



TUDÁS-  
MENEDZSMENT

INFORMÁCIÓ-  
MENEDZSMENT

MINŐSÉG-  
MENEDZSMENT

MINŐSÉGI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ  
PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÓ RENDSZER

EREDMÉNYESEBB KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYRENDSZER

**A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI  
SZOLGÁLTATÁSOK  
INTÉZMÉNYRENDSZERÉNEK  
FEJLESZTÉSE**

# **A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének fejlesztése**

**JAVASLATOK A DÖNTÉSHOZÓK SZÁMÁRA 2014–2015**

A Társadalmi Megújulás Operatív Program 3.1.1. számú,  
„*XXI. századi közoktatás (fejlesztés, koordináció) II. szakasz*” című kiemelt projekt  
átfogó célja a közoktatás fejlesztése, a fejlesztés szakmai, informatikai támogatása,  
minőségbiztosítása és nyomon követése.

# A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének fejlesztése

Javaslatok a döntéshozók  
számára 2014–2015

ALKOTÓSZERKESZTŐ  
MORVAY ZSUZSANNA

OKTATÁSKUTATÓ  
ÉS FEJLESZTŐ  
— — INTÉZET



BUDAPEST, 2015

A könyv megjelenését a Társadalmi Megújulás Operatív Program 3.1.1-11/1-2012-0001 számú, „XXI. századi közoktatás (fejlesztés, koordináció) II. szakasz” című projektje támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Írták

**MORVAY ZSUZSANNA, BALATONINÉ SÁROSI MÁRTA,  
BORDÁNÉ KOVÁCS ZITA, DEMETER ENDRE, GASKÓ KRISZTINA,  
KIRÁLY EMMA, NOSZÁLYNÉ BÍRÓ FATIME, PATAKI NIKOLETT,  
PILLMANN-NÉ ADRIÁN LÍVIA, SZÉLES IMRE, SZYMCZAK JUDIT**

Alkotószerkesztő

**MORVAY ZSUZSANNA**

Lektor

**PALOTÁS ZOLTÁN**

Olvasószerkesztő

**SZERENCSÉS HAJNALKA**

Tördelés

**PÁTRIA NYOMDA**

Borítóterv

**KISS DOMINIKA**

Borítókép

© **MORVAY ZSUZSANNA**

© Morvay Zsuzsanna, Balatoniné Sárosi Márta, Bordáné Kovács Zita, Demeter Endre, Gaskó Krisztina, Király Emma, Noszályné Bíró Fatime, Pataki Nikolett, Pillmann-né Adrián Lívia, Széles Imre, Szymczak Judit, 2015

© Morvay Zsuzsanna, alkotó szerkesztő, 2015

© Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2015

ISBN 978-963-682-942-1

Oktatókutató és Fejlesztő Intézet  
1143 Budapest, Szobránc utca 6-8.  
[www.ofi.hu](http://www.ofi.hu)

Felelős kiadó

**KAPOSI JÓZSEF**

Nyomás és kötés

**PÁTRIA NYOMDA ZRT., BUDAPEST**

Felelős vezető

**ORGOVÁN KATALIN**

# Tartalomjegyzék

<b>ELŐSZÓ</b> .....	9
<b>A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTELMEZÉSE</b> .....	11
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások célja .....	11
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkciói .....	11
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások célcsoportjai .....	14
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátásában közreműködők köre .....	14
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások biztosításának alapelvei .....	15
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások társadalmi és szakmai kommunikációjának tartalmi elemei .....	16
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások szabályozási szintjei és lehetséges tartalmi elemei .....	17
<b>A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FUNKCIONÁLIS FELADATSZERKEZETE</b> .....	19
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladata, területei a hatályos szabályozók alapján .....	19
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális alapú lehetséges feladatcsoportjai .....	20
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális alapú feladatcsoportjainak bemutatása .....	21
<i>Tudásmenedzsment</i> .....	21
<i>Szaktanácsadás</i> .....	21
<i>Továbbképzés</i> .....	22
<i>Információmenedzsment</i> .....	22
<i>Tájékoztatás, kommunikáció, disszemináció</i> .....	22
<i>Versenyek koordinációja</i> .....	23
<i>Szolgáltatásszervezés</i> .....	23
<i>Minőségmenedzsment</i> .....	23
<i>Intézményfejlesztés – vezetői támogatás</i> .....	23
<i>Mérés-értékelés</i> .....	24
<i>Szolgáltatásfejlesztés, jelző- és indikátorrendszerek fejlesztése</i> .....	24
<i>Komplex minőségirányítási rendszer működtetése</i> .....	24

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatellátási portfóliójának szerkezete . . . . .	25
---	----

**A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK**

<b>IRÁNYÍTÁSI MODELLJE</b> . . . . .	26
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások országosan egységes irányításának célja . . . . .	26
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányításának alapelvei . . . . .	27
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányításának szervezeti keretei . . . . .	28
<i>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi koordinációját végző országos központ feladat- és hatáskörei</i> . . . . .	29
<i>A Szakmai Tanácsadó Testület (SZTT) feladat- és hatáskörei</i> . . . . .	30
<i>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációját végző szervezetek feladat- és hatáskörei</i> . . . . .	31
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei szintű koordinációját végző szervezetek közötti feladatmegosztás . . . . .	32

**A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK**

<b>HUMÁNERŐFORRÁS-IGÉNYE ÉS -JELLEMZŐI</b> . . . . .	34
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások koordinációját végző központi és megyei szervezetek humánerőforrás-igénye . . . . .	34
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások nyújtásának – külső – humánerőforrás-igénye . . . . .	37
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei koordinációjában, valamint a feladatellátásban közreműködő humánerőforrás jellemzői . . . . .	39

**A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK**

<b>KOMPLEX MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERE</b> . . . . .	42
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének meghatározása, célja . . . . .	42
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének működtetési alapelvei . . . . .	42
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének folyamatai, tevékenységei, dokumentumai . . . . .	43
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségének meghatározása . . . . .	44
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások szolgáltatásalapú indikátorrendszerének célja . . . . .	44
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások indikátorfejlesztésének alapelvei . . . . .	45
A szolgáltatásalapú indikátorrendszer lehetséges adatforrásai . . . . .	46
Az indikátorok lehetséges adatközlői . . . . .	46
Az indikátorrendszer lehetséges felhasználói . . . . .	47
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási folyamatait támogató mérőeszközök szerkezete . . . . .	47

<b>A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSI MODELLJE</b> .....	50
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásának folyamata .....	50
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásának alapelvei .....	52
A szolgáltatási feladatok finanszírozására épülő modell jellemzői .....	54
A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének működéséhez szükséges infrastruktúra egyszeri kiépítési és fejlesztési költségei .....	57
<b>UTÓSZÓ</b> .....	59
<b>FOGALOMTÁR</b> .....	60



## ELŐSZÓ

Az olvasó a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokra vonatkozó komplex rendszerfejlesztési javaslatokat bemutató kötetet tart a kezében.

A kötetben a TÁMOP 3.1.1-11/1-2012-0001 (XXI. századi közoktatás, koordináció) kiemelt projekt II. szakasz *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata és fejlesztése* téma keretében elkészült fejlesztési dokumentumok és javaslatok legfontosabb elemeiből adunk válogatást. A kötetben szereplő fejezetek a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer irányítási, koordinációs, kommunikációs, minőségirányítási és finanszírozási modelljeit, valamint intézményi szerkezetét, funkcionális feladatrendszerét, a szolgáltatásokban érintettek körét és szerepét mutatják be és ezekkel összefüggésben tesznek javaslatot a jogszabályi, szervezeti és működési környezet kialakítására, kiegészítésére, illetve korrekciójára.

A kötet egy fejlesztési javaslatcsomagot tartalmaz, amely a pedagógiai-szakmai szolgáltatások területén döntéshozók és döntés-előkészítők számára adhat támpontokat. A javaslatcsomag elemei *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata*<sup>1</sup> című tanulmánykötetben feltárt, a pedagógiai-szakmai szolgáltatások 2013. és 2014. évi feladatellátási és működési jellemzőiről készült átfogó helyzetelemzés eredményeire és tanulságaira épülnek. Mind a kutatásokra épülő tényfeltáró helyzetelemzés, mind a komplex rendszerfejlesztési javaslatok értelmezését meghatározza, hogy azok egy átalakuló intézményi és jogi környezetben készültek.

A kötet első fejezete kísérletet tesz a pedagógiai-szakmai szolgáltatások értelmezésére, melynek keretei között a szolgáltató rendszer célrendszerét, funkcióit, igénybevevőit és potenciális szolgáltatóit, igény- és szükséglet alapúságát, szabályozási szintjeit és elemeit, valamint mindezek társadalmi és szakmai kommunikációjának lehetséges tartalmi elemeit azonosítottuk.

Ezt követően bemutatjuk a pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális szerkezetű feladatcsoportjait és elemi szolgáltatási feladatait, illetve a működési eljárásrendek alapjait képező feladatellátási portfóliók javasolt felépítését. Javaslatot teszünk a pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányítási modelljére, valamint az irányításban közreműködő szervezetek feladatmegosztására. Felvázoljuk a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer irányításában, koordinációjában és a feladatellátásban közreműködő szervezetek és szereplők humán erőforrás-igényét és jellemzőit.

Bemutatjuk a rendszer minőségirányítási modelljének, valamint annak működtetését támogató, szolgáltatásalapú indikátorrendszer kialakításának alapelveit, illetve a szolgáltatások célcsoportjai által azonosított igényeket és a megvalósított szolgáltatásokra vonatkozó, a szolgáltatások minőségbiztosításának alapjául szolgáló elégedettséget mérő eszközök felépítését és lehetséges tartalmi elemeit. A kötet utolsó fejezetében javaslatot teszünk a pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatalapú finanszírozási modelljére.

A kötet hasznos információkkal és inputokkal szolgál a pedagógiai-szakmai szolgáltatások területén érintett valamennyi szakember számára, figyelmébe ajánljuk

---

1 DEMETER Endre – GASKÓ Krisztina – MORVAY Zsuzsanna: *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata. Helyzetkép 2013–2014. Empirikus kutatások eredményeinek összegzése.* Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2015

a terület kutatásával és fejlesztésével foglalkozóknak, ezzel együtt elsősorban a pedagógiai-szakmai szolgáltatások területén döntéshozók és döntés-előkészítők számára ajánljuk.

A kötet a különféle szabályozási és működési környezetekhez részleteiben vagy akár egészében adaptálható javaslatokat tartalmaz. Azokat úgy állítottuk össze, hogy alapjai lehessenek a jogszabályalkotás, a működési és finanszírozási környezet, a szervezetfejlesztés és különféle eljárásrendek megalkotásának egyaránt.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTELMEZÉSE

A fejezetben azonosítjuk a pedagógiai-szakmai szolgáltatások céljait, funkcióit, funkcionális rész céljait, célcsoportjait, az ellátásban közreműködők körét, javaslatot teszünk a szolgáltatások biztosításának alapelveire, kommunikációjának tartalmi elemeire és végül az egyes elemek szabályozási szintjeire.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK CÉLJA

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **célja**, hogy:

- A célcsoportoknak nyújtott **minőségi, professzionális, célirányos és hatékony pedagógiai-szakmai támogatás** révén **növelje** a köznevelési rendszer és az abban dolgozó pedagógusok, pedagógiai munkát segítő, intézményvezetők, a nevelési-oktatási intézmények **eredményességét** mind egyéni, mind intézményi szinten.
- **Hatékonyan támogassa a köznevelési rendszer stratégiai céljait** a célcsoportok számára biztosított **külső szakmai támogatások**, valamint az intézményen belüli és intézmények közötti **tudásmegosztás elősegítésével**.
- **Biztosítsa** a köznevelési rendszer minden szereplője számára munkájuk eredményes ellátásához szükséges **releváns és pontos ágazati információk áramlását**.
- Az **egyenlő hozzáférés** elve alapján hatékonyan **járuljon hozzá** a köznevelési rendszerben dolgozó **szakemberek kompetenciáinak fejlesztéséhez**.
- **Támogassa** a köznevelési intézmények **innovációinak létrejöttét és terjesztését**, valamint az intézmények **tanuló szervezetté** válását.

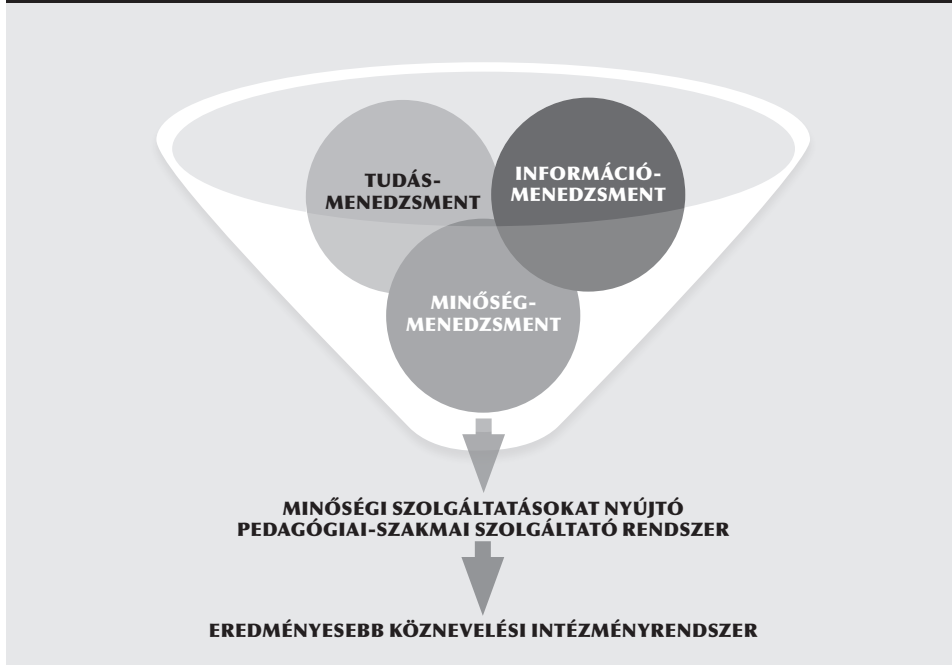
## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FUNKCIÓI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások három alapfunkció ellátására hivatottak: a **tudás<sup>2</sup>, az információ és a minőség hatékony menedzsmentjére**, melyek összefüggését és egymásra épülését az *1. ábra* szemlélteti. Az egyes szolgáltatási feladatok megvalósítása során esetenként több funkció ellátása is érvényesülhet. A három funkció egymásra hatásának és együttes érvényesülésének eredményeként érhető el a pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségi feladatellátása, amellyel biztosítható a végső, stratégiai cél: **a köznevelési intézményrendszer eredményességének növelése**.

---

2 Itt a széles értelemben vett tudásra gondoltunk, nem kifejezetten a tartalommal összefüggő tudásra – valójában a célcsoportok kompetenciáinak fejlesztéséről van szó: „kompetenciamenedzsment”.

1. ábra: A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkciói



A **tudásmenedzsment** mindazokat a **tartalmi és módszertani** szolgáltatásokat jelenti, amelyek célja a pedagógiai eredményesség növelésének, a szolgáltatásokat igénybe vevők munkájának **közvetlen** szakmai támogatása, pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák **alkalmazásának, implementációjának** elősegítése.

**Információmenedzsmenten** mindazokat az **információalapú** szolgáltatásokat értjük, amelyek célja a pedagógiai eredményesség növeléséhez szükséges ágazati információk, kutatási és fejlesztési eredmények, valamint pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák **közzététele, megismertetése**.

A **minőségmenedzsment** pedig mindazokat a **minőségfejlesztési szolgáltatásokat** jelenti, amelyek célzottan a köznevelési intézmények vezetőinek, másfelől az intézményi szervezet részének vagy egészének támogatására irányulnak. Értelmezésünkben ide soroltuk a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer központi koordinációját végző szervezet valamennyi, a **minőségi szolgáltatások megvalósítását** támogató **tevékenységét** is, amely magában foglalja a minőségpolitikát, a minőségértelmezést vagy minőségmissziót, a minőségi célok meghatározását, a minőségtervezést, a minőségszabályozást, a minőségbiztosítást, a minőségellenőrzési és indikátorrendszerrel támogatott visszacsatolási folyamatokat és a szolgáltatások folyamatos minőségfejlesztését.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **funkciók szerint azonosított céljai** eltérő részcélokban és tevékenységekben nyilvánulnak meg a köznevelési rendszer különböző szintjein végbemenő folyamatok támogatásaként, melyet a következő oldalon szereplő táblázat mutat be.

**1. táblázat.** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások beavatkozási szintjeinek/támogatási folyamatainak és a szolgáltatási funkciók szerint azonosított céljainak megfeleltetése

A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK SZINTJEI	SZOLGÁLTATÁSI FUNKCIÓK SZERINT AZONOSÍTOTT CÉLOK		
	TUDÁS-MENEDZSMENT	INFORMÁCIÓ-MENEDZSMENT	MINŐSÉG-MENEDZSMENT
Tanítási-tanulási, nevelési folyamat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Széles körű (tartalmi, módszertani) szakmai támogatás nyújtása az érintettek számára szaktanácsadás és továbbképzés formájában</li> <li>• Pedagógiai innovációk létrehozásának és beépülésének (adaptációjának) támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanítási-tanulási folyamatot támogató információk gyűjtése és közvetítése</li> <li>• Online kommunikáció, hálózatok működtetése</li> <li>• Hatékony koordináció és szolgáltatás-szervezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógusok mérési és értékelési gyakorlatának fejlesztése</li> </ul>
Köznevelési intézmény része vagy egésze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Széles körű (tartalmi, módszertani) szakmai támogatás nyújtása az érintettek számára szaktanácsadás és továbbképzés formájában</li> <li>• Intézményi implementációs folyamatok támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ágazati információk gyűjtése és közvetítése</li> <li>• Jogszabályi változásokkal kapcsolatos információk gyűjtése és közvetítése</li> <li>• Online kommunikáció, hálózatok működtetése</li> <li>• Hatékony koordináció és szolgáltatás-szervezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intézményi szakmai folyamatok és fejlesztések komplex támogatása</li> <li>• Intézményvezetők támogatása</li> <li>• Intézményi mérési és értékelési rendszer fejlesztése</li> </ul>
Szolgáltató rendszer része vagy egésze <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igény- és szükségletalapú (intézményi, területi vagy országos, döntéshozói és igénybevevői elvárásokon alapuló), egységes szakmai keretek között szerveződő, minőségi szaktanácsadói és továbbképzési rendszer működtetése</li> <li>• A szaktanácsadói és továbbképzési rendszerben a szolgáltatói oldalon közreműködők felkészítése, képzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ágazati információk gyűjtése és közvetítése</li> <li>• Online kommunikáció, hálózatok működtetése, illetve hálózatok működésének támogatása</li> <li>• Hatékony koordináció és szolgáltatás-szervezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szolgáltatások minőségbiztosítása valamennyi pedagógiai-szakmai szolgáltatási területen</li> <li>• A célcsoportok érdekeltté tétele a szolgáltatások hatékony felhasználásában</li> <li>• Szolgáltatások fejlesztése</li> <li>• Szolgáltatási és szervezési folyamatok minőségirányítása</li> </ul>
Köznevelési rendszer része vagy egésze <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógiai eredményesség rendszerszintű támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Releváns és pontos ágazati információáramlás támogatásának biztosítása a köznevelési rendszer érintettjei számára</li> <li>• Az online kommunikáció és különféle szakmai hálózatok működtetése révén az ágazattal összefüggő információáramlás támogatásának biztosítása a köznevelési rendszer érintettjei között</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minőségi szolgáltatások biztosítása valamennyi területen minden célcsoport számára</li> <li>• Tudatosabb és áttekinthetőbb tervezés és folyamat-menedzsment kialakítása valamennyi érintett szervezetben</li> <li>• Eredményesebb egyéni, intézményi és rendszerszintű működés támogatása</li> <li>• Indikátorrendszer működtetése révén pontos és releváns információk biztosítása az igényelt és ténylegesen igénybe vett pedagógiai-szakmai szolgáltatások mennyiségi, minőségi és finanszírozási adatairól, tendenciáiról az ágazatirányítás és a döntéshozatal számára</li> </ul>

3 A szolgáltató szervezet(ek)e)t is ideértve

4 A megjelölt célok a köznevelési intézményekre, valamint a szolgáltató szervezet(ek)re együttesen vonatkoznak.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK CÉLCSOPORTJAI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **lehetséges célcsoportjai** (felhasználók, igénybe vevők) az igénybe vehető szolgáltatások funkciói szerint az alábbiak szerint azonosíthatók (2. táblázat).

**2. táblázat:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcióinak és célcsoportjainak megfeleltetése

CÉLCSOPORTOK	SZOLGÁLTATÁSI FUNKCIÓK		
	TUDÁS-MENEDZSMENT	INFORMÁCIÓ-MENEDZSMENT	MINŐSÉG-MENEDZSMENT
Tanulók		✓	
Pedagógusok és pedagógiai munkát segítők	✓	✓	✓
Intézményi szervezet része vagy egésze	✓	✓	✓
Intézményvezető	✓	✓	✓
Intézményfenntartó	✓	✓	✓
Szolgáltató rendszer része vagy egésze <sup>5</sup>	✓	✓	✓
Ágazati irányítás <sup>6</sup>		✓	✓

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK ELLÁTÁSÁBAN KÖZREMŰKÖDŐK KÖRE<sup>7</sup>

A pedagógiai-szakmai **szolgáltatások nyújtásában közreműködők lehetséges köre:**

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi koordinációját végző országos központ<sup>8</sup> (a továbbiakban: országos központ)
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációját végző szervezetek (a továbbiakban: megyei szervezet)
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások működtetésében támogatást nyújtó szervezetek, az oktatás háttérintézményei (Oktatási Hivatal, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Türr István Képző és Kutató Intézet stb.)

5 A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban közreműködő szervezetek és szereplők maguk is célcsoportjai a szolgáltató rendszernek, hiszen folyamatos felkészítésükről, fejlesztésükről szükséges gondoskodni.

6 Az ágazatirányítás a folyamatos információszolgáltatás, valamint a jelző- és nyomon követő, illetve indikátorrendszerek egyik legfontosabb felhasználóiként jelennek meg a szolgáltatások célcsoportjaiként.

7 A felsorolás a kötetben publikált koncepció szerinti közreműködőket tartalmazza, amely nem feltétlenül azonos a hatályos szabályozás szerint nevesített közreműködőkkel.

8 Optimálisan ez egy országos hatókörű pedagógiai és/vagy fejlesztő intézet.

- A nem állami fenntartású – egyházi jogi személy, civil szervezetek által fenntartott – pedagógiai intézetek
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatellátásában közreműködő
  - » pedagógusok (pedagógus II., mesterpedagógus, kutató tanár)
  - » innovatív programmal rendelkező és működő köznevelési intézmények
    - \* innovatív bázisintézmények
    - \* referenciainitézmények
    - \* ökoiskolák
    - \* módszertani központok
    - \* gyakorló iskolák
    - \* stb.
  - » felsőoktatási intézmények
    - \* pedagógusképző központok
    - \* kutatóközpontok
    - \* stb.
  - » egyéb szervezetek (pl. for-profit szolgáltatók)

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK BIZTOSÍTÁSÁNAK ALAPELVEI

*A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata* kötetünkben közzétett tapasztalatok és eredmények alapján a kutató–fejlesztő munkacsoport által kidolgozott koncepció értelmében a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat úgy kell megszervezni, hogy azok **biztosítsák**:

- A **minőségi** pedagógiai-szakmai szolgáltatásokhoz való **egyenlő hozzáférést valamennyi igénybevevő számára.**
- A **célcsoportok** támogatási szükségleteinek célirányos felmérésén alapuló **igények** kielégítését.
- Az ágazati stratégiák és **szakpolitikai prioritások** mentén fellépő szükségletek kielégítését.
- A szolgáltatások **lakóhely közeli** megszervezésének előtérbe helyezését (helybe vitt szolgáltatások).
- A szolgáltatási feladatokon alapuló **feladatfinanszírozási** alapelvek érvényesülését.
- A célcsoportok számára **meghatározott időnként kötelezően igénybeveendő** szolgáltatásokat (szakpolitikai prioritások).
- Elvárt eredmény alatti teljesítés (alulteljesítő intézmények) esetén az ún. **kötelező<sup>9</sup> szolgáltatásokat.**

---

<sup>9</sup> A pedagógiai-szakmai szolgáltatásoknak az a köre, amelyeket a szakpolitikai prioritások, illetve a szakmai irányítás irányelvei alapján minden köznevelési intézménynek, illetve pedagógusnak meghatározott időközönként, illetve elvárt eredmény alatti teljesítés esetén mindenképpen kötelező igénybe vennie.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK TÁRSADALMI ÉS SZAKMAI KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK TARTALMI ELEMEI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról történő **hatékony és célirányos kommunikációnak** – a szélesebb szakmai nyilvánosság, esetenként a társadalom egésze számára – fontos szerepe van. Megfelelő tartalmú és eszközű kommunikáció hiányában a pedagógiai-szakmai szolgáltatások céljainak, feladatainak, rendszerjellemzőinek, tevékenységeinek és eszközeinek elfogadottsága és megvalósíthatósága kérdőjeleződhet meg.

Az alábbiakban **a szakmai nyilvánosság körében** történő kommunikáció tartalmi elemeire teszünk javaslatot, melyeket célszerű előtérbe helyezni a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról történő partneri kommunikáció során.

1. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások alapvető célja a nevelés-oktatás **eredményességének növelése** a pedagógusoknak, az intézményvezetőknek a nevelési-oktatási intézményeknek nyújtott közvetlen vagy közvetett támogatások révén.
2. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egyfelől **külső szakemberek által nyújtott, professzionális szakmai támogatást** jelentenek (állami vagy piaci, de szakmai professzióhoz kötött feladatok). Másfelől építenek a **belső, intézményi és/vagy intézményközi szakmai/partnerségi/együttműködési hálózatokban megvalósuló tudásmegosztásra**.
3. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének szereplői és folyamatai **egymást feltételező és egymásra ható, vertikális és horizontális kapcsolatrendszer**t alkotnak és **folyamatos interakcióban** állnak egymással. A vertikális kapcsolatrendszer kétirányú szolgáltatási folyamatokat működtet: egyrészt a szolgáltatások célcsoportjainak igényeit, másrészt a köznevelési rendszer irányítói által meghatározott támogatási elvárásokat és szükségleteket, valamint az ágazati stratégiai célok és prioritások alapján megvalósuló szolgáltatásokat és interakciókat közvetíti. A horizontális kapcsolatrendszer adott szolgáltatási területen létrejövő szakmai együttműködések tartalmaz, amelyek a szolgáltatások nyújtóinak és igénybe vevőinek kölcsönös tudásmegosztásán alapulnak.
4. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások jogszabályban rögzített feladatstruktúrárt, **„szolgáltatási palettát”** alkotnak, amelyek biztosítják a szolgáltatások igénybe vevőinek választási lehetőségét és igényalapú döntését.
5. **A pedagógiai-szakmai szolgáltatások és a pedagógiai szakszolgálatok tevékenysége eltér egymástól, de részben közös célcsoporttal rendelkeznek, s ezért egymást szervesen kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak.** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások a pedagógiai folyamatok különböző szintjein megvalósuló pedagógiai eredményességet segítik elő, s a tanulókkal kapcsolatos pedagógiai tevékenységet a tanulócsoporthoz vagy az intézmény szintjén támogatják. Ehhez képest a pedagógiai szakszolgálatok a pedagógiai folyamatok mikroszintjén, a tanulóval mint egyénnel kapcsolatos szakmai támogatásokat nyújtanak elsősorban a tanulóknak, szülőknek és a pedagógusoknak. (A szolgáltatások határterületei: pl. tehetséggondozás, pályaorientáció.)

6. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások a tanulót és a családokat érintő, **humán szolgáltatások (pl. szociális szolgáltatások, gyermek- és családvédelem, egészségügy) rendszerébe illeszkednek.** A tanulókkal és családokkal kapcsolatos támogatási szükségletek és igények a szolgáltatást igénylő (például a pedagógus) oldalán jelentkeznek, de a probléma megfogalmazása akkor vezet a megfelelő megoldás, segítség megtalálásához, ha az igénybe vehető és releváns szolgáltatások kiválasztását a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer támogatja. Ennek érdekében szükséges
  - a humán szolgáltatásokat közös szolgáltatási rendszer keretében értelmezni, elhelyezni (ezt segítheti a közös ágazati minisztérium is, esetenként ágazatközi együttműködés),
  - az átszolgáltatások területeit és eljárásait kidolgozni,
  - a társszolgáltatók közötti szakmai együttműködések protokolljait meghatározni.
7. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások biztosítása **nem nélkülözheti a helyi, intézményközi és személyes kapcsolatrendszer működtetését,** hiszen a szolgáltatási igények és szükségletek mindig az adott közösségben, helyi társadalomban fogalmazódnak meg. A helyi kapcsolatrendszerben megjelenő szolgáltatók és szolgáltatósszervezők tudják a leghatékonyabban elősegíteni a szolgáltatási igények azonosítását, valamint a legmegfelelőbb szolgáltatások kiválasztását és nyújtását.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK SZABÁLYOZÁSI SZINTJEI ÉS LEHETSÉGES TARTALMI ELEMEI

Az alábbiakban arra teszünk javaslatot – a fejezet egészének tükrében –, hogy a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszernek – fontossága okán – mely elemeit, illetve jellemzőit indokolt törvényi és melyeket rendeleti szinten szabályozni.

**Törvényi szinten** javasolt szabályozni:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **céljait és funkcióit.**
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások biztosításának **alapelveit.**
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **területeit/típusait.**
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **egységes** (fenntartói és szakmai) **irányításában közreműködő szervezet megjelölését.**
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **nyújtásában közreműködők** körét.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat **igénybe vevők körét.**
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **igény- és szükségletalapúságát**<sup>10</sup>.
- Az állami finanszírozású pedagógiai-szakmai szolgáltatások **feladatellátási körzeteit** meghatározó elveket, szempontokat.

---

<sup>10</sup> A pedagógiai-szakmai szolgáltatások tervezésének alapját képező felhasználói (döntéshozói és igénybevevői) elvárások, mely egyaránt figyelembe veszik az intézmények részéről megfogalmazott igényeket és az ágazati irányítás szintjén megfogalmazott szükségleteket, szakpolitikai prioritásokat. A szolgáltatások igény alapú felmérésére egységes, központi és kötelező igényfelmérés formájában kerül sor, míg a szükségletek és prioritások meghatározása a mindenkorai szakpolitika döntései, illetve a köznevelés stratégiai célkitűzései alapján történik.

- Az **állami és nem állami fenntartású szakmai szolgáltatók szerepét és viszonyát** a feladatellátásban.

**Rendeleti szinten** javasolt szabályozni:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **területeinek/típusainak működését** (módszerek, eszközök, tevékenységek, eljárásrendek).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások nyújtásában **közreműködők** (szolgáltatók és szolgáltatósszervezők) **alkalmazásának személyi feltételeit** (képzettség, szakmai tapasztalat, személyes kompetenciák).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások keretében megvalósuló **kommunikációs tevékenységek jellemzőit** (csatornák, eszközök, időbeli jellemzők, felelősségi körök).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **minőségbiztosításának** jellemzőit (indikátorok, mérőeszközök, eljárások).
- **A társszolgáltatókkal való együttműködés** eljárásait, protokolljait.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **finanszírozásának alapelveit** (a központi finanszírozás jellemzői; az állam által biztosított, kötelező és térítésmentes szolgáltatások köre; az extra szolgáltatások nyújtásának finanszírozása stb.).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat végző szervezetek **működési engedélye** kiadásának feltételeit.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **ellenőrzését végző személy vagy szervezet megnevezését, az ellenőrzés eljárásrendjét**.
- Az **igénybevétel** kötelező és központi elemeit (igényfelmérés, kötelező vagy kötelezően igénybe veendő szolgáltatások).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **igénybevételéhez szükséges eljárásokat** (igénylés módja, rendje, a teljesítés igazolása, a szolgáltatás értékelése).
- A szolgáltatások **tervezésével és szervezésével kapcsolatos feladatokat** (igényfelmérés, éves tervezés - munkaterv tartalma - panaszkezelés stb.).
- A szolgáltatások biztosításához szükséges **felelősségi és hatásköröket** (szolgáltatási szerződés, szaktanácsadói megbízás stb.).
- **A szaktanácsadói névjegyzékre** kerülés (fel-, le-), valamint a névjegyzék gondozásával összefüggő feladat- és hatásköröket.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FUNKCIONÁLIS FELADATSZERKEZETE

A fejezetben a pedagógiai-szakmai szolgáltatások 2015. I. negyedévében hatályos feladatrendszerének leírását követően javaslatot teszünk egy funkcionális alapokra helyezett feladatellátási szerkezetre, majd bemutatjuk ennek részletes felépítését. Javaslatot teszünk az ily módon kialakítandó feladatszerkezet – az érintett szervezetek közötti funkcionális feladatmegosztására épített – gyakorlatban való működtetésére, megszervezésére.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FELADATA, TERÜLETEI A HATÁLYOS SZABÁLYOZÓK ALAPJÁN

A **pedagógiai-szakmai szolgáltatások területei** *A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény* (továbbiakban: köznevelési törvény) hatályos 19. § (2)-a alapján:

- Pedagógiai értékelés
- Szaktanácsadás, tantárgygondozás
- Pedagógiai tájékoztatás
- Tanügy-igazgatási szolgáltatás
- A pedagógusok képzésének, továbbképzésének és önképzésének segítése, szervezése
- A tanulmányi, sport- és tehetséggondozó versenyek szervezése, összehangolása
- Tanulótájékoztató, -tanácsadó szolgálat
- A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók támogatásához kapcsolódó korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer működtetése

*A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről rendelkező 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet*<sup>11</sup> (továbbiakban: rendelet) 10–15. § szerinti **országos feladatok**<sup>12</sup>:

- Nemzetiségi pedagógiai-szakmai szolgáltatások
- Intézményfejlesztési szaktanácsadás
- Kiemelt figyelmet igénylő gyermek, tanuló részére nyújtott nevelést és tanítási-tanulási folyamatot segítő szolgáltatások
- Konfliktuskezelési gyakorlat elterjedését szolgáló szolgáltatások
- A halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek, tanulók nevelésének, nevelés-oktatásának megszervezését és ellátását segítő szolgáltatások

<sup>11</sup> [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1200048.EMM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200048.EMM)

<sup>12</sup> Ezen pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátását a rendelet országosan ellátandó feladatként határozza meg, míg az ebbe a körbe nem tartozó feladatokat [I. köznevelési törvény 19. § (2)] – a jogszabályok által ugyan expressis verbis ki nem mondva – a területi/megyei szolgáltató szervezetek biztosítják.

- Az országos pedagógiai mérési-értékelés eredmények alapján az intézmény-értékeléshez kapcsolódó fejlesztési eszközök kidolgozását, országos terjesztését segítő szolgáltatások
- Tantárgygondozó szaktanácsadás

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FUNKCIONÁLIS ALAPÚ LEHETSÉGES FELADATCSOPORTJAI

Az alábbiakban a jelenlegi módszertani–tematikus kevert, illetve megyei–országos szervezésű feladatellátási struktúra helyett **egy funkcionális alapokra helyezett tematikus feladatellátási szerkezetet** mutatunk be, amely egy professzionális országos központ és a feladatellátást segítő megyei szervezetek **funkcionális feladatmegosztására** építve valamennyi szolgáltatási területen hatékony és minőségi állami feladatellátást tesz lehetővé.

A rendszer alapját képező funkciókat, a funkciók és célok, valamint a funkciók és célcsoportok egymáshoz rendelését a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról írt értelmező fejezetben tettük közzé. Ebben a fejezetben az erre épülő feladatszerkezetet mutatjuk be, melynek alapját a tudás-, információ- és minőségmenedzsment funkciókhoz rendelt feladatcsomagok képezik az azokba rendezett elemi szolgáltatási feladatok megjelölésével.

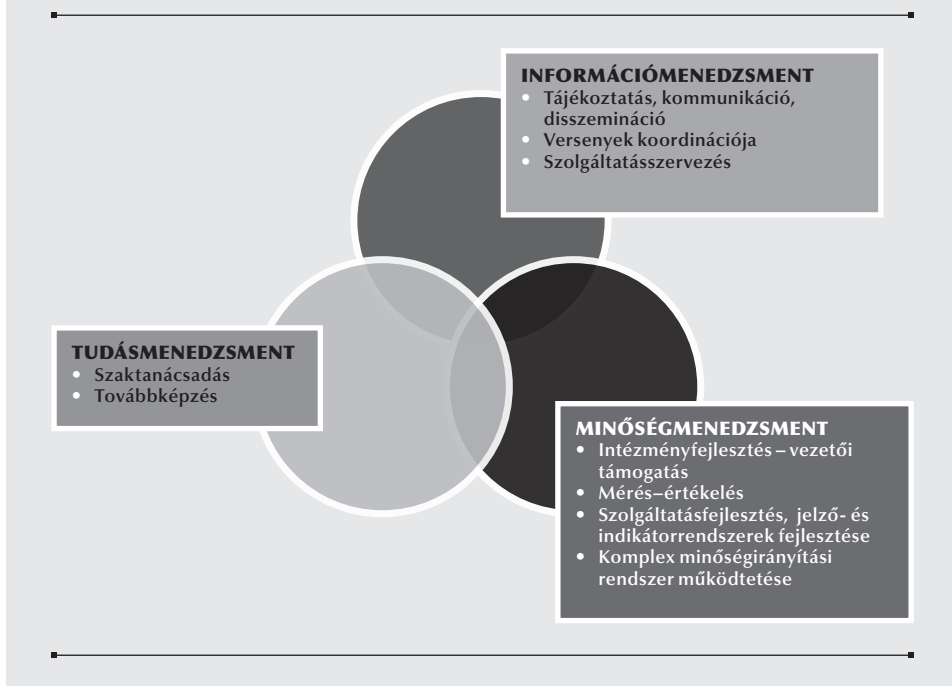
A feladatstruktúra újragondolásának célja az volt, hogy a pedagógiai-szakmai szolgáltatások minden jelenlegi tartalmi elemét megőrizve egy **hatékonyabb struktúra** jöhessen létre. Ezért a jelenlegi szabályozók által megjelölt pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladatokat – az ismétlődések kiküszöbölésére törekedve – elemeire bontottuk, és – a fejlesztő munkacsoport által a kutatási eredmények alapján végiggondolt – funkciók szerint összerendeztük úgy, hogy valamennyi hatályos szolgáltatási feladat megjelenjen a hozzá legközelebb álló feladatokkal csoportot alkotva.

A hatályos szabályozás szerinti szolgáltatási feladatok két elemmel egészültek ki: az információszolgáltatási feladatok között azonosítottuk a kutatási és fejlesztési eredmények disszeminációs tevékenységét, illetve minőségmenedzsment funkciókat el látó feladatcsoportként azonosítottuk az intézmény vezetőjének aktív bevonásán és célirányos támogatásán keresztül megvalósuló intézményfejlesztési tevékenységeket.

**Az új feladatszerkezet előnye,** hogy:

- tartalmi és módszertani ismétlődésektől mentes,
- valamennyi feladatot és tevékenységet annak funkciója szerint csoportosít,
- nem tartalmában tesz különbséget országos és megyei feladatok között, hanem azok funkcióiban: így azok ellátása egyértelmű és funkcionális feladatmegosztás kialakítása révén valósítható meg a feladatellátásban közreműködő szervezetek között,
- a feladatellátási portfóliókra építve szolgáltatási protokollok alakíthatóak ki és működtethetőek a gyakorlatban, melyek által hatékonyabban lehet megszervezni a szolgáltatásokat,
- s végül, de nem elhanyagolható szempontként, pontosabban lehet megtervezni az egyes területek erőforrásigényét.

## 2. ábra: A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális feladatcsoportjai



### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FUNKCIONÁLIS ALAPÚ FELADATCSOPORTJAINAK BEMUTATÁSA

Az alábbiakban a funkcionális feladatcsoportok kiemelt feladatait, tevékenységeit azonosítjuk.

#### TUDÁSMENEDZSMENT

##### **Szaktanácsadás**

- Tantárgyi és műveltségterületi szakterületekhez rendelt egyéni szaktanácsadás (pedagógusok számára)
- Nevelési, oktatási és tantárgy-pedagógiai stratégiák, módszerek, eszközök megismertetése, terjesztése (pedagógusok, nevelőtestületek számára)
- A tanítási-tanulási folyamatot támogató oktatástechnológiai módszertani támogatások nyújtása (pedagógusok, nevelőtestületek számára)
- Nevelési eszközök, tankönyvek, taneszközök, nevelési-oktatási programok kiválasztásának segítése (pedagógusok, nevelőtestületek számára)
- A további szaktanácsadói területeket l. az intézményfejlesztés „csomagban”

## Továbbképzés

- Központi és felhasználói igények és elégedettségmérések statisztikai alapján a továbbképzési kínálat frissítése, karbantartása
- Igények összeállítása új továbbképzések fejlesztésére
- Képzési naptár/adatbázis tervezése, összeállítása

## INFORMÁCIÓMENEDZSMENT

### Tájékoztatás, kommunikáció, disszemináció

- **Célcsoport szerint:**
  - » Tanulókat érintő
  - » Pedagógusokat célzó
  - » Intézményvezetőket felkészítő
  - » Köznevelési intézmények különféle közösségeinek vagy teljes nevelőtestületeknek szóló
  - » Köznevelési intézmények fenntartóinak szóló
  - » Szolgáltatásokban közreműködők számára
  - » Ágazatirányítás és döntéshozatal részére
- **Tartalmilag, tematikusan:**
  - » A köznevelés rendszerét érintő kérdésekben **információk** közvetítése, azok **értelmezésének** segítése
  - » A köznevelési intézményeket érintő **tanügy-igazgatási** ismeretek, változások közvetítése
  - » A köznevelési intézményeket érintő **jogszabályi** változások ismertetése
  - » Megyei köznevelés-fejlesztési tervekkel összhangban tájékoztatás **intézményszerkezeti** változásokról
  - » Szakmai hálózatokban önkéntes alapon zajló **horizontális tanulási formák** támogatása, koordinálása, az ezzel kapcsolatos **információáramlás** segítése
  - » Konfliktushelyzetekhez kapcsolódó jogi és egyéb információk gyűjtése, rendelkezésre bocsátása, közvetítése, „**konfliktuskezelési** tudásközpont” működtetése
  - » **Szaktájszertani** tájékoztatók, segédletek és kiadványok megismertetése
  - » Ágazati **kutatási és fejlesztési eredmények** megismertetése, disszeminációja
  - » Tantervek, tankönyvek, digitális tankönyvek megismertetése, bevezetésük, használatuk, implementációjuk szakmai támogatása
- **Módszerek, tevékenységek szerint:**
  - » Nevelőtestületi **tájékoztatók**
  - » Intézményvezetői **értekezletek**
  - » **Szakmai műhelyek**, viták, megbeszélések
  - » **Konferenciák**, workshopok, disszeminációs rendezvények

- » Pedagógiai-szakmai szolgáltatások érintett szereplőinek **kommunikációját** támogató online felület és **online tudásmegosztó hálózatok** működtetése (koordináció, ügyfélszolgálat, tartalomszolgáltatás)
- » **Tartalomszolgáltatás** (szolgáltatási tartalmak, éves szolgáltatási naptárak/adatbázisok, éves beszámolók, mérőeszközök, feladatbankok, tematikus pályázatok, események, rendezvények stb.)

### **Versenyek koordinációja**

- Kapcsolattartás a versenygazdákkal
- Versenykiírások nyomon követése, közzététele
- Éves versenynaptár tervezése, összeállítása

### **Szolgáltatásszervezés<sup>13</sup>**

- Szaktanácsadói látogatások operatív szervezése
- Továbbképzések szervezése
- Versenyek szervezése
- Pedagógiai tárgyú tanácskozások, szakmai napok, műhelymunkák szervezése
- Fórumok, továbbképzések szervezése a tanulók, a diákönkormányzatok és a diákönkormányzatok munkáját segítő pedagógusok részére
- Kutatás-fejlesztési eredmények bemutatásához kapcsolódó disszeminációs rendezvények szervezése

## *MINŐSÉGMENEDZSMENT*

### **Intézményfejlesztés – vezetői támogatás**

- Intézményi helyzetelemzésre épülő **komplex problémakezelés** és célzott támogatás biztosítása az intézményvezető aktív bevonásával. **Az intézményi szervezet egészét, valamint a köznevelési intézmény vezetőjét célzó** szolgáltatások. **„Helikopter-szemlélet”** – külső és felülről történő egészre való rálátás, kívülmaradás képessége, helyzetfelismerés révén **célzott támogatás** nyújtása az intézményvezető és a megfelelő szakember/szervezet „összekötésével”.
- **Tartalmilag, tematikusan:**
  - » Nevelési-oktatási programok bevezetésének, alkalmazásának támogatása
  - » Intézményi dokumentumok elkészítése, alkalmazása, módosítása
  - » Tanügyi,
  - » Jogi,
  - » Oktatásszervezési,
  - » Intézményértékelési, mérés-értékelési,
  - » Nemzetiségi neveléssel-oktatással összefüggő,
  - » Sajátos nevelési igényű tanulókkal kapcsolatos,
  - » Integrált Pedagógiai Rendszer működtetését érintő,

---

13 A pedagógiai-szakmai szolgáltatások operatív szervezésével összefüggő tevékenységeket jelenti.

- » Halmazottan hátrányos helyzetű tanulókkal összefüggő,
- » Esélyegyenlőséggel kapcsolatos,
- » Konfliktuskezelést célzó stb. támogatások.
- **Módszerek, tevékenységek szerint:**
  - » Továbbképzés
  - » Tréning
  - » Tanácsadás
  - » Coaching
  - » Esetmegbeszélő csoportok
  - » Szupervízió

### **Mérés-értékelés**

- **Nemzetközi és országos mérések**
  - Mérések lebonyolítása
  - Adatok feldolgozása, jelentések elkészítése
  - Eredmények közzététele, disszeminációja
  - Szoftverhasználat támogatása
  - Eredmények értelmezésének támogatása
- **Intézményi pedagógiai mérési és értékelési gyakorlat fejlesztése,** támogatása
  - továbbképzés, tanácsadás formájában mérőeszközök, feladatbankok bevezetésének, használatának támogatása

### **Szolgáltatásfejlesztés, jelző- és indikátorrendszerek fejlesztése**

- Mérőeszköz-fejlesztés
- Feladatbankok fejlesztése
- Továbbképzési programok fejlesztése a célcsoportok számára
- Lemorzsolódást előrejelző és nyomon követő rendszer fejlesztése
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások indikátorrendszerének fejlesztése
- A Köznevelés Információs Menedzsment Rendszerének (KIMER) a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokkal összefüggő fejlesztése

### **Komplex minőségirányítási rendszer működtetése**

- Központi igényfelmérés
- Szolgáltatások elégedettségmérése – szolgáltatási területenként eltérő, standard mérőeszközök segítségével
- Szolgáltatásszervezési protokollok fejlesztése és működtetése
- Jelző- és indikátorrendszerek működtetése
- Szolgáltatások minőségének értékelése – szolgáltatási területenként
- Éves jelentések, beszámolók, statisztikák készítése – szolgáltatási területenként
- Visszacsatolás a szolgáltatást irányító és nyújtó számára

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FELADATELLÁTÁSI PORTFÓLIÓJÁNAK SZERKEZETE

A 3. táblázat azt mutatja be, hogyan írhatóak le az egyes feladatcsomagok, melyekre mind a jogi szabályozók, mind a szolgáltatások működését koordináló szervezet szervezeti és működési szabályzata, mind a szolgáltatások működését szabályozó eljárásrendek építhetők.

A táblázat igénybevevői és szolgáltatói oldalról egyaránt tartalmazza a szolgáltatások elvi és gyakorlati elemeit: így kiterjed a szolgáltatás céljaira, az érintettek körére és azok egymáshoz rendelésének módszertanára, a szolgáltatás tevékenységeire, gyakoriságára, humánerőforrás-igényére és azok jellemzőire, a szolgáltatás minőségbiztosítására, a szolgáltatás megvalósulását támogató infrastrukturális és IKT-eszközökre és a finanszírozás jellemzőire. A táblázat az érintett jogszabályi helyeket, a javasolt jogszabály-értelmezéseket és a szabályozókban rögzítendő esetleges korrekciós igényeket is tartalmazza.

Az egyes szolgáltatási területekre elkészített portfóliók<sup>14</sup> az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet honlapján elérhetőek, onnan letölthetőek.<sup>15</sup>

<b>3. táblázat: A pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatellátási portfóliójának szerkezete</b>			
<b>A SZOLGÁLTATÁSI PORTFÓLIÓ TARTALMI EGYSÉGEI</b>	<b>SZOLGÁLTATÁST IGÉNYBE VEVŐK</b>	<b>SZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓK</b>	<b>JOGSZABÁLYI HELY MEGJELÖLÉSE</b>
A szolgáltatás célja			
Érintett szereplők, szervezetek			
A szolgáltatást igénybe vevő és a szolgáltatást nyújtó egymáshoz rendelésének módszere, gyakorlata			
A szolgáltatás tevékenységei			
A szolgáltatás megvalósulásának gyakorisága			
A szolgáltatás humánerőforrás-igénye, szakmai kompetenciák és munkajogi státusz			
A szolgáltatás minőségbiztosítása			
A szolgáltatás eredményei			
A szolgáltatás megvalósulását, igénybevételét támogató infrastrukturális eszközök			
A szolgáltatás megvalósulását, igénybevételét támogató IKT-eszközök			
A szolgáltatás finanszírozása			

14 A feladatellátási portfóliók egy korábbi fejlesztő szakasz eredményei, melyek még nem reagálnak a 2015 januárját követő fejlesztési szakaszban kialakított – e kötetben publikált – feladatszerkezetre. Az új, funkcionális feladatszerkezet mentén újragondolt szolgáltatási portfóliók, illetve arra épülő eljárásrendek egy következő fejlesztési projektszakaszban véglegesíthetőek.

15 A feladatellátási portfóliók a TÁMOP 3.1.1 kiemelt projektben A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata és fejlesztése téma keretében kerültek kifejlesztésre 2014 őszén. A fejlesztő munkacsoport tagjai: Balatoniné Sárosi Márta, Bordáné Kovács Zita, Demeter Endre, Gaskó Krisztina, Gulyás Zoltán, Morvay Zsuzsanna, Pillmann-né Adrián Livia, Südi Ilona, Széles Imre, Szuromi István, Szymczak Judit. A szolgáltatási portfóliók a <http://www.ofi.hu/node/166028> linken érhetőek el.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK IRÁNYÍTÁSI MODELLJE

A fejezetben bemutatjuk a pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányításának célját, feladatait, alapelveit, szervezeti kereteit, valamint a feladatellátásban közreműködő szervezetek közötti funkcionális feladatmegosztásra tett javaslatot.

### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK ORSZÁGOSAN EGYSÉGES IRÁNYÍTÁSÁNAK CÉLJA

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások szakmai irányításának alapvető célja, hogy **országosan egységesen** biztosítható legyen a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokhoz való **hozzáférés**, valamint a pedagógiai-szakmai szolgáltatások **egységes szakmai színvonalának és minőségének** megteremtése. Ennek megfelelően a szakmai irányítás konkrét céljai az alábbiak:

- A köznevelés hosszú távú stratégiai és a szakpolitikai prioritások mentén a pedagógiai-szakmai szolgáltatások **átfogó stratégiájának, egységes követelményrendszerének** meghatározása.
- A szakpolitika által meghatározott szükségletekre és helyi igényekre alapozott szolgáltatások **tervezése**.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások komplex **minőségirányítási rendszerének** kialakítása és működtetése.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásának országosan **egységes**, az egyenlő hozzáférést biztosító, **feladatfinanszírozási** elvek alapján történő működtetése.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások érintettjei (irányításban, koordinációban, a szolgáltatások ellátásában közreműködők és a szolgáltatásokat igénybe vevők) közötti **koordináció és kommunikáció** formáinak kialakítása, működtetése.
- Valamennyi fenti tevékenység **fejlesztése**.

A fenti célok elérése érdekében az **irányítási modell rögzíti** a pedagógiai-szakmai szolgáltatások **egységes** irányításának:

- hatókörét,
- alapelveit,
- szervezeti kereteit,
- az irányításban közreműködő szervezetek közötti feladatmegosztás elveit,
- az érintettek közötti koordináció és kommunikáció formáit, rendszerességét.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányítási rendszere kiterjed valamennyi érintettre. Az érintettek körét potenciális **célcsoportokként** és **közreműködőkként** azonosítottuk (ld. *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások értelmezése* c. fejezet).

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK EGYSÉGES IRÁNYÍTÁSÁNAK ALAPELVEI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **irányításának** – a kutató-fejlesztő munkacsoport által javasolt – **deklarált alapelvei**:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **egységes – fenntartói és szakmai – irányítását** az ágazatért felelős miniszter látja el, **az irányításban közreműködő, a központi koordinációt végző országos központ** révén.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányítása **egységes szakmai irányelvek** alapján történik.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányítása és finanszírozása **egységes feladatstruktúra** alapján történik.
- Az állam által biztosított pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozása **egységes finanszírozási elvek** alapján történik.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **elérhetőségét** az ország egész területén **területi különbségektől függetlenül**, valamennyi szolgáltatási területen minden igénybevevő számára **kiegyenlített módon** kell biztosítani.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerét **egységes minőségi elvek és standardok** alapján kell működtetni.
- A szolgáltatásokat igénybe vevők (ld. célcsoportok) **igényeinek és szükségleteinek megfelelő szakmai támogatást** kell biztosítani.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban érintett szereplőknek **hatáskörükben szakmailag önállóan** kell eljárniuk, **kölsönös és egyenrangú** félként kell részt venniük a szolgáltatás megvalósulásának folyamatában.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányításának a köznevelési rendszer egészének működéséről folyamatosan gyűjtött **adatokra, illetve ezek elemzésére kell támaszkodnia**.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányításában közreműködő országos központ – szolgáltatásalapú indikátorok és egységes szakmai elvek mentén kialakított mérőeszközök segítségével – **egységes minőségirányítási rendszert** működtet.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **irányításának kiemelt feladatai**:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátásában való közreműködés **személyi feltételeinek** (a szolgáltatást nyújtók és a szolgáltatásokat szervezők számára a minimálisan szükséges képzettség, szakmai gyakorlat, speciális szakmai kompetenciák) meghatározása.
- Az állami fenntartásban működő pedagógiai-szakmai szolgáltató szervezetek és szereplők **feladatellátási körzetének** meghatározása.
- Az **állami és nem állami fenntartású szakmai szolgáltatók szerepének és viszonyának** meghatározása a feladatellátásban a diszkriminációmentesség elve alapján.
- A pedagógiai-szakmai **szolgáltatási feladatok körének** meghatározása a szolgáltatók típusa (állami, egyházi, egyéb fenntartású szervezetek, mesterpedagógus szaktanácsadók, bázisintézmények stb.) alapján.

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők és a szolgáltatások ellátásában közreműködők közötti **többirányú, többcsatornás, konzultáción alapuló, online és offline kommunikáció**, valamint a **partneri és hálózatos együttműködésekre építő kapcsolatrendszerek** működtetése.
- Javaslattétel a döntéshozók számára a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokkal kapcsolatos **ismeretek és az igénybevétel gyakorlati elemeinek beépítésére a pedagógus alap-, illetve továbbképzésekbe**.
- Megfelelő **szakmai támogatás** biztosítása a köznevelési intézményekben és/vagy az oktatási háttérintézményekben megvalósuló, az oktatáspolitikai célokkal összhangban álló tartalmi és módszertani **fejlesztések, innovációk helyi implementációinak létrejöttéhez és adaptációjához**.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer egészéről folyamatosan gyűjtött **adatok, mutatók, illetve ezek elemzésére támaszkodó visszacsatolási folyamatok** működtetése.

### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK EGYSÉGES IRÁNYÍTÁSÁNAK SZERVEZETI KERETEI

Az oktatásért felelős miniszter a pedagógiai-szakmai szolgáltatások szakmai irányítását az országos központ<sup>16</sup> támogatásával látja el. Az alábbi ábrán a pedagógiai-szakmai szolgáltatások **egységes irányításában közreműködő szervezeteket és szereplőket** és azok javasolt **viszonyrendszerét** szemléltetjük.



<sup>16</sup> 2013. január 1. és 2015. március 31. között az Oktató- és Fejlesztő Intézet Pedagógiai-Szakmai Szolgáltatási Központja, 2015. április 1-jétől az Oktatási Hivatal Pedagógiai-Szakmai Szolgáltatások Koordinációs Főosztálya.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK KÖZPONTI KOORDINÁCIÓJÁT VÉGZŐ ORSZÁGOS KÖZPONT<sup>17</sup> FELADAT- ÉS HATÁSKÖREI

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **központi koordinációja**, illetve közreműködés az ágazatért felelős miniszter által végzett **irányítási feladatok** ellátásában.
- A pedagógiai szakmai szolgáltatások **stratégiájának** kialakítása és közvetítése a pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátásában közreműködők felé.
- A jogszabályban rögzített szolgáltatási feladatszerkezet egységes **követelményrendszerének** kidolgozása, a követelményekhez kapcsolódó indikátorrendszer kialakítása és működtetése.
- Az érintett szakemberek körével együttműködve a helyi szolgáltatási igények és **szükségletek felmérési módszertanának** kidolgozása, és útmutató kiadásával a gyakorlati megvalósítás támogatása.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációját végző szervezetek **éves igényfelmérési és tervezési tevékenységének** központi koordinációja.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **éves prioritásainak meghatározása** a szakpolitikai döntések, a költségvetési források, valamint az előző évi adatok és tendenciák értékelése mentén.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó szervezetek által készítendő éves **munkaterv**ek elkészítését segítő tartalmi és formai elvárások kidolgozása és közzététele.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó szervezetek éves **munkaterveinek véleményezése és jóváhagyása**, annak megvalósításához a **finanszírozás biztosítása**.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó szervezetek által készítendő éves **szakmai beszámoló**k tartalmi és formai követelményeinek kidolgozása és közzététele.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó szervezetek éves **beszámolóinak jóváhagyása**.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **monitorozása**, nyomon követése, az ezzel kapcsolatos információk és beszámoló gyűjtése, elemzése, értékelése, valamint az ezekre épülő visszacsatolási mechanizmusok működtetése. A megyei szintű koordinációt végző szervezetek értékelési tevékenységének támogatása.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység **minőségének irányításához és biztosításához** szükséges feladatok és alapelvek meghatározása, folyamatos fejlesztése, korrekciója a gyakorlati tapasztalatok alapján.
- A szakmai irányító számára meghatározott minőségirányítási feladatok elvégzése, a pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációját

---

<sup>17</sup> Az országos központ az ágazatirányítás háttérintézményeként működtetett, állami fenntartású szervezet. A megyei koordinációt ellátó megyei szervezetek és/vagy szervezeti egységek feladatukat az országos központ irányításával végzik.

végző szervezetek minőségbiztosítási feladatainak koordinálása, az ehhez szükséges informatikai háttér biztosítása.

- A szolgáltató rendszer **eredményességének értékelése**, szükség esetén **fejlesztési javaslatok megfogalmazása** a szolgáltatásban részt vevő intézmények, a fenntartók, valamint az oktatásért felelős miniszter számára.
- A feladatok ellátásához minimálisan szükséges **végzettség, szakmai tapasztalat és szakmai kompetenciák** (ismeretek és képességek) meghatározása.
- A szolgáltató rendszerben dolgozó **szakemberek** folyamatos szakmai fejlődésének támogatása a továbbképzések és a horizontális tanulás lehetőségeit felhasználva.
- Az országos **szaktanácsadói névjegyzék** kialakítása és gondozása.
- A pedagógiai szakmai szolgáltatások országos **információs és kommunikációs rendszerének** kialakítása és működtetése.
- A pedagógiai szakmai szolgáltatások különféle tartalmi részterületeihez kapcsolódó módszertani **ajánlások, útmutatók, eljárásrendek** készítése, közzététele.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó szervezetek és szereplők tevékenységének értékelése, **fejlesztési javaslatok** megfogalmazása a szolgáltatások ellátásában közreműködő szervezetek, azok fenntartói, valamint a szakmai irányító, az oktatásért felelős miniszter számára.

## A SZAKMAI TANÁCSADÓ TESTÜLET (SZTT)<sup>18</sup> FELADAT- ÉS HATÁSKÖREI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének stratégiai, fejlesztési és működtetési kérdéseinek megtárgyalása céljából **negyedévenként összehívott konzultációs fórum** támogatja az országos központ egységes irányító tevékenységét.

Az SZTT tagjai:

- az ágazatért felelős miniszter, illetve szakállamtitkár képviselője,
- az országos központ képviselői,
- egyéb oktatási, esetenként társágazati háttérintézmények képviselői,
- a szolgáltatások koordinációjában és ellátásában érintett köznevelési és felsőoktatási szervezetek, intézmények és szereplők képviselői,
- a szolgáltatások koordinációjában és ellátásában érintett köznevelési és felsőoktatási szervezetek, intézmények és szereplők fenntartóinak képviselői,
- a szolgáltatásokat igénybe vevők képviselői,
- az ágazatért felelős miniszter által felkért szakértők.

Az SZTT maga alakítja ki működési rendjét. Az SZTT szervezeti és működési szabályzatát az ágazatért felelős miniszter hagyja jóvá.

---

<sup>18</sup> Az SZTT különböző szolgáltatási területek esetén különböző összetételű bizottságokból is állhat. A testület(ek)be való delegálás eljárásrendjének, a képviselet arányainak, valamint a szolgáltatásonként különböző összetételű testületek feladatainak meghatározása egy későbbi fejlesztés és döntéshozatal eredményeként jöhet létre.

Az SZTT feladatai:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **stratégiájának** véleményezése.
- A szolgáltatási területekhez kapcsolódóan a pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes **követelmény-** és az ahhoz kapcsolódó **indikátorrendszerének** véleményezése.
- A szolgáltató tevékenység **monitorozásáról készült éves beszámoló** véleményezése.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer **minőségének, eredményességének és hatékonyságának értékeléséről készült beszámoló és fejlesztési javaslatok** véleményezése.
- A pedagógiai szakmai szolgáltatások **finanszírozási** rendszerének véleményezése.
- Javaslattétel szükség szerint **szabályozási** eljárások (pl. névjegyzékre kerülés feltételei, szolgáltatások eljárásrendje) bevezetésére.
- Javaslattétel **kutatási, fejlesztési programok** elindítására, kísérletek megvalósítására.
- Javaslattétel az adott időszak **szakmai szolgáltatási prioritásainak** meghatározására.

#### ***A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MEGYEI SZINTŰ KOORDINÁCIÓJÁT VÉGZŐ SZERVEZETEK FELADAT- ÉS HATÁSKÖREI***

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációja az ellátási területen (feladatellátási körzet).
- Igényfelmérésen alapuló éves tervezési folyamat működtetése, figyelembe véve az illetékességi területen működő intézmények intézménytípus szerinti megoszlását.
- Az ellátási területen a szolgáltatások megtervezése, megszervezése, a megvalósítás nyomon követése és értékelése, illetve az egyes szolgáltatási területekhez kapcsolódó feladatok megyei, területi rendszerének működtetése az országos központ által rendszeresített feladatellátási portfóliókban meghatározottak szerint.
- A szolgáltatási területekhez kapcsolódó elégedettségmérések megyei, területi rendszerének működtetése.
- Éves értékelési folyamat működtetése, beszámoló készítése az országos központ részére.
- Külső szakmai ellenőrzéshez kapcsolódó önértékelési folyamat működtetése.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatási területekhez kapcsolódó minőségbiztosítási feladatok elvégzése a szolgáltatási portfóliókban meghatározottak alapján.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK KÖZPONTI ÉS MEGYEI SZINTŰ KOORDINÁCIÓJÁT VÉGZŐ SZERVEZETEK KÖZÖTTI FELADATMEGOSZTÁS

A következőkben a pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei szintű koordinációját végző szervezetek közötti feladatmegosztást mutatjuk be a funkcionális feladatszerkezet szolgáltatási feladatcsomagjainak és szolgáltatási feladatainak felépítését követve. Terjedelemi okokból csak a tudásmenedzsment funkciókhoz kötődő jellemzőket tesszük itt közzé.<sup>19</sup>

<b>4. táblázat: A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei szintű koordinációját végző szervezetek közötti feladatmegosztás – a tudásmenedzsment funkció esetében</b>		
<b>SZOLGÁLTATÁSI FELADATOK</b>	<b>ORSZÁGOS KÖZPONT</b>	<b>MEGYEI SZERVEZETEK</b>
<b>TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓHOZ KÖTŐDŐ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK</b>		
<b>SZAKTANÁCSADÁS<sup>20</sup></b>		
Pedagógusokat támogató egyéni szaktanácsadás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szaktanácsadói képzések, műhelyek tematikájának összeállítása.</li> <li>• A pedagógusokat támogató egyéni szaktanácsadáshoz kötődő információk megosztása a megyei szervezetekkel.</li> <li>• Alkalmazott pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák elemzésének és értékelésének segítéséhez jogszabályi háttér, szakmai információk és segédletek összegyűjtése és megosztása a megyei szervezetekkel.</li> <li>• Helyi tantervek készítésének, bevezetésének segítéséhez szakmai anyagok összegyűjtése és megosztása a megyei szervezetekkel.</li> <li>• Tankönyvek kiválasztásával és alkalmazásával kapcsolatos szakmai információk és segédletek összegyűjtése és megosztása a megyei szervezetekkel.</li> <li>• Nevelési, oktatási, tantárgy-pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák gyűjtése, szakmai anyagok összeállítása és megosztása a megyei szervezetekkel.</li> <li>• Országos tantárgy-pedagógiai fejlesztések ösztönzése, kezdeményezése és segítése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógusokat támogató egyéni szaktanácsadáshoz kötődő információk megosztása a szaktanácsadókkal.</li> <li>• Alkalmazott pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák elemzésének és értékelésének segítéséhez jogszabályi háttér, szakmai információk és segédletek megosztása a szaktanácsadókkal.</li> <li>• Helyi tantervek készítésének, bevezetésének segítéséhez szakmai anyagok megosztása a szaktanácsadókkal.</li> <li>• Tankönyvek kiválasztásával és alkalmazásával kapcsolatos szakmai információk és segédletek megosztása a szaktanácsadókkal.</li> <li>• Nevelési, oktatási, tantárgy-pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák és az azokkal kapcsolatos szakmai anyagok megosztása a szaktanácsadókkal.</li> </ul>

<sup>19</sup> A teljes dokumentumot a kötethez készült CD mellékletben közöljük.

<sup>20</sup> A szaktanácsadói jó gyakorlatok gyűjtésével, megosztásával, illetve a szaktanácsadói munkacsoportok (hálózatok) működtetésével összefüggő tevékenységeket az információmenedzsment szolgáltatások közé soroltuk.

SZOLGÁLTATÁSI FELADATOK	ORSZÁGOS KÖZPONT	MEGYEI SZERVEZETEK
<b>TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓHOZ KÖTŐDŐ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK</b>		
<b>TOVÁBBKÉPZÉS</b>		
Továbbképzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A hazai és nemzetközi pedagógiai és pedagógus-továbbképzésekkel kapcsolatos kutatási, fejlesztési eredmények, tapasztalatok összegyűjtése és rendszerezése.<sup>21</sup></li> <li>• A hazai és nemzetközi pedagógiai és pedagógus-továbbképzésekkel kapcsolatos hazai és nemzetközi pedagógiai kutatási, fejlesztési eredmények, tapasztalatok, valamint a szakpolitika által meghatározott szükségletek és az intézményi igények alapján a döntéshozók, illetve a fejlesztők számára a szükséges továbbképzési tartalmakra javaslatok készítése.</li> <li>• A hazai vagy európai uniós forrásokból megvalósuló központi projektekben zajló képzésfejlesztési tevékenység figyelemmel kísérése, összehangolása és szakmai támogatása.</li> <li>• Képzők számára szervezett képzések, műhelyek tematikáinak összeállítása.</li> <li>• A továbbképzésekhez kötődő információk megosztása a megyei szervezetekkel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A központi és egységes – helyi speciikumokkal kiegészített, pontosított – igényfelmérés és a szakpolitika által azonosított szükségletek alapján az egységesen biztosítandó megyei továbbképzések kínálatának meghatározása.<sup>22</sup></li> <li>• A továbbképzésekhez kötődő információk megosztása a megyei szervezésű továbbképzésekben résztvevő képzőkkel.</li> <li>• Közreműködés a helyi igényeken alapuló továbbképzési programok tartalmi fejlesztésében, illetve ilyen fejlesztések kezdeményezésében.</li> </ul>

21 A hazai és nemzetközi pedagógiai és pedagógus-továbbképzésekkel kapcsolatos kutatási, fejlesztési eredmények, tapasztalatok megosztására irányuló disszeminációs tevékenységeket az információmenedzsment szolgáltatások közé soroltuk.

22 A megyei társadalmi-gazdasági, demográfiai, oktatási stb. helyzethez illeszkedő képzési programok összeállítása.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK HUMÁNERŐFORRÁS-IGÉNYE ÉS -JELLEMZŐI

### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK KOORDINÁCIÓJÁT VÉGZŐ KÖZPONTI ÉS MEGYEI SZERVEZETEK HUMÁNERŐFORRÁS-IGÉNYE

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének **központi és megyei tervezési, koordinációs, minőségirányítási és fejlesztési** feladatainak ellátásához szükséges humán erőforrás létszámát az országos központ és a megyei koordinációt végző szervezetek **belső erőforrásaként**<sup>23</sup> célszerű tervezni.

A belső humán erőforrás tervezése a korábbi fejezetekben vázolt **funkcionális feladatszerkezetre** és az említett szervezetek közötti **funkcionális feladatmegosztásra** építve, az alábbiakban megfogalmazott **egységes elvek** alapján történik. A belső humán erőforrás-igényt az adott szervezet ellátási területén (megye) működő **köznevelési intézmények feladatellátási helyeinek száma** vagy az ellátási területen dolgozó **pedagóguslétszám**<sup>24</sup> határozza meg (5. táblázat, 35. oldal).

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és egységes (szakmai és fenntartói) irányításában való közreműködéshez, valamint a központi koordinációs feladatok ellátásához szükséges egy **országos központ felállítása**. Az országos központ keretén belül kell biztosítani a szolgáltatások **megfelelő volumenének tervezését, finanszírozását**<sup>25</sup>, a szolgáltatások **minőségbiztosítását, fejlesztését**, illetve a szakmai szolgáltató **rendszer egészének fejlesztését**.

Az országos központban a fenti feladatok ellátására **egy minimum 15 fős szakmai stáb kialakítása indokolt**, amely tartalmaz 1 fő vezetőt, 1 fő vezető-helyettest, 10 fő szakértőt<sup>26</sup>, 1 fő rendszergazdát (informatikus) és 2 fő gazdasági, ügyviteli alkalmazottat.

A szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférést és egységesen magas színvonalat biztosítandó **valamennyi megyében szükséges létrehozni a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat koordináló szervezetet**<sup>27</sup>. Ezen belül – a szolgáltatások funkcionális alapjaira építve – négy szervezeti egységre<sup>28</sup> **modelleztük** a szükséges szakmai és szervezői kapacitást: **tudás-, információ és minőségmenedzsment, valamint a szervezet igazgatási feladatainak ellátása**.

A **megyei koordinációt ellátó szervezetek belső humán erőforrásának** meghatározása során megkülönböztettünk **szakmai (szakértői), illetve szervezői** feladatok ellátásához szükséges alkalmazotti létszámot. Ennek mentén az egyes szolgáltatási feladatcsomagok koordinációjához szükséges belső humán erőforrás-igényt – a KIR adatbázis megyei szintű adatait figyelembe véve – az alábbi **algoritmusokkal** határoztuk meg (6. táblázat, 36. oldal).

---

23 Kormánytisztviselői, közalkalmazotti munkavállalói munkakörben, főállású foglalkoztatásban.

24 Köznevelési intézményekben pedagógus és pedagógiai munkát segítő munkakörben foglalkoztatottak létszámadatai – nem az álláshelyek száma – alapján.

25 Ennek részleteit ld. a finanszírozási modellben.

26 A pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatszerkezetéről szóló fejezetben részletezett funkcionális feladatcsomagok központi irányításával összefüggő feladatainak elvégzésére.

27 Vagy szervezeti egységet.

28 Központ, osztály, csoport, szakcsoport.

**5. táblázat:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei koordinációját végző szervezetek belső humánerőforrás-igényének számítási algoritmus

SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAG	SZAKMAI ÉS/VAGY SZERVEZŐI ERŐFORRÁS-SZÜKSÉGLET	MEGYEI SZERVEZET BELSŐ HR IGÉNYÉNEK SZÁMÍTÁSI MÓDJA
<b>Tudásmenedzsment funkciókhoz rendelt szolgáltatási feladatcsomagok</b>		
Szaktanácsadás	Szakmai/szakértői	Köznevelési intézményekben pedagógus, illetve pedagógiai munkát segítő munkakörben alkalmazottak száma az ellátási területen (megyében) / 2000, azaz 2000 pedagógusonként 1 fő
Továbbképzés	Szakmai/szakértői	Megyénként egységesen 1 fő
<b>Információmenedzsment funkciókhoz rendelt szolgáltatási feladatcsomagok</b>		
Tájékoztatás, kommunikáció, disszemináció	Szakmai/szakértői	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4000 fő pedagógus alatt 1 fő/megye</li> <li>• 4001–8000 pedagógus 2 fő/megye</li> <li>• 8001–12000 pedagógus 3 fő/megye</li> <li>• 12001–20000 pedagógus 4 fő/megye</li> <li>• 20000 pedagógus fölött 5 fő/megye</li> </ul>
Versenyek koordinációja	Szakmai/szakértői és szervezői kapacitások együttesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 800 feladatellátási hely alatt 1 fő/megye</li> <li>• 801–1200 feladatellátási hely 2 fő/megye</li> <li>• 1200 feladatellátási hely fölött 3 fő/megye</li> </ul>
Szolgáltatásszervezés	Továbbképzések szervezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8000 fő pedagógus alatt 1 fő/megye</li> <li>• 8001–20.000 pedagógus 2 fő/megye</li> <li>• 20000 pedagógus fölött 3 fő/megye</li> </ul>
	Tájékoztatás, kommunikációs, disszeminációs rendezvények szervezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 800 feladatellátási hely alatt 1 fő/megye</li> <li>• 801–1200 feladatellátási hely 2 fő/megye</li> <li>• 1200 feladatellátási hely fölött 3 fő/megye</li> </ul>
<b>Minőségmenedzsment funkciókhoz rendelt szolgáltatási feladatcsomagok</b>		
Intézményfejlesztés és vezetői támogatás	Szakmai/szakértői	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 800 feladatellátási hely alatt 1 fő/megye</li> <li>• 801–1200 feladatellátási hely 2 fő/megye</li> <li>• 1201–1600 feladatellátási hely 3 fő/megye</li> <li>• 1600 feladatellátási hely fölött 4 fő/megye</li> </ul>
Mérés–értékelés	Szakmai/szakértői	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4000 fő pedagógus alatt 1 fő/megye</li> <li>• 4001–8000 pedagógus 2 fő/megye</li> <li>• 8001–12000 pedagógus 3 fő/megye</li> <li>• 12001–20000 pedagógus 4 fő/megye</li> <li>• 20.000 pedagógus fölött 5 fő/megye</li> </ul>
Közreműködés a szolgáltatásfejlesztésben <sup>29</sup> , illetve a szolgáltatások területi minőségbiztosítása <sup>30</sup>	Szakmai/szakértői	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4000 fő pedagógus alatt 1 fő/megye</li> <li>• 4001–8000 pedagógus 2 fő/megye</li> <li>• 8001 pedagógus fölött 3 fő/megye</li> </ul>

29 A szolgáltatások fejlesztésébe bevonhatóak a megyei szervezetekben lévő szakmai/szakértői kapacitások, a szolgáltatásfejlesztési feladatok ellátása azonban az országos központ feladat- és hatáskörébe kell, hogy tartozzon, és az ott tervezett, valamint egyéb ágazati háttérintézmények humánerőforrás-kapacitásainak bevonásával javasolt megvalósítani.

30 A megyei koordinációt végző szervezetekben nem minőségirányítói, hanem a pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladatokkal összefüggő, konkrét minőségbiztosítási feladatok kapacitását indokolt tervezni. A minőségirányítási rendszer működtetését az országos központban tervezett humánerőforrás-kapacitás terhére javasolt ellátni.

**6. táblázat:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációjához szükséges belső humán erőforrás-igény területi bontásban<sup>31</sup>

MEGYE	KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYEK FELADATAI HELYEINEK SZÁMA (DB)	KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYEK PEDAGÓGUS VAGY PMS MUNKAKÖRÉBEN ALKALMAZOTTAINAK LÉTSÁMA (FŐ)	TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓKHOZ KAPCSOLÓDÓ SZOLGÁLTATÁSOK KÖRÉBEN FELADATAINAK HR IGÉNYE (FŐ)	INFORMÁCIÓ-MENEDZSMENT FUNKCIÓKHOZ KAPCSOLÓDÓ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK KOORDINÁCIÓS FELADATAINAK HR IGÉNYE (FŐ)	MINISZTER-MENEDZSMENT FUNKCIÓKHOZ KAPCSOLÓDÓ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK KOORDINÁCIÓS FELADATAINAK HR IGÉNYE (FŐ)	ICAZGATÓSÁG (VEZETŐ + ÜGYVITEL) HR IGÉNYE (FŐ)	MEGYEI HR LÉTSÁM-IGÉNY ÖSSZESEN (FŐ)
Bács-Kiskun	583	8 111	5	7	8	4	24
Baranya	442	5 736	4	5	6	4	19
Békés	417	5 259	3,5	5	6	4	18,5
Borsod-Abaúj-Zemplén	859	10 834	6,5	9	9	4	28,5
Budapest	1 467	29 285	15,5	14	12	5	46,5
Csongrád	435	6 439	4	5	6	4	19
Fejér	474	6 562	4,5	5	6	4	19,5
Győr-Moson-Sopron	528	6 848	4,5	5	6	4	19,5
Hajdú-Bihar	547	8 644	5,5	7	8	4	24,5
Heves	365	4 665	3,5	6	6	4	19,5
Jász-Nagykun-Szolnok	442	5 809	4	5	6	4	19
Komárom-Esztergom	323	4 551	3,5	5	5	4	17,5
Nógrád	304	2 790	2,5	4	3	4	13,5
Pest	1 083	16 807	9,5	10	10	5	34,5
Somogy	406	4 854	3,5	5	6	4	18,5
Szabolcs-Szatmár-Bereg	833	9 579	6	9	8	4	27
Tolna	294	3 573	3	4	3	4	14
Vas	297	3 683	3	4	3	4	14
Veszprém	422	5 180	3,5	5	6	4	18,5
Zala	308	3 936	3	4	3	4	14
<b>Összesen</b>	<b>10 829</b>	<b>153 145</b>	<b>98</b>	<b>123</b>	<b>126</b>	<b>82</b>	<b>429</b>

31 A feladatellátási helyek és pedagógusok létszámadatainak forrása: KSH 2014

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei koordinációját ellátó szervezetekben a szolgáltatási feladatcsomagokhoz kapcsolódó koordinációs feladatokon túl **a szervezet vezetéséhez és ügyviteléhez szükséges igazgatási létszámmal is kalkuláltunk**. Az igazgatóság létszámát valamennyi megyei szervezet esetében 4 munkatárssal számoltuk, ahol a vezető munkáját 1 ügyviteli alkalmazott, 1 rendszergazda és 1 gazdasági vezető segíti, a két legnagyobb megye (Pest megye, Budapest<sup>32</sup>) esetében mindezen feladatokat 5 fő látná el.

Fentieknek megfelelően a legkisebb létszámú pedagógiai-szakmai szolgáltatást koordináló megyei szervezet Nógrád megyében működne (13,5 státusszal), míg a népesebb Budapesten (46,5 státusszal). A pedagógiai-szakmai szolgáltatást ellátó **megyei szervezetek átlagos létszáma 21,5 fő lenne**, Budapest nélkül 20 fő. A **megyei szintű hálózat teljes körű, országos működtetéséhez 429 fős humánerőforrás szükséges**<sup>33</sup>.

Fontos, hogy a **speciális nevelési-oktatási feladatokat** (is) ellátó köznevelési intézmények is célzott támogatásokat kapjanak nemzetiségi, szakszolgálati, kollégiumi és gyógypedagógiai feladatellátás keretében. A kapacitástervezés során ezekkel a feladatellátási helyekkel is számoltunk, ugyanakkor elkülönített koordinációs igényeit a megjelölt csoportosítás nem jelöli. Javasolt, hogy az országos és/vagy a megyei koordinációt végző szervezetekben legyen a speciális feladatok koordinációjának saját szervezeti egysége, illetve szakterületi felelőse, amely szorosan együttműködik az ellátási területen működő, pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladatokat (is) ellátó köznevelési intézményekkel (pl. EGYMI-k, kollégiumi, nemzetiségi bázisintézmények<sup>34</sup>), ám önálló szervezetként történő működtetésüket a humánerőforrás létszáma nem indokolja.

## **A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK NYÚJTÁSÁNAK – KÜLSŐ – HUMÁNERŐFORRÁS-IGÉNYE**

Az alábbiakban a pedagógiai-szakmai szolgáltatások külső humánerőforrásának becslésére teszünk kísérletet. A fentebb vázolt állományban lévő munkatársakon túl a pedagógiai szakmai szolgáltatások megfelelő színvonalú és egységesen magas minőségű biztosításához szükséges a **kiépülő szaktanácsadói hálózat** tagjainak bevonása, az **innovatív bázisintézmények** szakmai potenciáljára való támaszkodás, valamint olyan további speciális szakemberek igénybevétele, mint például a szuper-vízorok, coachok, képzők, trénerok.

---

32 A főváros esetében a szervezet(i egység) mérete indokolhatja több szolgáltató egység létrejöttét is.

33 2001-ben 694 főállású ember dolgozott 20 szolgáltató szervezetben, ezek közül 256 volt a szakmai feladatokat ellátó létszám (az előírt 330 helyett). Forrás: HALÁSZ Gábor – PALOTÁS Zoltán: A közoktatás irányítása. In: HALÁSZ Gábor – LANNERT Judit (szerk.) *Jelentés a magyar közoktatásról*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2003, 77. p.

34 Az ellátási területen elismert innovatív programmal működő, az adott feladatellátási típust segítő, bázisintézményi kapacitásokkal rendelkező köznevelési intézmény.

### A külső humánerőforrás-kapacitás tervezésének alapelvei:

- Teljes körű területi lefedettség biztosítása valamennyi szolgáltatási feladat minőségi ellátásához.
- A pedagógusokat támogató egyéni szaktanácsadás esetén **a pedagógus-életpálya különböző szakaszaiban lévő kollégáknál eltérő támogatási rendszerességet és eljárásrendet** (szakember képzettsége, eszközök, módszerek) tartunk indokoltnak.
- A köznevelési vagy felsőoktatási intézmények része vagy egésze által megvalósított innovatív programok tapasztalatainak bevonása az önkéntes alapon szerveződő tudásmegosztó hálózatok működtetésébe. **A szervezeti tudásra épített támogatási típus** esetén az ilyen intézményekben (innovatív bázisintézmények, ökoiskolák, módszertani központok, gyakorlóiskolák, kutatóközpontok stb.) célszerű **a fejlesztések koordinációjáért felelős munkatárs(ak) órakeretébe építeni az ezzel kapcsolatos kapacitásokat**.
- A vezetői, intézményfejlesztési és egyéb (BTM, SNI, HHH, stb.) szaktanácsadói, valamint további speciális (coach, szupervízor stb.) kapacitások tervezéséhez **szakpolitikai rendszerparaméter és/vagy irányítói irányelvek megalkotása szükséges**, emellett indokolt az intézmények egyedi igényei szerinti becslést éves kapacitástervezés.

Specifikumok a **szaktanácsadói kapacitások tervezéséhez**:

- Minden pedagógus I. fokozatban lévő pedagógusonként évi egy szaktanácsadói látogatás tervezése indokolt.<sup>35</sup>
- Minden pedagógus II. fokozatban lévő pedagógusonként háromévenkénti szaktanácsadói látogatás tervezése indokolt.
- Minden mesterpedagógus vagy kutatótanár fokozatú pedagógus esetén az előzőektől eltérően, igény szerint, speciális tanácsadói protokoll alapján történik a látogatás.

Specifikumok a **speciális kapacitások tervezéséhez**:

- A képzők, trénerek kapacitásigénye a szakpolitikai rendszerparaméterek (pl. egy pedagógus 7 évente teljesít 120 órányi továbbképzést), illetve a pedagógusok adott évi létszáma alapján viszonylag pontosan tervezhető.
- A szupervízorok, coachok, esetmegbeszélő csoportok humánerőforrás, valamint finanszírozási igénye a megalkotandó szakpolitikai rendszerparaméterek és/vagy irányítói irányelvek, valamint a köznevelési intézmények mindenkor vezetői létszáma (esetleg vezetőségi létszámával, helyettesek, intézményegység-vezetők stb. is) mentén tervezhető.

---

35 Ez nem jelent automatikusan minden pedagógusnál évi egy látogatást, az az adott évi kiemelt szakpolitikai prioritások, egyéb eljárások (pl. életpályához kötődő minősítő eljárások), valamint az intézményvezetők által megjelölt intézményi igények mentén terveződnek. A látogatások tartalmi területeit az intézményvezetők által jelzett igények mentén kell tervezni (pl. tantárgyi, IKT, konfliktuskezelési stb. szaktanácsadás). A szolgáltatások volumene a pedagógus életpályamodell „beállítását” követően, az egyes fokozatok pedagóguslétszáma alapján tervezhető meg pontosan.

Példák a **számítási algoritmusokra**:

- Ha a köznevelési intézményekben dolgozó pedagógus II. fokozatú pedagógusokhoz háromévente látogat el egy szaktanácsadó, akkor ez a 2014-es pedagóguslétszám alapján<sup>36</sup> évente 20 420 db szaktanácsadói látogatást jelent.<sup>37</sup>
- Ha egy pedagógus 7 évente teljesít 120 órányi továbbképzést, akkor ennek becsült<sup>38</sup> képzői kapacitásigénye a 2014. évben a létszámadatok alapján 307 képző, amennyiben egy képző tart 30 órás képzést 20 fős csoportoknak évi 10 alkalommal.<sup>39</sup>
- Egy kis, egy közepes megyéét és a főváros méretét összevetve Nógrád/Hajdú-Bihar/Budapest 2790/8644/29 285 fős pedagóguslétszáma esetén 279/865/2929 pedagógus vesz részt évente 120 órás továbbképzésen, ez 20 fős csoport esetén 14/44/147 csoportot jelent.<sup>40</sup>
- Ha a köznevelési intézmények vezetőinek évente 2 alkalommal biztosítanak speciális szakember által vezetett eszmegbeszélő csoporton való részvételt, ez 10 829 intézmény esetén ez évente rendszer szinten 21 658 alkalomra vonatkozó pl. szupervizori erőforrás tervezését indokolja.

## **A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK KÖZPONTI ÉS MEGYEI KOORDINÁCIÓJÁBAN, VALAMINT A FELADATELLÁTÁSBAN KÖZREMŰKÖDŐ HUMÁNERŐFORRÁS JELLEMZŐI**

A 7. táblázatban (40. oldal) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei koordinációjában közreműködő szervezetek munkatársaival szemben támasztott azon jellemzőket gyűjtöttük össze, amelyeket a szolgáltatások koordinációja és ellátása szempontjából alapvető fontosságúnak tekintünk. A jellemzők között azonosítottuk a **szükséges végzettséget, szakmai tapasztalatot**, valamint a szakmai kompetenciákon belül azokat a **szakmai ismereteket és képességeket**, amelyeket a pedagógiai-szakmai szolgáltatások feladatstruktúrájában szereplő tevékenységek elvégzéséhez elengedhetetlennek tartunk. Terjedelemi okokból csak a tudásmedzsent funkciókhoz kötődő jellemzőket tesszük itt közzé.<sup>41</sup>

---

36 A számítás során a 153 145 pedagógus 40%-ával, azaz 61 258 pedagógus II. fokozatú pedagógussal számoltunk.

37 A mesterpedagógus szaktanácsadók jelenlegi, 25 alkalmas (nap) feladatelátási kötelezettségét figyelembe véve ehhez 816 szaktanácsadót igényelne a rendszer.

38 Mivel a pedagógusok a gyakorlatban az évek között nem egyenlő arányban elosztva teljesítik a 120 óra kötelezettséget, ezért ez a számolási mód a becslés kiindulópontjának tekinthető, amelytől az adott évben mindkét irányban nagymértékű eltérések lehetségesek.

39 A pedagógus korfa alapján becsülve a 153 145 pedagógus 70%-ának hetede (hét év alatt teljesítendő a 120 óra), azaz 15 315 pedagógus vesz részt egy adott évben 120 órás képzésen. 20 fős csoport esetén ez 766 csoportot jelent, ami 30 órás képzés esetén 3064 db csoportot jelent, amihez 307 képzőre van szükség.

40 30 órás képzésre vetítve ez 56/176/588 csoport, amihez 6/18/59 képzőre van szükség, amennyiben egy képző évi 10 alkalommal tart 30 órás képzést 20 fős csoportokkal kalkulálva.

41 A teljes dokumentumot ld. a CD mellékletben.

**7. táblázat: A tudásmenedzsment funkcióhoz kötődő pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és megyei koordinációjában, valamint a feladatellátásban közvetlenül közreműködő humán erőforrás jellemzői**

SZOLGÁLTATÁSI FELADATOK	HUMÁNERŐFORRÁS JELLEMZŐI		
	KÖZPONTI KOORDINÁCIÓBAN KÖZREMŰKÖDŐK	MEGYEI KOORDINÁCIÓBAN KÖZREMŰKÖDŐK	FELADATELLÁTÁSBAN KÖZREMŰKÖDŐK <sup>42</sup>
<b>TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓHOZ KÖTŐDŐ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK</b>			
<b>SAKTANÁCSADÁS</b>			
Pedagógusokat támogató egyéni tanácsadás	<p><b>Végzettség:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógusvégzettség</li> <li>pedagógus-szakvizsga</li> </ul> <p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógus-munkakörben min. 10 év</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a köznevelést érintő jogszabályi háttér naprakész ismerete, különös tekintettel a szaktanácsadói rendszer működésére vonatkozóan</li> <li>folyamat- és rendszergondolkodás</li> </ul>		
	<p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tervezési készség, áttekintőképesség</li> <li>szakmai anyagok összeállításához szükséges képességek</li> </ul>	<p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tervezési készség, áttekintőképesség</li> <li>az adott szaktanácsadói terület helyi sajátosságainak ismerete</li> <li>a megye adott szolgáltatási területtel kapcsolatos helyi sajátosságainak ismerete</li> <li>kapcsolatkezdeményezés és -tartás képessége</li> </ul>	<p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>szaktanácsadás vagy pedagógiai-szakmai szolgáltatás egyéb területén szerzett jártasság</li> <li>online felületek alkalmazásában való tapasztalat</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>az adott szaktanácsadói terület helyi sajátosságainak ismerete</li> <li>magas szintű elméleti és gyakorlati felkészültség az adott szaktanácsadói területen</li> <li>folyamatos önképzés iránti igény</li> <li>reflektív gondolkodás</li> <li>önreflektivitásra való ösztönzés képessége</li> <li>jó kommunikációs képesség</li> <li>együttműködési készség</li> <li>empátia</li> </ul>

42 A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban közreműködők alapvetően nem a szolgáltató szervezet alkalmazottai, hanem külső szakemberek. A szaktanácsadók, képzők stb. esetében külön-külön kompetencialisták készíthetők. A szaktanácsadók esetében a névjegyzékre kerüléshez szükséges meghatározni a bemeneti kompetenciákat, amelynek a fejlesztése a névjegyzéket kezelő szervezet (i egység) feladata. A képzők esetében az akkreditált program határozza meg a szükséges kompetenciákat. Itt csupán néhány alapvető megállapítást tettünk a szükséges szakmai tapasztalat, ismeretek és képességek tekintetében.

SZOLGÁLTATÁSI FELADATOK	HUMÁNERŐFORRÁS JELLEMZŐI		
	KÖZPONTI KOORDINÁCIÓBAN KÖZREMŰKÖDŐK	MEGYEI KOORDINÁCIÓBAN KÖZREMŰKÖDŐK	FELADATELLÁTÁSBAN KÖZREMŰKÖDŐK <sup>42</sup>
<b>TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓHOZ KÖTŐDŐ SZOLGÁLTATÁSI FELADATCSOMAGOK</b>			
<b>TOVÁBBKÉPZÉS</b>			
Tovább- képzés	<p><b>Végzettség:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógus- (vagy az adott szakterületen előírt felsőfokú szakirányú) végzettség</li> <li>pedagógus-szakvizsga (kivétel a szolgáltatást ellátó képzők esetén; esetükben a képzők képzésének elvégzése)</li> </ul> <p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógus-munkakörben min. 10 év</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>folyamat- és rendszer gondolkodás</li> </ul>		
	<p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>képzések, továbbképzések akkreditációjában való tapasztalat</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a pedagógus-továbbképzéshez kapcsolódó nemzetközi és hazai kutatások, fejlesztések ismerete</li> <li>tervezési készség, áttekintőképesség</li> <li>a PAT eljárási menetének ismerete</li> <li>szakmai anyagok összeállításához szükséges képességek</li> </ul>	<p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>képzések, továbbképzések akkreditációjában való tapasztalat</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a megye adott szolgáltatási területtel kapcsolatos helyi sajátosságainak ismerete</li> <li>tervezési készség, áttekintőképesség</li> <li>kapcsolatkezdeményezés és -tartás képessége</li> </ul>	<p><b>Szakmai tapasztalat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógusok képzésében, továbbképzésében szerzett jártasság</li> </ul> <p><b>Szakmai ismeretek, képességek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>magas szintű elméleti és gyakorlati felkészültség az adott továbbképzési területen</li> <li>felnoítképzési módszertani felkészültség</li> <li>magas szintű kommunikációs képesség</li> </ul>

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK KOMPLEX MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERE

### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERÉNEK MEGHATÁROZÁSA, CÉLJA

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének **meghatározása:**

- A szakmai irányító által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott mindazon **folyamatok, tevékenységek és feladatok összessége**, amelyek hozzásegítik a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket és személyeket ahhoz, hogy az igénybe vevők számára, azok megelégedettségét célzó, országosan egységesen magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtsanak.
- A jogszabályokban és/vagy a feladatellátási (szolgáltatási) portfóliókban meghatározott **minőségbiztosítási tevékenységek és feladatok keretrendszere**.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének **célja:**

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszere a **szakmai irányítás alapelveiben megfogalmazott célok elérésének megvalósítása**.
- Az országosan egységes elvek alapján működő és **egységesen magas szakmai színvonalú pedagógiai-szakmai szolgáltatások megvalósításának biztosítása**.

A fenti célok elérése érdekében a minőségirányítási dokumentum **rögzíti** a pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének:

- hatókörét,
- alapelveit,
- szervezeti kereteit,
- folyamatait,
- dokumentummintáit.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének **hatóköre** kiterjed valamennyi, a szolgáltatásban érintett szereplőre. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszere működésében **érintett szervezeteket és azok viszonyrendszerét**, valamint az egységes irányításban közreműködő országos központ és a pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációjában, valamint a feladatellátásban közreműködő szervezetek és szereplők közötti **feladat- és hatáskörök** megosztására tett javaslatok részletesen az irányítási modellről szóló fejezetben olvashatóak.

### A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERÉNEK MŰKÖDTETÉSI ALAPELVEI

A **minőség biztosítása és fejlesztése** érdekében megvalósítják:

- a munkatársak folyamatos képzését és önképzését,
- a folyamatok szabályozott működtetését,
- a tevékenységek és a visszacsatolások értékelését,
- a fejlesztések megvalósítását.

A minőségirányítási rendszer működtetésében érvényesülnek az MSZ EN ISO 9001:2009 alapelvei:

- a vezetés felelőssége valamennyi szervezetben és szinten,
- az alkalmazottak bevonása,
- a folyamatszemplétű megközelítés,
- a folyamatos fejlesztés,
- a rendszerszemlélet a pedagógiai-szakmai szolgáltatások és a feladatellátásban közreműködő szervezetek irányításában,
- a tényeken alapuló döntéshozatal minden szinten,
- a kölcsönösen előnyös kapcsolatok kiépítése valamennyi partnerrel.

## **A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERÉNEK FOLYAMATAI, TEVÉKENYSÉGEI, DOKUMENTUMAI**

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének **folyamatai**:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások tervezése: szolgáltatások iránti igények és szükségletek felmérése (igényfelmérés)
- Éves munkaterv készítése, elfogadása és jóváhagyása
- Éves költségvetés tervezése, elfogadása, jóváhagyása
- Szolgáltatás teljesítése
- Térítésmentes és térítés ellenében igénybe vehető szolgáltatások meghatározása (pl. nem állami fenntartású köznevelési intézmények számára)
- Országos szaktanácsadói névjegyzék gondozása
- Éves munka értékelése, beszámolók készítése
- Önértékelések lebonyolítása, feldolgozása
- Igénybevevői elégedettségmérések lebonyolítása, értékelése
- Indikátorrendszer működtetése
- Értékelés és visszacsatolás valamennyi területen

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségirányítási rendszerének folyamataihoz kapcsolódó fontosabb eszközök, **dokumentumok**:

- Igényfelmérő kérdőív
- Szolgáltatási feladatok, feladatcsomagok elégedettségmérő kérdőívei
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások megyei szintű koordinációját végző szervezetek munkatervének tartalmi követelményei
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások területeihez kapcsolódó egyéb dokumentumok (szolgáltatási portfóliók, eljárásrendek stb.)

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK MEGHATÁROZÁSA

Értelmezésünkben – valamely igénybevevő számára valamely szolgáltatási szereplő által – nyújtott pedagógiai-szakmai szolgáltatás akkor **minőségi**, ha...

### 1. A szolgáltatás igénybe vevője elégedett a szolgáltatással.

Azaz elégedett

- a szolgáltatás **tartalmával** (pl. továbbképzés tartalmi területeinek adekvátsága, rendezvényen elhangzó információk hasznossága, gyakorlati alkalmazhatósága stb.),
- a szolgáltatás nyújtására választott és a szolgáltatás során alkalmazott **módszerekkel**,
- a szolgáltatás nyújtásának **körülményeivel** (pl. rendezvény, képzés helyszínének alkalmassága a szolgáltatási feladatra, rendezvény, képzés időbeosztása, rendelkezésre álló technika stb.),
- a szolgáltatás **megszervezésének** paramétereivel (pl. időbeli tervezettség, pontos és adekvát tájékoztatás, a szervező segítőkészsége stb.),
- a szolgáltatás teljesítésének **színvonalával** (előadók felkészültsége, újszerű ismeretek, módszerek stb.).

ÉS<sup>43</sup>

### 2. A szolgáltatás teljesíti az elvárt, mérhető eredményeket.

Vagyis megfelel a munkatervben, szerződésben meghatározott követelményeknek, előírásoknak. (Pl. igényfelmérés alapján tervezett és megszervezett módszertani megújító képzések száma és/vagy az országos központ által meghatározott mérési-értékelési szolgáltatások száma).

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK SZOLGÁLTATÁSALAPÚ INDIKÁTORRENDSZERÉNEK CÉLJA

### 1. Megmutatni, hogy:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatás rendszere tud-e **egyenlő hozzáférést** biztosítani a különféle adottságokkal rendelkező térségek intézményei, pedagógusai számára (pl. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében is elérhető-e a módszertani megújító képzés; Zala megyében is rendelkezésre áll-e mérési-értékelési szaktanácsadó).
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatás rendszere tudja-e minden térségben biztosítani az **elvárt, mérhető eredmények teljesülését**.
- Az igénybevevők elégedettek-e az adott szolgáltatással, a pedagógiai-szakmai szolgáltatás rendszere tudja-e minden térségben biztosítani az **országosan egységes minőséget**.

---

43 Mindkét feltételnek egyszerre kell teljesülnie.

## 2. Összehasonlíthatóvá tenni:

- **Az egyes szolgáltatási területek eredményeit** (az országosan egységes minőséget és az egyenlő hozzáférést) az ország különböző földrajzi területein.
- Az egyes szolgáltatási területek **intézményi igénybevételének mutatóit** az ország különböző földrajzi területein.
- Az egyes szolgáltatások **nyújtásához szükséges erőforrások mutatóit** az ország különböző földrajzi területein.

## 3. Visszajelzést adni:

- **A pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer minőségéről** (a fenti definíció alapján)
  - a köznevelési és/vagy a pedagógiai-szakmai szolgáltatási stratégia megalkotói,
  - a szolgáltatások fejlesztői,
  - valamint a rendszer egyes szereplői számára (ld. irányítási modell)
- **A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményi hatásairól** (pl. a továbbképzések intézményi beépülése, hasznosulása, ezeket intézményértékelési módszerekkel lehet azonosítani).

## 4. Megalapozni:

- A pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszert érintő tényekre alapozott döntéseket, esetleges **beavatkozásokat**, pl. a
  - » szolgáltatásszervezés,
  - » tartalomfejlesztés,
  - » esélyegyenlőség, hozzáférés biztosítása,
  - » szolgáltatások kapacitásbővítése,
  - » infrastruktúra-fejlesztés,
  - » humánerőforrás-fejlesztés területein.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK INDIKÁTORFEJLESZTÉSÉNEK ALAPELVEI

A munka során nem intézményhez kötődő, hanem **szolgáltatásalapú indikátorrendszer** fejlesztésének alapjait határoztuk meg. Ennek indokai az alábbiak voltak.

- A korábbi fejlesztések intézményalapú indikátorai helyett az egyes szolgáltatási feladatokra vonatkozó indikátorokra van szükség. A TÁMOP 3.1.10 kiemelt projekt által fejlesztett intézményi indikátorok a pedagógiai intézetek eredményességi és költséghatékonysági mutatóinak meghatározására irányultak. Az állami fenntartású pedagógiai intézetek és kabinetek 2015. 03. 31-ével megszűntek, a létrejövő Pedagógiai Oktatási Központok feladatai és szervezeti keretei e kötet készítésével egy időben alakulnak.
- **Jelenleg még nem egyértelmű, hogy az egyes szolgáltatásokat kik fogják nyújtani** (a potenciális szolgáltatók körvonalazását ld. *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások értelmezése* c. fejezetben). Az állami fenntartású

pedagógiai intézetek és kabinetek megszűntek, az egyházi és civil fenntartású pedagógiai intézetek szerepe a rendszerben még nem körvonalazódott pontosan, a Pedagógiai Oktatási Központok feladatai e kötet készítésével egy időben alakulnak. Így bárki is nyújtja a jövőben a szolgáltatásokat, az indikátorok alkalmasak lehetnek annak leírására, vizsgálatára.

- **A szolgáltatások jogtulajdonosai, a szolgáltatásokat koordinálók, szervezők és az azokat ténylegesen szolgáltatók nem feltétlenül azonos szereplők, illetve szervezetek.**

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások indikátorrendszerében **menyiségi és minőségi mutatók** is helyet kell, hogy kapjanak.

- **Mennyiségi mutatók:** Az igénybevevők és szolgáltatást nyújtók számszerűsíthető paraméterei megyei és országos összesítéseket tesznek lehetővé – szolgáltatási feladatonként és feladatcsomagonként egyaránt.
- **Minőségi mutatók:** Az igénybevevők által kitöltött elégedettségmérő kérdőívek és szolgáltatást nyújtók önértékelő kérdőíveinek feldolgozásai megyei és országos összesítéseket tesznek lehetővé – szolgáltatási feladatonként és feladatcsomagonként egyaránt.
- **Hatásindikátorok:** A szolgáltatások intézményi beépülésének, hasznosulásának mutatói, melyek kialakítására későbbi fejlesztés épülhet.

## A SZOLGÁLTATÁSALAPÚ INDIKÁTORRENDSZER LEHETSÉGES ADATFORRÁSAI

- Intézményi igényfelmérés a szükséges szolgáltatásokról
- Elégedettség felmérések és visszajelzések
- Szolgáltatók éves értékelései, önértékelései
- Központi adatbázisok
- Intézményi adatbázisok

## AZ INDIKÁTOROK LEHETSÉGES ADATKÖZLŐI

- **A szolgáltatásokat igénybevevők** (az elégedettségmérő kérdőívek kitöltői):
  - » fenntartók,
  - » intézményvezetők,
  - » pedagógusok,
  - » tanulók,
  - » egyéb.
- **Intézményvezetők**
  - » a központi és intézményi adatbázisok adatainak feltöltésével,
  - » az igényfelmérő kérdőívek kitöltésével,
  - » valamint a vezetői támogatást célzó szolgáltatásokat követő elégedettségmérésben adott válaszaikkal.

- **Országos központ és megyei szervezetek**
  - » a központi igényfelmérések alapján az országos és területi szolgáltatástervezés adatai,
  - » adatközlés a mérhető eredményekről.
- **A szolgáltatást nyújtók** (állami és nem állami) teljes körének
  - » HR adatai (pl. speciális képzettségi adatok),
  - » önértékelő kérdőívei,
  - » szolgáltatást megvalósító szaktanácsadók, más közreműködők adatközlései, beszámolói,
  - » egyéb.

## AZ INDIKÁTORRENDSZER LEHETSÉGES FELHASZNÁLÓI

- Fejlesztéspolitika
- Ágazati költségvetés-tervezés
- Szakpolitika és ágazatirányítás
- Pedagógiai-szakmai szolgáltatások központi és területi koordinációja (országos központ és megyei szervezetek)
- Szakterületet célzó kutatások és fejlesztések
- Köznevelési intézmények fenntartói
- Köznevelési intézmények
- Egyéb, például szakmai és civil szervezetek

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI FOLYAMATAIT TÁMOGATÓ MÉRŐESZKÖZÖK SZERKEZETE

Az alábbiakban **az igényfelmérő és elégedettségmérő kérdőívek szerkezetének lehetséges felépítését és tartalmi elemeit** mutatjuk be, melyek alkalmazása lehetővé teszi az egységes szakmai elvek mentén történő szolgáltatások tervezési és minőségbiztosítási folyamatainak működtetését (8. és 9. táblázat a 48. és 49. oldalon).

Az egyes szolgáltatási feladatokra elkészített elégedettségmérő kérdőívek, valamint a szolgáltatások igényalapú tervezését támogató igényfelmérő kérdőív az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet honlapján.<sup>44</sup>

---

44 A jelzett mérőeszközök a TÁMOP 3.1.1 A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata és fejlesztése téma keretében kerültek kifejlesztésre, 2015. tavaszán–nyarán. A fejlesztő munkacsoport tagjai: *Balatoniné Sárosi Márta, Barabás Krisztina, Bordáné Kovács Zita, Budai Erzsébet, Demeter Endre, Gaskó Krisztina, Király Emma, Márton Judit, Morvay Zsuzsanna, Pataki Nikolett, Pillmann-né Adrián Livia, Székelyné Magyar Nóra, Szymczak Judit.*  
A <http://www.ofi.hu/node/166028> linken érhetőek el.

## 8. táblázat: Az igényfelmérő kérdőív szerkezete – lehetséges felépítés és tartalom

TARTALMI EGYSÉGEK, KÉRDÉSBLOKKOK	KÉRDÉSEK RÖVID TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁSA
Bevezető szöveg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rövid, közérthető összefoglaló a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról. Hivatkozás a jogszabályi háttérre (mi a szakmai szolgáltatások célja, funkciója). Utalás arra, hogy bővebben hol lehet erről olvasni, és egy központi e-mail cím, amelyre írva fel lehet tenni kérdéseket a szakmai szolgáltatásokkal, valamint az igényfelmérő kérdőívvel kapcsolatban.</li> <li>Felhívás arra, hogy az igényfelmérés kitöltésére az intézményvezető kap felkérést és ahhoz (a szolgáltató részéről kontakt vagy telefonos) szakmai segítség igénybevételére van lehetősége (a kért szolgáltatás igénybevételének célja, illeszkedése az intézményi stratégiához, illetve az ehhez leginkább illő, célzott szakmai támogatás igénylése).</li> <li>Az igényfelmérés céljának, a kitöltés kötelezőségének<sup>45</sup> és határidejének megjelölése.</li> <li>Tájékoztatás arról, hogy az igényfelmérő kérdőív kitöltését követően a rendszer automatikusan továbbítja az intézményvezető részére a kitöltött kérdőívet (nyomtatható formátumban), így számára is követhető, hogy milyen igényeket adott le az intézmény képviselőjében az országos központ részére.</li> <li>Tájékoztatás arról, hogy az igényfelmérés feldolgozását követően a megyei szervezet megküldi az intézményeknek az adott évben számukra tervezett szolgáltatások listáját.</li> </ul>
Intézményi jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intézmény adatai, elérhetősége</li> <li>Intézménytípus</li> <li>Fenntartó típusa</li> <li>OM azonosító (KIR adatbázissal automatikus összekapcsolás, ez alapján a pedagógusok és tanulók létszámának automatikus betöltése. Amennyiben az adat az aktuálistól eltér, a kitöltőnek van lehetősége az adatokat módosítani.)</li> </ul>
Szolgáltatási területek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szolgáltatás tartalma az adott szolgáltatási területen belül.</li> <li>Szolgáltatás típusa, formája (pl. tantestületi/csoportos/egyéni; előadás/műhelymunka/konzultáció/bemutató óra)</li> <li>Szolgáltatás preferált időpontja (opcionálisan első vagy második félév)</li> <li>Szolgáltatást igénybe vevők jellemzői (létszám, tanított tárgy stb.)</li> <li>Szolgáltatási igények prioritizálása (pl. az intézmény szempontjából való fontosság/hasznosság szerint)</li> <li>Egyéb szolgáltatási igény megnevezése, amelyet nem tartalmazott a kérdőív, de az intézmény igényelné (nyitott kérdésként megfogalmazva)</li> </ul>
Visszajelzés a kérdőívre	Nyitott kérdés. Célja a mérőeszköz fejlesztése.

45 Az országos és megyei szolgáltatói kapacitások és ennek mentén az éves költségvetés tervezése szempontjából elengedhetetlen az intézmények szolgáltatások iránti igényének jelzése. A nem alulteljesítő intézmény vezetője válaszolhat úgy is a megkeresésre, hogy nem kér szolgáltatást, ez esetben vállalnia kell, hogy az év közben benyújtott, időközben felmerült igényét nem feltétlenül fogják tudni kielégíteni. Az az intézmény „indikátora” is egyúttal, ha az esetleg éveken keresztül nem kér szolgáltatást, ugyanakkor pl. az eredményei nem javulnak, esetleg romlanak.

**9. táblázat: Az elégedettségmérő kérdőív szerkezete – lehetséges felépítés és tartalom**

TARTALMI EGYSÉGEK, KÉRDÉSBLOKKOK	KÉRDÉSEK RÖVID TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁSA
Bevezető szöveg	<p>Az elégedettségmérés célja, formája, tárgya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tájékoztatás arról, hogy a válaszok felhasználásának célja a <b>szolgáltatások minőségének fejlesztése</b></li> <li>• A kitöltés körülményeinek leírása: <b>online vagy offline</b>, anonim, önkéntes (kivéve pl. a továbbképzés esetén, ahol papíralapú és kötelező), kitöltés közvetlenül a szolgáltatás igénybevételét követően</li> <li>• Tájékoztatás a kérdések típusáról: jellemzően <b>attitűdskálák</b> alkalmazása és az egyes értékek (pl. 1–5) értelmezése</li> </ul>
Szervezéssel kapcsolatos elégedettség	<p>A szervezéssel kapcsolatos elégedettség megítélése, értékelése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A kommunikáció formája:</b> eszköze, csatornája, stílusa, az információk időzítetttsége, szervezők elérhetősége</li> <li>• <b>A kommunikáció tartalma:</b> információk pontossága, részletezettsége</li> <li>• A szolgáltatás <b>helyszíne, megközelíthetősége, infrastrukturális és technikai jellemzői</b></li> <li>• Az ellátás minősége (étkezés, szállás)</li> <li>• A szervezők ügyfélbarát hozzáállása</li> </ul>
Elégedettség a szolgáltatás formájával, módszerével, eszközeivel	<p>A szolgáltatás formájával, módszereivel, eszközeivel kapcsolatos elégedettség megítélése, értékelése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Időstruktúrálás:</b> időkeret, időtartam, időbeosztás</li> <li>• <b>Módszerek, munkaformák</b></li> <li>• <b>Kapott/felhasznált eszközök mennyiségének, minőségének megítélése</b></li> </ul>
Elégedettség a szolgáltatást végző személyével	<p>A szolgáltatást nyújtó személlyel/személyekkel kapcsolatos elégedettség megítélése, értékelése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Szakmai kompetenciák, felkészültség</b></li> <li>• <b>Kommunikáció a résztvevőkkel</b></li> <li>• <b>Együttműködés a résztvevőkkel</b></li> </ul>
Elégedettség a szolgáltatás tartalmával, eredményével	<p>A szolgáltatás tartalmával, eredményével kapcsolatos elégedettség megítélése, értékelése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Szolgáltatás tartalma</b> (pl. aktualitása, fontossága)</li> <li>• <b>Kapott információk újszerűsége</b></li> <li>• <b>Követelmények egyértelműsége, teljesíthetősége</b> (ahol releváns)</li> <li>• <b>Elvárt eredmények</b></li> <li>• <b>Ellenőrzés, értékelés, visszajelzés módja, formája, tartalma</b></li> <li>• <b>Egyéni szakmai fejlődéshez való hozzájárulás, hasznosulás</b> (nyitott kérdés)</li> <li>• <b>Intézményi fejlődésben való hasznosíthatóság tervezése</b> (nyitott kérdés)</li> </ul>
Hiányok, problémák, javaslatok	Nyitott kérdés.
Visszajelzés a kérdőívre	Nyitott kérdés. Célja a mérőeszköz fejlesztése.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSI MODELLJE

A fejezetben a pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásának folyamatát, szabályozási alapelveit, az elemi szolgáltatásokon keresztül felépített feladatfinanszírozási modellt, valamint a rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez szükséges erőforrások becsült nagyságrendjét mutatjuk be.

A finanszírozási javaslatok a pedagógiai-szakmai szolgáltatások állami fenntartású intézményrendszerére vonatkoznak.<sup>46</sup> Az állami feladatellátás működtetési költségeit a központi költségvetésből, a szükséges fejlesztések finanszírozását pedig uniós forrásokból célszerű biztosítani. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozási modelljét a korábbi fejezetben vázolt **funkcionális feladatszerkezet** szolgáltatási feladatcsomagjaira és elemi szolgáltatási feladataira, valamint az alább tárgyalandó **moduláris feladatfinanszírozási alapelvekre** építettük.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSÁNAK FOLYAMATA

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások működtetéséhez és fejlesztéséhez szükséges források **biztosításának folyamata tartalmazza:**

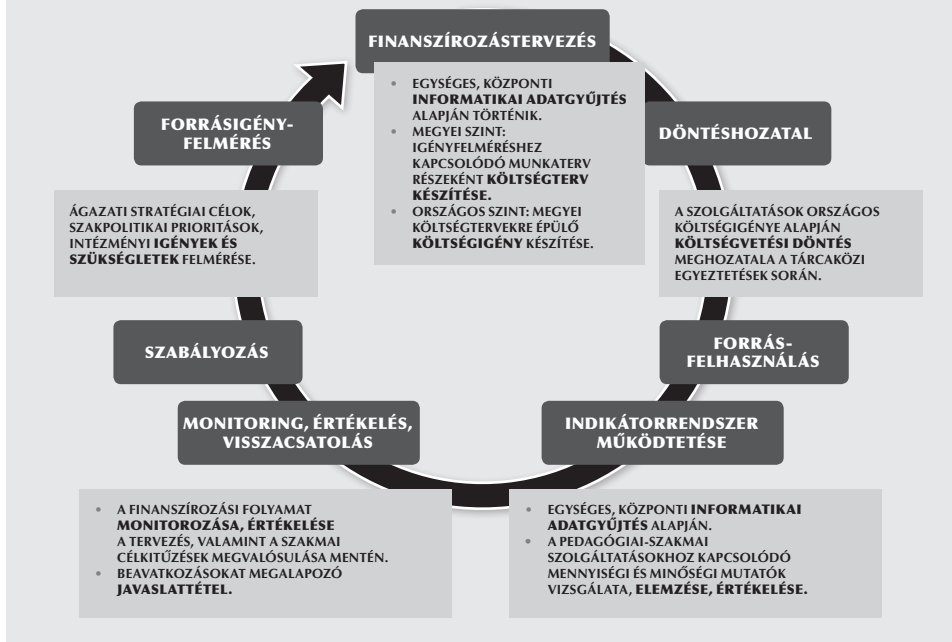
- a finanszírozás-tervezés, a költségvetés-tervezés és a forrásfelhasználás módjának **szabályozását**,
- az ágazat rövid- és hosszútávú stratégiai céljaira, valamint a felhasználói igényekre alapozott **forrásigény-felmérést** (ld. igény- és szükségletalapú tervezés),
- az igényfelmérésre alapozott **költségvetés-tervezési folyamatokat** (megyei és országos szinten),
- a tervezésre alapozott **döntések** meghozatalát,
- a szabályozóknak megfelelő, hatékony **forrásfelhasználás** és az ezekhez kapcsolódó pénzügyi kontrolling folyamatokat,
- a forrásfelhasználás mértékét is jelző **indikátorrendszer** működtetési folyamatait,
- a forrásfelhasználás és a szakmai célkitűzések megvalósulásának együttes **monitorozása** alapján a **viSSzacsatolási folyamatokat** a finanszírozási szabályozókig.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások célirányos és hatékony finanszírozásának elengedhetetlen feltétele, hogy a **szolgáltatások igénybevétele valós szükségletekből fakadjon**. A pedagógiai-szakmai szolgáltatások forrásigényének felmérését ezért az alábbiakra kell alapozni:

---

46 A pedagógiai-szakmai szolgáltatások nem állami szereplőivel – a nem megyei szintű feladatellátással megbízott egyházi, forprofit és nonprofit szereplőkkel – a mindenkori illetékes miniszter köt köznevelési szerződést, míg az állami feladatellátással megbízott megyei szintű feladatokat végző nem állami fenntartójú szolgáltatók finanszírozása esetében az államiakra meghatározott elvek alapján célszerű a finanszírozást biztosítani.

**4. ábra:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásának folyamatábrája



- **Az ágazat rövid- és hosszútávú stratégiai céljai, illetve a szakpolitika által meghatározott prioritások**, amelyek a pedagógiai-szakmai szolgáltatások szabályozásán és egységes irányításán keresztül érvényesíthetők, és különösen a kialakított szolgáltatási kínálatban (feladatstruktúra), a szolgáltatások tartalmában (szolgáltatási portfólió), valamint az éves szolgáltatási célok és feladatok kijelölésében öltenek testet (szolgáltatások éves stratégiája, melyet az irányításban közreműködő országos központ készít elő, a SZTT véleményezi és az ágazatért felelős miniszter hagyja jóvá).
- **A köznevelési intézmények rövid- és hosszútávú stratégiai céljai**, amelyek mind a szakpolitikai prioritásoknak való megfelelés, mind a szakmai és szervezeti célok, mind a szervezetben dolgozók céljainak összessége és leginkább az intézmények alapdokumentumaiban (pedagógiai program, minőségirányítási program), vezetői programjaiban, továbbképzési tervekben, intézményi fejlesztési tervekben jelennek meg.
- A köznevelési intézményekben dolgozó **pedagógusok és pedagógiai munkát segítő személyes, szakmai** fejlődését elősegítő igényei és szükségletei (pl. életpályamodellnek való megfelelés), melynek feltárása szempontjából rendkívül fontos eszköz az egyéni szaktanácsadás.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének és finanszírozásának működtetését az intézmények által megfogalmazott igények és a szakpolitika által azonosított intézményi szükségletek felmérésére kell alapozni. Ennek eszköze egy minden köz-

nevelési intézmény számára kötelezően kitöltendő, standard<sup>47</sup> mérőeszközön alapuló központi **igényfelmérés**<sup>48</sup>, melyre alapozva a pedagógiai-szakmai szolgáltatás megyei koordinációját végző szervezetek elkészítik **munkatervüket, illetve az arra alapozott éves költségtervüket**. Ennek alapján a központi koordinációt végző országos központ által tervezhetővé válik a rendszer forrásigénye, melynek érvényesítése a költségvetési tárgyalásokon a mindenkorai ágazati miniszter feladata és egyben felelőssége.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSÁNAK ALAPELVEI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások finanszírozásában az **eddigi, bázisalapú tervezésről át kell térni a feladatalapú tervezésre**. Így biztosítható országos szinten a feladatok egységes ellátása, mivel megyei szinten az ellátandó feladatok mennyisége eltérő, valamint a feladatstruktúra súlypontjai az ágazati prioritások (pl. pedagógus-minősítés, szaktanácsadói támogatás, intézményfejlesztés stb.) és a felhasználók összetétele, illetve igényei és szükségletei (pl. pedagógustársadalom korszerkezete, létszáma, képzési kínálat és igény) évről évre változhatnak.

A szolgáltatási feladatok és az azokhoz rendelt **finanszírozási jellemzők** (szolgáltatási modulok és itemek, szakpolitikai és finanszírozási paraméterek) mind tartalmuk, mind volumenük tekintetében jól meghatározhatóak. Ennek mentén **az egyes jellemzők esetleges megváltozása gyors adaptációt** és az új működésre való gördülékeny átállást **tesz lehetővé**.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **finanszírozási rendszerének szabályozásában biztosítani kell** az alábbiakat.

- **Egységes finanszírozási elvek** alapján működjön.
- **Kiszámítható**, előre **tervezhető**, tényekre, adatokra alapozott legyen.
- A szolgáltatást nyújtók és igénybe vevők köre, valamint a szolgáltatásokhoz kapcsolódó jogszabályok változása esetén **könnyen adaptálható** legyen.
- A forrástervezés és költségvetés-készítés **moduláris szerkezetű** legyen.
- **Nullbázisú** tervezést tegyen lehetővé, azaz minden tevékenység újratervezését nulláról indulva, az aktuális szükségletekre és igényekre alapozva, az adott gazdasági (költségvetési) évre érvényes költségek alapján végezzék el.
- Szolgáltatási feladatokra épülő **feladatfinanszírozás**-alapú tervezési logikát tegyen lehetővé.
- Az egyes szolgáltatási feladatok eltérő finanszírozási jellemzői az arra a területre legoptimálisabb, egyúttal hatékony és célirányos forrásfelhasználást tegyenek lehetővé.
- A feladat-erőforrás összerendelése átlátható, tervezett és a fenntartó által jóváhagyott **költségvetéseket** eredményezzen.

---

47 Tesztelt és bemért, egységes központi igényfelmérő, mely tartalmaz(hat) a helyi sajátosságokhoz is illeszkedő kérdéseket és/vagy opcionális válaszlehetőségeket.

48 Az igényfelmérés lebonyolítása a megelőző optimális gyakorlat szerint a költségvetési tervezéshez kötıdően bonyolódott, melyet a tanévkezdéskor kiegészítő adatgyűjtés pontosított. Az igényfelmérés(ek)en túl pl. 10-15%-nyi ad hoc igényalapú erőforrás-tervezés is indokolt.

- A finanszírozási folyamatok szempontjából teljes és **átlátható legyen**.
- A működést és monitorozást támogató **indikátorrendszer megbízható adatokkal és információkkal rendelkezzen**, mind az igényelt, mind a ténylegesen ellátott feladatokról, mind a feladatok megvalósítására felhasznált forrásokról.
- Az ehhez szükséges adatok gyűjtése lehetőség szerint egységes, központi informatikai rendszeren keresztül valósuljon meg.
- A gazdálkodás biztonságos, hatékony és rugalmas működtetése érdekében **a megfelelő szinteken döntési jogköröket biztosítson** (szubszidiaritás elve).

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások **finanszírozásának lehetséges formái, módja az érintettek két körének** bevonásával, a hozzájuk **rendelt költségvetési források biztosítása** révén történhet:

- A **köznevelési intézményekhez** rendelt forrásokon keresztül történő finanszírozás esetén az intézmények vezetői és dolgozói (közvetve, fenntartóikon keresztül) mint a források fölött diszponáló **megrendelők** jelennek meg. Ez a megrendelői szerep alapvetően a **szolgáltatások minőségének fejlesztését indukálja**, különösen, ha a szolgáltatók között versenyhelyzet van (pl. kínálatból választható eltérő szolgáltató által nyújtott továbbképzések). Fontos, hogy nem szükséges az anyagi forrást az intézményhez irányítani, ez előre meghatározott mennyiségű felhasználható forrásjegységek (pl. kreditek), rendelkezésre bocsátásával is megvalósulhat.<sup>49</sup>
- A feladatok finanszírozása történhet a szolgáltatásokat közvetlenül nyújtókat célozva, **a koordinációt végző szervezet finanszírozásán keresztül**. Ebben az esetben a köznevelési intézmények a szolgáltatásokat koordináló megyei szervezetnél rendelkezésre álló forrásmennyiség terhére igényelhetnek szolgáltatásokat. Ebben az esetben fontos annak a mechanizmusnak a végiggondolása, amely alapján a **beérkező igényeket a szervezet rangsorolja**, amennyiben az igények nagyobbak, mint a rendelkezésére álló kapacitások. Ezt jelentős mértékben segítheti a feladatok központi és kötelező igényfelmérésre alapozott tervezése.

A szolgáltatások minőségére érdemi hatásokat nem gyakorló finanszírozási logikának tartjuk, ha az érintettek bizonyos – esetenként kiválasztott, esetleg változó – szereplőinek bér jellegű kiadásaiába építjük a szolgáltatások nyújtásának költségeit. Nem csak az eltérő megrendelői elvárások esetleges összeütközését okozhatja, de a szolgáltatások tervezését és az elszámoltathatóság alapvető feltételeit sem látjuk ez esetben biztosítottnak (ld. mesterpedagógus bérkülönbözetbe tervezett szolgáltatási tevékenységek).

---

49 Az OEP típusú finanszírozáshoz hasonló, szolgáltatási itemenként „beárzott”, leítható központi források gyakorlata, mely nem jár feltétlen pénzmozgással, ugyanakkor egy ennek érdekében kifejlesztett informatikai rendszerbe a megyei szervezetek által bevitt adatok biztosítják az országos központ számára a naprakész információkat a megvalósult szolgáltatásokról, valamint a forrásfelhasználás üteméről szolgáltatási itemenkénti és megyei, akár intézményi bontásban.

## A SZOLGÁLTATÁSI FELADATOK FINANSZÍROZÁSÁRA ÉPÜLŐ MODELL JELLEMZŐI

Javaslatunk alapját a **finanszírozási modulok** képezik, amelyek a pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális feladatszerkezete alapján elkülönített **szolgáltatási feladatcsomagok finanszírozási egységei**: ezek finanszírozása független a modulon kívüli feladatoktól, de a feladatcsomagon belüli szolgáltatási feladatok finanszírozási döntései hatással vannak egymásra. Így a modulok azt is lehetővé teszik, hogy a funkcionális feladatcsoportok feladatainak forrásigénye jól elkülöníthető, illetve a feladatot ellátó szervezettől vagy szereplőtől független legyen. Ennek eredményeként a szolgáltatást nyújtó szervezet vagy szereplő változása esetén minimális változtatással az egész modul áthelyezhető, illetve egy feladat módosítása a többi modulnál nem indukál változtatást, így a költségvetés tervezésének átstrukturálása a gyakorlatban is könnyen elvégezhető.

Modellünkben a finanszírozási modul **szolgáltatási itemekből** épül fel, amely az adott **elemi szolgáltatási feladat finanszírozási egysége**. Szolgáltatási item alatt egy olyan központilag beárazott finanszírozási alapegységet értünk, amelynek megfelelő számú többszöröse adja meg az adott szolgáltatási feladat intézményi, megyei és rendszerszintű **finanszírozási költségvonzatát**.

A finanszírozási modulok szolgáltatási feladataival összefüggő tervezési, szervezési, koordinációs és minőségbiztosítási feladatok ellátását a pedagógiai-szakmai szolgáltatások koordinációját végző szervezet belső erőforrásaként célszerű megtervezni. Az erre vonatkozó javaslatunk az erőforrásterv fejezetben található. Ennek költségét az országos központ költségvetésében, bázis alapon indokolt tervezni. A modulok ezen költségeket nem tartalmazzák. Az adott szolgáltatás nyújtásában közreműködő külső humán erőforrás (szaktanácsadó, képző, tréner, előadó, coach stb.) mennyiségét az egyes szolgáltatási feladatokhoz rendelt **finanszírozási és szakpolitikai rendszerparaméterek** határozzák meg. A modulok tehát a szolgáltatások megvalósításának tényleges költségeit tartalmazzák.

A szolgáltató rendszer koordinációjához és az adott szolgáltatási feladatok effektív ellátásához szükséges humán erőforrás mennyiségét rendszerszinten befolyásolják azok a szakpolitikai döntések, prioritások (pl. egy pedagógusnak 7 év alatt 120 órányi továbbképzést kötelező elvégeznie), amelyeket a rendszermodellben **szakpolitikai rendszerparaméterként** azonosítottuk. Ezen paraméterek egy része jelen van vagy lehet a mindenkori szabályozókban, más részük a jogszabályokban nem feltétlenül meghatározott, de az irányítás szakmai irányelveként a tervezés során figyelembe veendő vagy vehető. Ilyen lehet például az, hogy az irányító a pedagógus-életpálya egyes fokozataihoz eltérő rendszerességgel rendel szaktanácsadói látogatást (pl. pedagógus I. fokozatú közalkalmazotthoz évente egy, a pedagógus II.-höz háromévente tervez szaktanácsadói kapacitást, vagy az, hogy az életpálya első öt évében minden pedagógus kapjon IKT támogatást képzés, illetve műveltségterületi szaktanácsadás formájában).

Végül, **finanszírozási paraméterként a tervezést befolyásoló technikai, szervezési tényezőket** is azonosítottunk, mint pl. hány fővel optimális egy továbbképzés vagy tréning megszervezése, de ide tartozik a terembérlés, catering, utazási vagy előadói költség tervezése is.

Az alábbiakban mintaként a **továbbképzési finanszírozási modul felépítését** mutatjuk be:<sup>50</sup>

<b>10. táblázat: A továbbképzés szolgáltatási feladatcsomag finanszírozási moduljának felépítése</b>			
<b>A SZOLGÁLTATÁS FINANSZÍROZÁSI JELLEMZŐI</b>	<b>A SZOLGÁLTATÁSI ITEMEK FINANSZÍROZÁSI JELLEMZŐINEK SPECIFIKUMAI</b>		
A szolgáltatás azonosított itemei	Kontaktórás továbbképzés	Nem kontaktórás továbbképzés (e-learning, távoktatás stb.)	Tréning jellegű, kiscsoportos továbbképzés
Szakpolitikai rendszerparaméter	Kötelezően elvégezendő mennyiség: 120 óra/pedagógus/7év		
A szolgáltatási item finanszírozási paraméterei	Finanszírozott létszám: 20 fő	Finanszírozott létszám: 20 fő	Finanszírozott létszám: 10 fő
	Órakeret: 30 óra	Órakeret: 30 óra	Órakeret: 10 óra
	Szolgáltatási item megvalósítási paraméterei: a továbbképzés helybe vitele, terembérlés, catering, képző díja, dokumentáció, segédanyagok. Összköltsége: 50 ezer Ft/fő <sup>51</sup>	Szolgáltatási item megvalósítási paraméterei: képző díja, informatikai támogatás. Összköltsége: 25 ezer Ft/fő	Szolgáltatási item megvalósítási paraméterei: helybe vitel, terembérlés, catering, tréner díja, dokumentáció, segédanyagok. Összköltsége: 30 ezer Ft/fő
Volumen számítás képlete	Szolgáltatási item egységára × létszám × (óraszám/30) <sup>52</sup>	Szolgáltatási item egységára × létszám × (óraszám/30)	Szolgáltatási item egységára × létszám × (óraszám/10)
Szolgáltatási item bekerülési költsége, ára/db	1 millió Ft/továbbképzés	500 ezer Ft/továbbképzés	300 ezer Ft/tréning
Példák a szolgáltatások finanszírozásának item alapú tervezéséhez <sup>53</sup>	Szaktárgyi, szakmódszertani, kompetenciafejlesztő programcsomagok implementációjával kapcsolatos IKT továbbképzések	Szaktárgyi, szakmódszertani, kompetenciafejlesztő programcsomagok implementációjával kapcsolatos továbbképzések	Konfliktuskezelési, kommunikációs, önismereti tréning

A finanszírozási modul keretében finanszírozott **szolgáltatási feladat rendszer szintű mennyiségét** egyfelől – a táblázatból jól látható – **szakpolitikai rendszerparaméterek** határozzák meg, másfelől az adott évben konkrétan elvégzendő szolgáltatási feladatok (pl. kémia szakmódszertani továbbképzés, konfliktuskezelési tréning) az intézményi és egyéni szükségletek, igények felmérése alapján (**központi igényfelmérés**) tervezhetőek.

A finanszírozott feladatmennyiség és a konkrétan elvégzendő szolgáltatási feladatok között a **beárazott szolgáltatási itemek** teremtenek kapcsolatot, melyek para-

50 További moduljavaslatainkat ld. a CD mellékletben.

51 A szolgáltatási item becsült megvalósíthatósági költsége.

52 A képletben szereplő óraszám-szorzó a nem 30, vagyis 60, 90, 120 órás képzések költség-számításához szükséges. A továbbképzési itemek 10 vagy 30 órára parametrizáltak.

53 Igényfelmérésbe beépítendő lehetséges továbbképzés-típusok.

métereik segítségével jellemzik az egyes elemi szolgáltatási feladatok finanszírozási sajátosságait és ezek **adott évi költségvetési igényének tervezése általuk válik pontosan tervezhetővé**: például 20 fő részére egy 60 órás szakmódszertani képzés a parametrizált jellemzők mellett egy egyszerű szorzással előállítható: 2 millió forint (azaz duplája a 30 órás képzésnek). Az adott évben esedékes intézményi, megyei és országos igények és szükségletek ezek többszöröseként állíthatóak elő.<sup>54</sup>

Az alábbiakban a **funkcionális feladatstruktúra** alapján lehetséges további **finanszírozási modulokat (feladatcsomagokat) és szolgáltatási itemeket** mutatjuk be. (A szolgáltatási feladatcsomagok esetében a koordináció, a tervezés, a szolgáltatásfejlesztés és a minőségirányítás belső erőforrásokra tervezett, nem moduláris finanszírozási alapú).

**11. táblázat:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális feladatszerkezetére épülő finanszírozási modulok és lehetséges szolgáltatási itemek tervezési alapjai

TUDÁSMENEDZSMENT FUNKCIÓKHOZ RENDELT FELADATELLÁTÁS		INFORMÁCIÓMENEDZSMENT FUNKCIÓKHOZ RENDELT FELADATELLÁTÁS		MINŐSÉGMENTESZSMENT FUNKCIÓKHOZ RENDELT FELADATELLÁTÁS	
SAK-TANÁCSADÁS	TOVÁBB-KÉPZÉS	TÁJÉKOZTATÁS, KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ	VERSENYEK, KOORDINÁCIÓJA	INTÉZMÉNY- FEJLESZTÉS, VEZETŐI TÁMOGATÁS	MÉRÉS- ÉRTÉKELÉS
Egyéni szaktanácsadás	Kontaktórák továbbképzés	Szakmai műhely, vita, workshop	Kétfordulós verseny	Coaching	Kontaktórák továbbképzés
Bemutató óra	Nem kontaktórák továbbképzés	Konferencia	Háromfordulós verseny	Szupervízió	Műhely
Szaktanácsadói konzultáció	Kiscsoportos, rövid órakeretű továbbképzés, tréning	Online horizontális tudásmegosztó felületek, hálózatok működtetése, kommunikáció		Esetmegbeszélés	Intézményi mérési szolgáltatás (kompetencia-, tudásszint-, attitűdmérés)

54 A moduláris finanszírozásnak a rendszert működtető szervezetekre gyakorolt hatásaként az alábbiakban bemutatunk két végletes példát.

1. Ha minden szolgáltatás igénybevétele kötelező lenne, akkor semmilyen „torzító piaci hatás” nem érvényesülne, s a modulokba beárazott működési költségek biztosítanák a szervezet stabil fenntartását is. Mivel azonban a meglévő és később kialakítható szakpolitikai rendszerparaméterek vagy irányítási irányelvek alapján a szolgáltatások csak egy meghatározott részének indokolt „kötelező” kapacitástervezésen alapulnia, így a rendszer központi koordinációjához (tervezés, szervezés, fejlesztés, minőségirányítás) szükséges az Országos Központ és megyei szervezeteinek „alapjáraton” történő fenntartása.
2. Ha viszont kizárólag a tényleges felhasználói igények és kizárólag a modulok alapján történne a finanszírozás, akkor az egyes megyei szervezetek finanszírozási volumene egymástól igen eltérő nagyságrendeket is eredményezhetne. Ez azt is jelenthetné, hogy az egyik szervezetből/szervezeti egységből időről időre elküldené, másik helyre felvenni kellene alkalmazottakat, azaz a szervezet finanszírozásában is megjelenne a piaci szemlélet és gyakorlat.

## A PEDAGÓGIAI-SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK RENDSZERÉNEK MŰKÖDÉSÉHEZ SZÜKSÉGES INFRASTRUKTÚRA EGYSZERI KIÉPÍTÉSI ÉS FEJLESZTÉSI KÖLTSÉGEI

A pedagógiai-szakmai szolgáltatást ellátó szervezetek infrastruktúrájával összefüggően az alábbiakban a legfontosabbnak ítélt tényezőket soroljuk fel. Ennek mentén az egységes szolgáltatási színvonal biztosítása érdekében az **infrastruktúrafejlesztésnek** szervezetenként vagy szervezeti egységenként igen eltérő forrásigénye lehet.

- A szervezet (vagy szervezeti egység) székhelyének és használt ingatlanainak műszaki állapota.
- A szervezet (vagy szervezeti egység) számára rendelkezésre álló helyiségek, azok elrendezése.
- A számítástechnikai eszközök és hálózatok állapota (elavultsága), fejlesztésének szükségessége.
- Az alkalmazott irodai és szakmai szoftverek jogtisztasága, fejlesztési igényei.
- Személygépkocsi rendelkezésre állása, műszaki állapota.
- Tárgyi eszközök rendelkezésre állása, műszaki állapota az irodák felszereléséhez és a szakmai munka elvégzéséhez (ld. 48/2012. EMMI rendelet 2. melléklete szerint).

Az infrastrukturális beruházásokon túl a pedagógiai-szakmai szolgáltatások újraszervezéséhez kapcsolódó javaslataink között felmerülnek olyan rendszerelemek, melyek kiépítése jelentős **fejlesztési források** bevonását teszi szükségessé. Ezek az alábbiak:

- Olyan **igényfelmérő mérőeszközt** is működtető **informatikai rendszerre** van szükség, mely egyszerre képes összeegyeztetni az ágazati prioritásokat, az intézményvezetői elképzeléseket és a pedagógusok (ön)fejlesztésével kapcsolatos döntéseket. Ez alapján egy minden pedagógusra és intézményvezetőre kiterjedő - szükségszerűen online - központi igényfelmérő rendszer működtetése célszerű, mely képes kezelni az ágazati stratégiákból, valamint az intézményi igényekből érkező adatokat, és **képes a központi oktatási adatbázisokkal való adatintegrációra**, továbbá alkalmas a szolgáltatások megvalósításának nyomonkövetésére, ellenőrzésére és értékelésére. Egy, a fentieknek megfelelő online igényfelmérő rendszer tervezése, fejlesztése és tesztelése jelentős egyszeri beruházást tesz szükségessé, a pedagógiai-szakmai szolgáltatások minden folyamatának aprólékos végiggondolása után. Javasolt felépítését ld. a minőségirányításról szóló fejezetben.
- Olyan központi **online kommunikációs felületre** van szükség, ahol a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokkal kapcsolatos mindennemű online kommunikáció zajlik. A honlapra regisztráló felhasználók számára biztosítani kell, hogy mindig naprakész, személyre szabott (feladatellátási helyének, szaktárgyának, érdeklődési körének megfelelő) információkhoz jusson hozzá. A felhasználók egy helyről érik el a továbbképzési, verseny, mérés-értékelési, tanügy-igazgatási, disszeminációs stb. információkat, valamint a rendszer támogatja az **online horizontális tudásmegosztó** szakmai fórumok működését (pl. műhelyek) és ezek online térben való kialakulását is.

- Szükséges egy olyan, az **akkreditált képzési kínálatot nyilvántartó országos, központi rendszer fejlesztése**<sup>55</sup>, melybe be tudnak csatornázódni az életpályamodellhez kapcsolódó szabályozók által meghatározott képzési igények. Szükséges egy olyan **nyilvántartó rendszer** is, amely információt tartalmaz – a pedagógusok és intézmények szintjén is – az elvégzett és a rendelkezésre álló kreditekről.
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányítási, finanszírozási és minőségirányítási rendszerének érdemi működtetéséhez és a megfelelő monitoring, illetve visszacsatolási mechanizmusok működtetéséhez alapvető feltétel egy minőségi és mennyiségi mutatókra épülő **indikátorrendszer** fejlesztése, tesztelése és informatikai rendszerrel való együttes kiépítése, melynek alapelveit a minőségirányításról szóló fejezetben írtuk le.

---

55 Ennek megvalósítása a PedAkkred továbbfejlesztésével és a szolgáltatási online felület összekapcsolásával is lehetséges.

## UTÓSZÓ

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások a közoktatás ágazati irányítása, valamint a tanulókat közvetlenül segítő, nevelő-oktató munkát végzők közötti „mezoszint”, melynek kiemelt szerepe van a tudás-, az információ- és a minőségmenedzsment funkciókra épülő feladatok ellátásában, a pedagógiai folyamatok, valamint a köznevelési intézmények eredményességét növelő szakmai támogatások közvetítésében.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban közreműködő szervezetek és személyek az ágazati és intézményi (felülről vagy alulról jövő) kezdeményezések kulcsszereplői, egyfajta kölcsönös hírvivői (messenger), átvivői (transmitter), katalizátorai. Az ennek megfelelően kialakított szakmai tartalommal, hatékony és operatív irányítás mellett képesek a köznevelési rendszer egészére viszonylag alacsony erőforrás-szükséglettel, relatíve rövid idő alatt is lényegi hatást gyakorolni.

A kötetünk a tudás-, az információ- és a minőségmenedzsment funkciók mentén azonosított, megfelelő szabályozókkal és szervezetekkel irányított, az ágazatközi együttműködésekben is részt vevő, egy professzionális országos központ és a központi koordinációban közreműködő megyei szervezetek funkcionális feladatmegosztására épített, köznevelési és felsőoktatási, valamint egyéb szereplőket is bevonó, célirányos, hatékony, a változásokra rugalmasan reagálni képes szakmai támogatások megvalósítására tesz javaslatot.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszere eredményesen, az adott változásokat, tendenciákat monitorozó és folyamatosan elemző indikátorrendszer támogatásával, egy rugalmas finanszírozási rendszer mentén, az intézményi igények, ágazati szükségletek, valamint a szakpolitikai prioritások mentén tervezett és szervezett, területileg és minőségben egyenlő hozzáférést biztosító, egyénre és szervezetekre szabott, általános és speciális, közvetett és közvetlen szolgáltatásaikkal hatékonyan képes támogatni a köznevelési rendszer eredményességének növelését.

Kötetünk megjelenése egybeesik a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer újraépítésének kezdeti szakaszával, amikor a pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkciójának, céljának, értelmezési keretének és feladatainak meghatározása részévé válhat a szélesebb körű szakmai nyilvánosság és a döntéshozók közötti kommunikációnak.

A kötetben megfogalmazott rendszerfejlesztési javaslatok és a kutatási eredményeket bemutató korábbi kötetünk eredményei szándékaink szerint azzal segíthetik az érintettek közötti párbeszéd kialakulását, hogy felhívják a figyelmet egy már múlt időben értelmezhető szolgáltató rendszer erősségeire és működési problémáira, és ezekre logikusan építve, rendszerszerűen vázolják fel egy újjáalakuló rendszer megalapozásának lehetőségeit.

## FOGALOMTÁR

**Alulteljesítő köznevelési intézmény:** Mindazok a köznevelési intézmények, amelyek a mindenkori köznevelési stratégia által meghatározott területeken és szempontok (például az országos kompetenciamérés eredményei) alapján nem érik el a követelményekben meghatározott minimumszintet, ezért pedagógiai eredményességük növelése érdekében meghatározott pedagógiai-szakmai szolgáltatások igénybevételére kötelezettek.

**Disszemináció:** A hazai és nemzetközi ágazati kutatások és fejlesztések, kiemelt és intézményi projektek eredményeinek terjesztése, az így szerzett tudás megosztása a köznevelési rendszer különböző szervezeteivel és szereplőivel.

**Feladatfinanszírozás (szolgáltatásalapú):** Az a finanszírozási típus, amely az egyes pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladatokhoz meghatározott finanszírozási paraméterekre és szakpolitikai rendszerparaméterekre épül. Előnye, hogy biztosítja az egyes szolgáltatási feladatokhoz legjobban illeszkedő finanszírozási paraméterek érvényesülését, ezáltal a források célirányos és hatékony felhasználását teszi lehetővé. Használatának további pozitívuma, hogy a szolgáltatási feladatstruktúra, illetve a szolgáltatásokban közreműködők esetleges változása esetén kisebb mértékű adaptációt igényel, egyúttal rugalmas finanszírozás-tervezést tesz lehetővé.

**Finanszírozási modulok:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások funkcionális feladatstruktúrája alapján elkülönített szolgáltatási feladatcsomagokra épülő finanszírozási egységek. Finanszírozásuk független az adott szolgáltatási feladatcsomagon (finanszírozási modulon) kívüli feladatoktól, míg a feladatcsomagon belüli szolgáltatási itemek finanszírozási paraméterei azonosak vagy hasonlóak. Így a modulok azt is lehetővé teszik, hogy a funkcionális feladatcsoportok feladatainak forrásigénye jól elkülöníthető, a feladatot ellátó szervezettől vagy szereplőtől független legyen. Előnyük, hogy a szolgáltatást nyújtó szervezet vagy szereplő változása esetén minimális változtatással az egész modul áthelyezhető, illetve egy szolgáltatási feladat módosítása a többi modulnál nem indukál változtatást, a költségvetés tervezésének átstrukturálása a gyakorlatban is könnyen elvégezhető.

**Finanszírozási paraméter:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások költségvetés-tervezésének alapjául szolgáló finanszírozási jellemző (pl. résztvevők száma, előadói/képzői/tréneri díj, órakeret, terembérleti díj). A szolgáltatási item elméleti költségvonzatát a finanszírozási paraméterekre épülő képlet határozza meg.

**Helybe vitt szolgáltatás:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások szervezési jellemzője, mely az egyes szolgáltatásokat az igénybe vevők intézményében és/vagy településén biztosítja. Előnye, hogy növeli a szolgáltatáshoz való hozzáférést az által, hogy az igénybevevőknek nem kell az utazási idővel és költségekkel számolniuk.

**Igény- és szükségletalapú szolgáltatástervezés:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások tervezésének alapját képező felhasználói (döntéshozói és igénybevevői) elvárások alapján történő tervezés, mely egyaránt figyelembe veszi az intézmények részéről megfogalmazott igényeket (ld. igényfelmérés) és az ágazati irányítás szintjén megfogalmazott szükségleteket, szakpolitikai prioritásokat (mindenkori szakpolitika döntések, illetve a köznevelés stratégiai célkitűzései alapján).

**Igényfelmérés:** A célcsoportok pedagógiai-szakmai szolgáltatások iránti igényeinek meghatározott időnkénti mérése, amely az erre szolgáló tesztelt, bemért, egységesen használt, központi mérőeszköz segítségével történik. A kérdőív esetenként tartalmaz(hat) a helyi sajátosságokhoz illeszkedő kérdéseket és/vagy opcionális válaszlehetőségeket is.

**Információmenedzsment:** Mindazok az információalapú szolgáltatások, amelyek célja a pedagógiai eredményesség növeléséhez szükséges ágazati információk (a jogszabályváltozásoktól a szolgáltatási naptárákig/adatbázisokig), kutatási és fejlesztési eredmények, valamint pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák közzététele, megismertetése.

**Intézményvezetői támogatás:** A köznevelési intézmények vezetői számára nyújtott, személyre szabott, a vezetői professzió tevékenységeit támogató eszközök és módszerek (coaching, tanácsadás, esetmegbeszélés, szupervízió, továbbképzés).

**Intézményfejlesztés:** A köznevelési intézmények számára az intézmény vezetőjének aktív bevonásával nyújtott szolgáltatások gyűjtőneve, amelynek célja az intézményi szervezet részének vagy egészének célirányos támogatása.

**Kommunikáció:** Az információ közlésének folyamata, melyben a pedagógiai-szakmai szolgáltatások kommunikációs szereplői kapcsolatokat építenek ki és tartanak fenn, valamint működtetik a kommunikációs csatornákat, melyeken keresztül információkat gyűjtenek be és osztanak meg.

**Kötelező szolgáltatás:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatásoknak az a köre, amelyeket a szakpolitikai prioritások, illetve a szakmai irányítás irányelvei alapján minden köznevelési intézménynek, illetve pedagógusnak meghatározott időnként, illetve elvárt eredmény alatti teljesítés esetén kötelező igénybe vennie.

**Közvetlen szolgáltatás:** Mindazon pedagógiai-szakmai szolgáltatások, amelyek az igénybevevők pedagógiai munkáját közvetlenül támogatják (például a tanácsadás).

**Közvetett szolgáltatás:** Mindazon pedagógiai-szakmai szolgáltatások, amelyek az igénybevevők pedagógiai munkáját közvetve támogatják (például a tájékoztatás).

**Mérés-értékelés:** Pedagógiai-szakmai szolgáltatás, amelynek célja a nemzetközi és hazai mérésekben való részvétel elősegítése, az intézményben zajló mérési és értékelési tevékenységek elősegítése, valamint az eredmények beépülésének támogatása a nevelési-oktatási folyamatokba.

**Minőségirányítás:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes irányítása által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott mindazon folyamatok, tevékenységek és feladatok összessége (*ld. minőségmenedzsment*), amelyek hozzásegítik a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket és szereplőket ahhoz, hogy az igénybevevők számára azok megelégedettségét célzó, országosan egységesen magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtsanak.

**Minőségi szolgáltatás:** Valamely igénybevevő számára valamely szolgáltatási szereplő által nyújtott pedagógiai-szakmai szolgáltatás akkor minőségi, ha (1) a szolgáltatás igénybe vevője elégedett a szolgáltatással; ÉS (2) a szolgáltatás teljesíti az elvárt, mérhető eredményeket.

**Minőségmenedzsment:** A pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer központi koordinációját végző szervezetének valamennyi, a minőségi szolgáltatások meg-

valósítását szolgáló tevékenysége, amely magában foglalja a minőségpolitikát, a minőségértelmezést vagy minőségmissziót, a minőségi célok meghatározását, a minőségtervezést, a minőségszabályozást, a minőségbiztosítást, a minőségellenőrzési és indikátorrendszerrel támogatott visszacsatolási folyamatokat és a szolgáltatások folyamatos minőségfejlesztését. Értelmezésünkben ide soroltuk mindazokat a minőségfejlesztési szolgáltatásokat is, amelyek célzottan a köznevelési intézmények vezetőinek, másfelől az intézményi szervezet részének vagy egészének támogatására irányulnak.

**Pedagógiai eredményesség:** A pedagógiai célok megvalósításának számszerűsíthető mutatókkal is alátámasztott sikeressége, mely értelmezhető az egyén (tanuló és pedagógus), a szervezet (intézmény) és a köznevelési rendszer szintjén is. Mindezek elérését mindhárom szinten minőségi pedagógiai-szakmai szolgáltatások támogatják.

**Pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányelvei:** Olyan, szakpolitikai döntésekre épülő alapelvek, amelyek meghatározzák a szolgáltatások tervezését, szervezését, finanszírozását, megvalósítását és értékelését.

**Pedagógiai-szakmai szolgáltatások:** Azok a jogszabályban rögzített, a köznevelési rendszer különböző szereplőinek és szervezeteinek szóló támogatási formák, amelyek célja, hogy (1) növeljék a köznevelési rendszer és az abban dolgozó pedagógusok, pedagógiai munkát segítők, intézményvezetők és nevelési-oktatói intézmények eredményességét a célcsoportoknak nyújtott közvetlen vagy közvetett támogatások révén; (2) a köznevelési intézmények célirányos és hatékony pedagógiai-szakmai támogatásban részesüljenek mind az egyéni, mind az intézményi szintű pedagógiai eredményesség növelése érdekében; (3) támogassák a releváns és pontos ágazati információáramlást a köznevelési rendszer érintettjei (ld. célcsoportok) számára; (4) hatékonyan támogassák a köznevelési rendszer stratégiai céljait; (5) biztosítsák a köznevelési rendszer minden szereplője számára munkájuk eredményes ellátásához szükséges információkhoz és képességeik fejlesztéséhez való hozzáférést; (6) nyújtsanak professzionális, külső szakmai támogatást a célcsoportok számára; illetve (7) biztosítsák az intézményen belüli és intézmények közötti tudásmegosztást.

**Szakmai Tanácsadó Testület:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások irányítását támogató konzultációs testület, melynek tagjai meghatározott feladatok ellátására az ágazatért felelős minisztertől kapnak megbízást. Feladata, hogy véleményezze és javaslatokat fogalmazzon meg (1) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások stratégiájával; (2) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes elveihez, szakmai színvonalához kapcsolódó követelményrendszerrel és a követelményekhez kapcsolódó indikátorokkal; (3) a szolgáltató rendszer eredményességének értékeléséről készült beszámolóval és fejlesztési javaslatokkal; valamint (4) az adott év szakmai szolgáltatási prioritásaival kapcsolatban.

**Szakpolitikai rendszerparaméter:** A költségvetés-tervezés alapjául szolgáló, a szakpolitikai prioritások vagy intézményszerkezeti adottságok által meghatározott finanszírozási jellemző (pl. pedagógusok 7 évenkénti 120 órás továbbképzési kötelezettsége), mely befolyásolja az adott szolgáltatási item mennyiségét, volumenét.

**Szaktanácsadás:** A köznevelési intézmények pedagógusai és vezetői számára nyújtott közvetlen, személyre szabott, tényfeltáráson és egyéni fejlesztési célok azonosításán alapuló támogató tevékenység, melynek hozzájárul a célcsoportok kompetenciáinak fejlődéséhez.

**Szolgáltatásalapú indikátorrendszer:** Olyan mennyiségi és minőségi mutatókból álló jelzőrendszer, melynek célja (1) megmutatni, hogy a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer minden feladatellátási (földrajzi) területen tudja-e biztosítani az egyenlő hozzáférést, az elvárt, mérhető eredmények teljesülését és az országosan egységes minőséget; (2) összehasonlíthatóvá tenni az egyes szolgáltatási feladatok, feladatcsoportok eredményeit, az egyes szolgáltatások intézményi igénybevételeinek mutatóit és az egyes szolgáltatások nyújtásához szükséges erőforrások mutatóit az ország különböző földrajzi területein; (3) visszajelzést adni a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszer minőségéről; (4) azonosítani a szolgáltatások intézményi hatásait; valamint (5) megalapozni a pedagógiai-szakmai szolgáltató rendszert érintő, esetleges beavatkozásokat.

**Szolgáltatási item:** Egy-egy elemi szolgáltatási feladat finanszírozási egysége.

**Szolgáltatási feladatstruktúra:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások jogszabályban meghatározott köre, amelyben a szolgáltatások az információ-, a tudás- vagy a minőségmenedzsment funkcióját szolgálják (funkcionális feladatstruktúra).

**Szolgáltatási feladatcsoportok vagy feladatcsomagok:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások jogszabályban meghatározott feladatstruktúrájának elemei.

**Szolgáltatási feladatok:** Egyfelől olyan elemi pedagógiai-szakmai szolgáltatások, melyek önállóan jelennek meg a szolgáltatási kínálatban (igényfelmérés), melyek esetében a szolgáltatás nyújtásáról egyedi szakmai és finanszírozási döntés születhet annak érdekében, hogy bekerüljön a szolgáltatások ellátásáról szóló éves munkatervbe. Másfelől olyan rendszerszintű szolgáltatási feladatok, melyek nem közvetlenül a célcsoportokra irányulnak, hanem a rendszer folyamatos fejlesztését teszik lehetővé (szolgáltatásfejlesztés, minőségirányítás).

**Szolgáltatási paletta:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatásoknak az ágazati stratégiák, a szakpolitika prioritásai, valamint az intézményi igények és szükségletek alapján kialakított kínálata, mely az igényfelmérés során az adott évben választható vagy kötelezően biztosított szolgáltatásokat jeleníti meg a szolgáltatások potenciális igénybevevői, felhasználói számára.

**Szolgáltatási portfóliók:** Az egyes elemi szolgáltatásokat leíró dokumentumok, melyekre mind a jogi szabályozók, mind a szolgáltatások működését koordináló szervezet szervezeti és működési szabályzata, mind a szolgáltatások működését szabályozó eljárásrendek építhetők. A szolgáltatási portfóliók az igénybevevők és a szolgáltatást nyújtók szempontjából fogalmazzák meg a szolgáltatások elvi és gyakorlati elemeit: így kiterjednek a szolgáltatás céljaira, az érintettek körére és azok egymáshoz rendelésének módszertanára, a szolgáltatás tevékenységeire, gyakoriságára, humán erőforrás igényére és azok jellemzőire, a szolgáltatás minőségbiztosítására, a szolgáltatás megvalósulását támogató infrastrukturális és IKT-eszközökre és a finanszírozás jellemzőire, valamint tartalmazzák az érintett jogszabályi helyeket, a javasolt jogszabály-értelmezéseket és a szabályozókban rögzítendő esetleges korrekciós igényeket is.

**Szolgáltatások elérhetősége:** Az adott pedagógiai-szakmai szolgáltatási területen belül a szolgáltatási palettáról igénybe vehető és kötelezően biztosított szolgáltatások minden felhasználó számára, területi különbségektől függetlenül, egységesen magas minőségű hozzáférést jelent.

**Szolgáltatások egységes irányítása:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások szakmai és fenntartói irányelveinek országosan egységes, a mindenkori ágazati miniszter felhatalmazásával, azonos szervezet által történő központi irányítása, mely magában foglalja (1) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások átfogó stratégiájának, egységes követelményrendszerének meghatározását; (2) a szolgáltatásoknak az ágazati stratégiákra, a szakpolitika prioritásaira, valamint az intézményi igényekre és szükségletekre alapozott tervezését; (3) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások rendszerének indikátorrendszerrel támogatott minőségirányítását; (4) a pedagógiai-szakmai szolgáltatások egységes elvek alapján történő finanszírozását; (5) a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban közreműködők és igénybevevők közötti együttműködések formáinak kialakítását, működtetését; illetve (6) valamennyi tevékenység folyamatos fejlesztését.

**Szolgáltatások hatékonysága:** A pedagógiai-szakmai szolgáltatások biztosítására fordított erőforrások viszonya a szolgáltatások egyéni (pl. pedagógusi), intézményi és köznevelési szinten mérhető eredményességéhez, hasznosulásához.

**Szolgáltatások koordinációja:** Olyan irányítási eszközrendszer, amely a pedagógiai-szakmai szolgáltatások tervezését, szervezését, megvalósítását és értékelését támogatja.

**Szolgáltatásfejlesztés:** Olyan cél- és eszközrendszer, amely a pedagógiai-szakmai szolgáltatások minőségfejlesztését támogatja.

**Szolgáltatásszervezés:** Olyan eszközrendszer, amely a pedagógiai-szakmai szolgáltatások gyakorlati megvalósítását támogatja.

**Szolgáltatástervezés:** Olyan, meghatározott szakmai irányelveken alapuló, központi és kötelező igényfelmérő eszközzel támogatott, országos és megyei szintű koordinációs tevékenység, amely a szolgáltatási paletta segítségével az adott évi szolgáltatási stratégia prioritásaihoz, valamint a helyi intézményi igényekhez és szükségletekhez legjobban illeszkedő éves munkaterv kialakítását szolgálja.

**Társszolgáltatók, társszolgáltatások:** Mindazok a gyermekeket és családjukat érintő, humán szolgáltatásokat nyújtó szereplők és szervezetek, amelyek jogszabályban rögzített, az érintett ágazatok költségvetésében rögzített kereten belül közszolgáltatásokat nyújtanak; ilyen humán szolgáltatók például az egészségügy, a gyermek- és családvédelem intézményei, illetve a szociális intézmények.

**Továbbképzés**<sup>56</sup>: A pedagógiai-szakmai szolgáltatásoknak azon típusa, mely a már végzett, gyakorló pedagógusok kompetenciáinak fejlődését közvetlenül, csoportos formában (képzés, tanfolyam, tréning stb.) támogatja.

---

56 Jogszabályi meghatározás a pedagógus-továbbképzésről szóló 277/1997 (XII. 22.) kormányrendelet 4. §. (1)-ban.

**Tudásmegosztás:** A megszerzett tudás megosztása másokkal azok egyéni/szervezeti/intézményi fejlődése érdekében, mely jellemzően belső, intézményi és/vagy intézményközi szakmai/partnerségi/együttműködési hálózatokban valósul meg, online vagy offline keretek között.

**Tudásmenedzsment:** Mindazok a tartalmi és módszertani szolgáltatások, amelyek célja a pedagógiai eredményesség növelésének, az igénybevevők munkájának közvetlen szakmai támogatása, a pedagógiai eszközök, módszerek, stratégiák alkalmazásának, implementációjának elősegítése.

**Versenyek koordinációja:** A köznevelési intézmények számára nyújtott, a tanulmányi, sport- és művészeti versenyek megvalósítását támogató szolgáltatási feladat.

Az olvasó a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokra vonatkozó komplex rendszerfejlesztési javaslatokat bemutató kötetet tart a kezében. A kötetben szereplő fejezetek a szolgáltató rendszer irányítási és intézményi szerkezetével, feladatrendszerével, a szolgáltatásokban érintettek körével és szerepével, a szolgáltatások koordinációs, kommunikációs, minőségirányítási és finanszírozási modelljével összefüggésben tesznek javaslatot a jogszabályi, szervezeti és működési környezet kialakítására, kiegészítésére, illetve korrekációjára. A kötetben a TÁMOP 3.1.1-11/1-2012-0001 kiemelt projekt *A pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményrendszerének vizsgálata és fejlesztése* téma keretében elkészült fejlesztési dokumentumok és javaslatok legfontosabb elemeiből adunk válogatást. A kötetet elsősorban a pedagógiai-szakmai szolgáltatások területén döntéshozók és döntés-előkészítők számára ajánljuk.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**