, objektív leírása, amelynek feldolgozása és megoldási javaslat kidolgozása a résztvevő feladata.

**Éves továbbképzési terv (egyéni, intézményi, országos):** a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott állami tisztviselők és közszolgálati tisztviselők egyéni továbbképzési terveinek intézményenkénti, illetve országos szintű összesítése.

**Ismeret:** valamely tudományterületen szerzett elméleti vagy gyakorlati tudás (az ismeret és annak megértése). A tudás kategóriájába tehát képzetek, fogalmak, tények, definíciók, szabályok, leírások, törvények, elméletek, rendszerek, összefüggések, szabályok tudása tartozik. Ismeretnek nevezzük a tanulás segítségével a valóságról szerzett tények, információk, fogalmak, törvényszerűségek és elméletek összességét. Aki valamely tananyagot az ismeret szintjén sajátított el, képes az adott fogalmat, tényt, információt felismerni, felidézni, elmondani.

**Jártasság:** Az ismeretek alkalmazásának egyik művelete = gyakorlottság, gyakorlati felkészültség. Új feladatok, problémák megoldása ismereteink kombinatív felhasználása útján.

**Képesség:** a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazásának képessége különböző helyzetekben. A képesség tehát a procedurális (előrehaladó) tudást, azaz az ismeretalkalmazó tudást jelenti, illetve a procedurális tudás formáit írja le. A képesség a feladat megoldásakor jelentkező sokféle ismeret és készség összekapcsolása.

**Készség:** A tanulás (gyakorlás) eredménye: teljesítményképes tudás. A cselekvés automatizált eleme, mely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül funkcionál. Fajtái: írás-, olvasás-, beszéd-, manuális-, szenzomotorikus-, intellektuális és összetett készségek.

**Kompetencia:** olyan általános képesség, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában (Coolahan). A kompetencia magában foglalja az ismereteket, valamint az ezek alkalmazásához kapcsolódó készségeket, képességeket és attitűdöket, amelyeket az egyén a problémamegoldás során alkalmaz. Idézet a felnőttképzési tv.-ből: „A kompetencia a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.”

**Közszolgálati továbbképzési program:** általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, melyek fejlesztéséről és megvalósításáról az NKE gondoskodik.

**Lifelong learning:** élethosszig tartó tanulás (egyedülálló szakirodalmi megközelítések együtt említik a lifelong learninggel, vagyis a minden életterületre és élethelyzetre kiterjedő tanulással).

**Minőségirányítási szabályzat:** a továbbképzés minőségirányítási szempontból történő vezetésére és szabályozására szolgáló szabályzat, amely irányítási kézikönyvként tartalmazza a továbbképzés tervezésének, fejlesztésének, szervezésének, végrehajtásának és ellenőrzésének eljárásait.

**PDCA:** termékek, szolgáltatások, folyamatok tervszerű, rendszerszerű fejlesztésére alkalmazott menedzsment eszköz, amely magában foglalja a tervezést (angolul Plan), a megvalósítást (Do), az ellenőrzést vagy értékelést (Check), valamint a beavatkozást (Act).

Probono-rendszer: a továbbképzésekkel összefüggő képzésmenedzsment feladatokhoz, valamint az e-learning képzési programok és vizsgák igénybevételéhez szükséges központi oktatásinformatikai rendszer, amelyet az NKE fejleszt és működtet.

**Programminősítési szakértő:** a közszolgálati továbbképzési program minősítési eljárásában közreműködő, előzetesen névjegyzékre vett szakértő, aki javaslatot tesz a minősítésre vonatkozó kérelem kapcsán az adott program programjegyzékre vételére vagy elutasítására, illetve a program tanulmányi pontértékére.

**Oktató vagy oktatói szerepkör:** a képzési program végrehajtása során a tudás átszarmaztatásában, a képességek, kompetenciák fejlesztésében, értékelésében és a tanulás támogatásában, különösen az alábbi szerepkörökben közreműködő személy: előadó, konzulens, e-szemináriumvezető, tutor, mentor, gyakorlatvezető, tréner, moderátor, facilitátor, coach, supervisor, webinárium vezető.

**Szimuláció:** szimulációról akkor beszélünk, amikor egy valós társadalmi, vagy fizikai jelenség bi-

zonyos elemeit úgy dolgozzuk fel, hogy a valósággal a hallgató elvonatkoztatott módon kapcsolatba kerül és a szimulált jelenség részesévé válik. A szimulációk, helyzetek a valóság leegyszerűsített változatai, amelyek egy helyzet egészére tereli a résztvevők figyelmét az apró részletek helyett.

**Tanulástámogató eszköz:** nyomtatott vagy elektronikus ismeret- vagy feladathordozó (tankönyv, példatár, feladatgyűjtemény, e-book, jegyzet, munkafüzet, e-learning taneszköz, videoprezentáció, e-szeminárium, webinárium, esettanulmány stb.), amely alkalmas arra, hogy a hallgató önálló vagy támogatott tanulását elősegítse.

**Tanítástámogató eszköz:** nyomtatott vagy elektronikus formátumú, oktatói munkát, tevékenységet segítő eszköz (előadásvázlat, óravázlat, prezentáció, e-learning esettanulmány, jogeset-megoldás, tutori vagy tréneri kézikönyv, felhasználói kézikönyv, tréningtematika, foglalkozási vázlat vagy forgatókönyv, hand-out, oktatói útmutató, önellenőrző teszt, vizsgafeladat stb.).

**Tanulmányi pont:** a közszolgálati továbbképzésben végzett tanulmányi munka mértékegysége, amely a továbbképzési programok, illetve az egyes kurzusok vonatkozásában, arányaiban kifejezi azt a tanulmányi munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges.

**Továbbképzési időszak:** a továbbképzési kötelezettségek teljesítésére rendelkezésre álló négy éves időszak.

**Továbbképzési kötelezettség:** az adott időszakra vonatkozó, tanulmányi pontokban mért, jogszabályban meghatározott elvárás, amely a közszolgálati és az állami tisztviselőkre vonatkozik.

**Továbbképzési programjegyzék:** a közszolgálati és a belső továbbképzési programokat tartalmazó, az NKE által vezetett nyilvántartás.

**Továbbképzési programminősítés:** továbbképzési programok megfelelőségének vizsgálata a minőségirányítási szabályzat és a szakmai követelményrendszer feltételei alapján.

**Tutor:** olyan személy, aki a hallgató e-learning tanulási folyamatát támogatja (válaszol a felmerülő kérdésekre, egyénre szabott tanácsokat ad, elemzi az előrehaladást stb.).

**Vezetőképzés:** a közszolgálatban vezető beosztásban dolgozó munkatársak, valamint a közvetlen vezetői utánpótlás számára az NKE által nyújtott, a vezetői kompetenciák fejlesztésére irányuló képzés, amely a vezetői utánpótlásképzést, a vezetők rendszeres továbbképzését és a vezetők magas szintű kiválósági képzését foglalja magában.



## 9. IRODALOMJEGYZÉK

1. 101 ötlet tanároknak. Jedlik Oktatási Stúdió, Budapest, 2005. Elérhetőség: [http://www.jos.hu/download/9011/00\\_Ped.pdf](http://www.jos.hu/download/9011/00_Ped.pdf) Utolsó letöltés: 2018. január 10.
2. A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése. KÖFOP-2.1.1.1. Konceptió. NKE, 2015.
3. Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában – 2001. július-december. In: Új Pedagógiai Szemle, 2002/2. 110-116. pp.
4. BALÁZS Éva: A tanulás szervezése és az új kompetenciák. A Nyitott iskola – tanuló társadalom című OKI-konferencián elhangzott előadás szövege. Budapest, OKI, 2003.
5. BÁTHORY Zoltán: Tanulók, iskolák, különbségek. Budapest, Okker Kiadó, 2000.
6. Báthory Zoltán – Falus Iván (szerk.): Pedagógiai lexikon. Budapest, Keraban Kiadó, 1997.
7. Bognár Mária: Tanulás mindenkinek. A tanulás fejlesztése című OKI-konferencián elhangzott előadás szövege. Budapest, OKI, 2002.
- 8.
9. Bredács Alice Mária Dr.: A hagyományos és az IKT-vel támogatott mérés és értékelés a szakképzésben. BME Tanárképző Központ, 2013. Elérhetőség: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_a\\_hagyomanyos\\_es\\_az\\_ikt-vel\\_tamogatott\\_meres\\_es\\_ertekeles\\_a\\_szakkepzesben/HI/shijs23g.scorm](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_a_hagyomanyos_es_az_ikt-vel_tamogatott_meres_es_ertekeles_a_szakkepzesben/HI/shijs23g.scorm). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
- 10.
11. Costa, L. A. – Liebman, M. R.: Envisioning Process as Content. Toward a Renaissance Curriculum. California, Corwin Press, 1997.
- 12.
13. Csapó Benő: A komplex problémamegoldás a PISA 2003 vizsgálatban. In: Új Pedagógiai Szemle, 2005/3. 43-52. pp.
14. Csapó Benő: Tudás és iskola. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 2004.
15. Cseh Györgyi – Kristóf Lajosné – Tóth Sándor: Folyamatba ágyazott továbbképzés. Továbbképzés és tanulástámogatás. TÁMOP-3.1.5 projekt. Oktatási Hivatal, 2015. Elérhetőség: [https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/unios\\_projektek/tamop315/standardok/standard\\_folyamatba\\_agyazott\\_tovabbkepzes.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/tamop315/standardok/standard_folyamatba_agyazott_tovabbkepzes.pdf). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
16. Eurelings, A. M. C. – Melief, A. B. M. – Pekenpol, H.: Leren in een kennissamenleving. De gevolgen van de digitale revolutie voor het hoger onderwijs en de beroeps- en volwasseneneducatie in Nederland, Pre-advies ten behoeve van het project Kennisintensivering van de WRR, Den Haag, 2001. (Learning in a knowledge society. The results of the digital revolution for Dutch higher, vocational and adult education, Pre-advice for the project Intensifying Knowledge of the Netherlands Scientific Council for Government Policy)

17. Európa 2020 Stratégia – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. Európai Bizottság, Brüsszel, 2010. Elérhetőség: [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_HU\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
18. Felvégi Emese: Gyorsjelentés a PISA 2003 összehasonlító tanulói teljesítménymérés nemzetközi eredményeiről. In: Új Pedagógiai Szemle, 2005/1. 63-86. pp.
19. Folyamatba ágyazott továbbképzés: továbbképzés és tanulástámogatás. Oktatási Hivatal, 2015. Elérhetőség: [https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/unios\\_projektek/tamop315/standardok/standard\\_folyamatba\\_agyazott\\_tovabbkepz.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/tamop315/standardok/standard_folyamatba_agyazott_tovabbkepz.pdf). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
20. Harangi László: A „lifelong learning” paradigma és hatása a magyar közoktatásra. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2009. Elérhetőség: <http://ofi.hu/tudastar/tanulas-kora/lifelong-learning> Utolsó letöltés: 2018. január 10.
21. Horváth Zsuzsa – Lukács Judit: A kétszintű érettségi vizsga. Elérhetőség: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00091/2005-04-oy-Tobbek-Ketszintu.html> Utolsó letöltés: 2017. 02. 08.
22. Jacobs, H. H.: Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation. ASCD, Alexandria, 1999.
23. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program. Elérhetőség: <https://regionallispolitika.kormany.hu/download/6/59/71000/KOFOP.pdf>. Utolsó letöltés: 2018. január 10.
24. Johnson, D. W. – Johnson, R. T. – Holubec, E. J.: Cooperative Learning in the Classroom. ASCD, Alexandria, 1994.
25. Kagan, S.: Kooperatív tanulás. Budapest, Ökonet Kiadó, 2001.
26. Key Competencies. A Developing Concept in General Compulsory Education. Elérhetőség: [http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=503](http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=503) Utolsó letöltés: 2018. 01.14.
27. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Elérhetőség: [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf). Utolsó letöltés: 2018. január 10.
28. Kutatási zárójelentés. ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése. NKE, Budapest, 2014. 16-21. o.
29. Learning for Tomorrow’s World. First Results from PISA 2003.
30. Elérhetőség: <https://www.oecd.org/edu/school/programmeforinternationalstudentassessmentpisa/34002216.pdf>. Utolsó letöltés: 2017. 02. 08.
31. Letschert, Jos (ed.): The integrated person. How curriculum development relates to new competencies. 2004. Elérhetőség: <http://doc.utwente.nl/93594/1/Introduction%20YB%204%20The%20Integrated%20Person.pdf>. Utolsó letöltés: 2017. 01. 10.
32. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2011.
33. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>. Utolsó letöltés: 2018. január 10.
34. Mihály Ildikó: Még egyszer a kulcskompetenciákról. In: Új Pedagógiai Szemle, 2003/6. 103-112. pp.
35. Mihály Ildikó: OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. In: Új Pedagógiai Szemle, 2002/6. 90-99. pp.
36. Molnár Gyöngyvér: A komplex problémamegoldó képesség fejlettségét jelző tényezők. In: Ma-

**A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.**



Nemzeti Közszerológálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatósi Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős Kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Kiadói szerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**Tördelőszerkesztő:**

Bödecs László

978-615-5057-94-6 (PDF)

A kiadvány

a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

„A közszolgáltatás komplex kompetencia,  
életpálya-program és oktatás technológiai  
fejlesztése” című projekt keretében készült  
el és jelent meg.

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**