

## **TÁMOP-3.1.4.B-13/1-2013-0001**

### **„Köznevelés az iskolában”**

Az intézményfejlesztés folyamata

 HRM  
Szervezettefejlesztési Tanácsadó Kft.  
1161 Bp., Mikes Kelemen u. 13.  
Adószám: 12840717-2-43  
OTP 11701004-20209634

TÁMOP-3.1.4.B-13/-2013-0001  
Klebsberg Intézményfenntartó Központ  
Cím: 1051 Budapest, Nádor u. 32.  
Tel: 06-1/795-1170  
E-mail: [fejleszt@klik.gov.hu](mailto:fejleszt@klik.gov.hu)  
Honlap: [www.klik.gov.hu](http://www.klik.gov.hu)

**SZÉCHENYI** 



# Tartalom

<b>Tartalom.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Az iskolafejlesztés meghatározása és általános algoritmus.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Az intézményfejlesztési projekt célja .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Hatékony intézményfejlesztés tervezése .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Az intézmények kiválasztásának menete.....</b>	<b>11</b>
5.1. A kiválasztás szempontrendszere .....	11
5.2. Iskolai, tankerületi vélemények kérése a kiválasztáshoz.....	13
<b>6. Mentori támogatás biztosítása.....</b>	<b>14</b>
6.1. A mentor előkészítő feladatai.....	14
<b>7. Helyzetelemzés, intézményi önértékelés .....</b>	<b>16</b>
7.1. Az intézményi fejlesztő team létrehozása .....	16
7.2. Az intézményi dokumentumok elemzése és adatgyűjtés.....	17
7.3. SWOT analízis, helyzetfeltárás, helyzetértékelés .....	18
<b>8. Fejlesztési terv készítése.....</b>	<b>20</b>
8.1. A fejlesztési és az eredménycélok meghatározása .....	20
8.2. A fejlesztési beavatkozások kiválasztása .....	22
8.3. A fejlesztési terv elkészítése .....	24
8.4. A mentor szerepe a fejlesztési terv készítésében.....	26
<b>9. Az intézményfejlesztési terv megvalósítása .....</b>	<b>29</b>
9.1. A fejlesztési projekt tevékenységeinek megvalósítása, a tevékenységek dokumentálása.....	29
9.2. A folyamatok és a részeredmények értékelése, mérési eszközök.....	30
9.3. Mentori támogatás, nyomon követés .....	30

<b>10. Az intézményfejlesztés értékelése.....</b>	<b>31</b>
10.1. <i>Az implementáció eredményességének értékelése.....</i>	<i>31</i>
10.2. <i>A mentor feladatai az értékelésben.....</i>	<i>31</i>
<b>11. Fejlesztés a fenntartási időszakban .....</b>	<b>32</b>
11.1. <i>A fenntartási szakasz megtervezése .....</i>	<i>32</i>
11.2. <i>A mentori támogatás és utánkövetés feladatai .....</i>	<i>32</i>
11.3. <i>Az intézményi munka eredményességét mérő eszközök .....</i>	<i>33</i>
<b>12. Az intézményfejlesztés folyamata .....</b>	<b>34</b>
<b>13. Összegzés.....</b>	<b>36</b>
<b>Irodalomjegyzék .....</b>	<b>37</b>

# 1. Bevezetés

Jelen tanulmány a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (a továbbiakban KLIK) TÁMOP-3.1.4.B-13/1-2013-0001 „Köznevelés az iskolában” című kiemelt projekt Intézményfejlesztési moduljának keretén belül készült.

A TÁMOP-3.1.4.B projekt célja a különösen nehéz helyzetben lévő, állami fenntartású intézmények fejlesztése szakmai programok megvalósításával. A modul azokat az intézményeket célozta meg, amelyek a korábbi innovációkból kimaradtak. Ezért nem csak az intézményi kör kiválasztásának szempontjai bírtak különös jelentőséggel, de a fejlesztési folyamat lépéseinek és a beavatkozások módjának, valamint a fejlesztést támogatók kiválasztásának szakszerű megtervezése is. Mivel a projekt megvalósítási idejének – és ezzel együtt a tervezett tevékenységeknek – a felén már túl vagyunk, jelen szakmai anyagba beépítésre kerülhetnek egyrészt az eddigi, a projekt megvalósítása során keletkezett gyakorlati tapasztalatok, másrészt azok a kutatási eredmények és azok nyomán keletkezett szakértői javaslatok, amelyek szintén a projekt keretében születtek.

A tanulmány célja egy olyan módszertani eljárás és folyamatszabályozás kidolgozása, amely a meglévő mérési adatok (Országos kompetenciamérés, a továbbiakban OKM) és az intézményi dokumentumok (pedagógiai program, önértékelés, fejlesztési terv) és az intézményi felmérés alapján támogatja a valódi fejlesztési igények kimutatását, és segíti a felkínált szolgáltatások közötti választást, valamint kiemelt hangsúlyt helyez az intézményi munka eredményességét segítő eszközök bemutatására. A szakmai anyag a megjelölt források elemzésén keresztül a TÁMOP 3.1.4.B projekt Intézményfejlesztési moduljának eredményeire épül.

Az anyag elkészítéséhez rendelkezésre álló források: a TÁMOP-3.1.4.B projekt Megvalósíthatósági tanulmánya; A kiválasztási szempontrendszer alátámasztó elemzések, kutatási eredmények összefoglalója; A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája; a Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei című tanulmányok; a Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény, valamint egyéb saját források, amelyek felsorolása az irodalomjegyzékben olvasható.

## 2. Az iskolafejlesztés meghatározása és általános algoritmus

Az iskolafejlesztés többnyire olyan pedagógiai rendszerfejlesztést jelent, amely innovatív folyamatok, módszerek és eszközök együttese az intézmények gyakorlatában, működésében. Ha – ahogy esetünkben is történik – az iskolákból belülről indulnak el a fejlesztési kezdeményezések, akkor a nevelési-oktatási feladataik ellátása közben felmerült saját problémáikra keresik a résztvevők a jobb megoldásokat, de a tervezés közben reagálniuk kell azokra a kívülről érkező igényekre is, amelyeket a politika, a média és a szülők támasztanak az oktatási rendszerrel szemben.

„A legáltalánosabb értelemben a közoktatási/köznevelési intézmények működésének mindenhol két alapkövetelménynek kell megfelelnie:

- folyamatosan törekedniük kell az általuk nyújtott nevelési-oktatási szolgáltatások minőségének javítására, ami nem jelent mást, mint hogy javítaniuk kell az elvárt tanulási eredmények biztosítására való képességüket;
- törekedniük kell arra, hogy működésük megfeleljen a velük szemben támasztott kormányzati, helyi közösségi és szülői elvárásoknak, szakmai értelemben tehát elszámoltathatóknak kell lenniük.

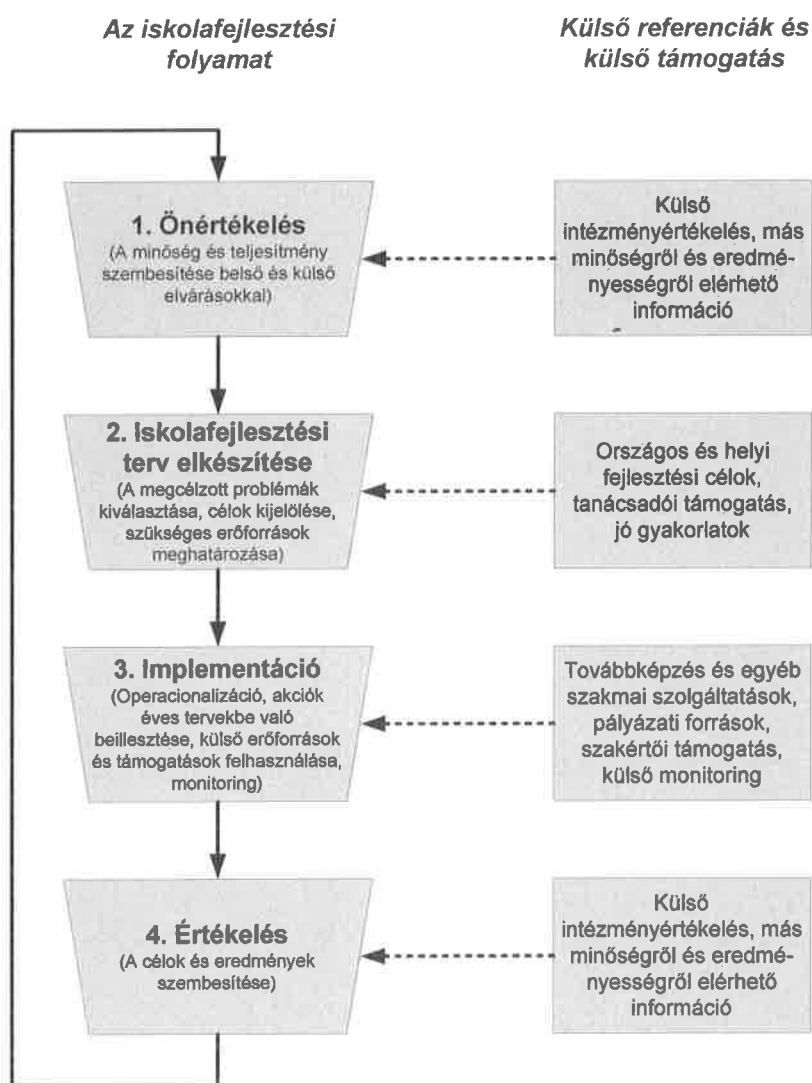
Az iskolafejlesztés algoritmus a nemzetközi tapasztalatok alapján mindenhol nagyjából ugyanaz, ebben a tekintetben nincsenek lényeges eltérések az egyes országok gyakorlatai között: (1) intézményi önértékelés, (2) több éves iskolafejlesztési terv elkészítése, (3) az iskolafejlesztési terv megvalósítása és (4) értékelése. Nagyon fontos észben tartanunk, hogy e folyamat egyes állomásai akkor működnek, ha az iskolákon belül végzett tevékenységek megbízható külső referenciákon alapulnak, és ha az iskolák a folyamat minden egyes lépése során külső támogatást képesek igénybe venni. (lásd 1. ábra) Az iskolafejlesztés minden eleme igen nagy tudás- és támogatás igényt generál, ennek figyelmen kívül hagyása elkerülhetetlenül a fejlesztési erőfeszítések kudarcát eredményezi.

Az intézményfejlesztéssel kapcsolatosan két alapvető megközelítés érvényesül: a minőségirányítási és az iskolafejlesztési (*school improvement*) megközelítés. A két megközelítés közötti különbségek az elmúlt évtized során elmosódtak.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei” című tanulmány

1. ábra: Az intézményi fejlesztés általános algoritmus és a szükséges külső támogatások<sup>2</sup>



A jelen tanulmányban leírt intézményfejlesztési folyamat külső – intézményfenntartói, kiemelt projekt keretei között zajló – támogatással valósul meg. Uniós pályázati források állnak rendelkezésre, tanácsadóként pedig mentorok és szupervízorok segítik a munkát. A minőségről és eredményességről elérhető információkat az OKM szintleírásai, a Pedagógiai szakmai ellenőrzés, valamint az intézményi szintre a Mentori módszertani ajánlásgyűjtemény javasolt standardjai<sup>3</sup> adhatnak.

<sup>2</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei” című tanulmány

<sup>3</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény” című tanulmány

### 3. Az intézményfejlesztési projekt célja

Az intézményfejlesztési projekt célja „a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ által fenntartott oktatási intézményekben korábban megvalósult fejlesztések eredményeinek elterjesztése, az eddigi fejlesztésekből kimaradt és ezáltal leginkább hátrányt szenvedett intézmények irányába. A közvetlen, a fejlesztett intézmények oktatási tevékenységére gyakorolt hatás közvetetten, nagy multiplikációs faktorialmentkezik a tanulók képzettségi és tudásszintjének várható emelkedésében.” (TÁMOP-3.1.4.B-13/1., 2013)

A 2014-2015. tanévben a kiszámítható, igazságos, minőségi köznevelési szolgáltatások biztosítása érdekében 171 kiválasztott általános iskola részesül a célzott fejlesztésben, amelynek keretében az intézményvezetők és a pedagógusok képzést és mentori segítséget kapnak a korszerű pedagógiai módszerek és azok gyakorlati alkalmazásának tekintetében.

Az elsajátított ismeretek birtokában – és a fejlesztés során beszerzésre kerülő nevelést-oktatás segítő eszközök segítségével – saját innovációt valósíthatnak meg, valamint a tanulók egyéni fejlesztéséhez szakemberek segítségét vehetik igénybe a pályázat keretében. Minden intézmény a kialakított saját fejlesztési tervének megfelelő szolgáltatási csomagot vehet igénybe, amely a saját fejlesztési igényeinek megfelelő szolgáltatásokat, képzési tartalmakat nyújt a saját szükségleteinek és céljainak leginkább megfelelő mértékben és témában.

A fejlesztés során az intézmények támogatást kapnak tematikus, az iskolai nevelést segítő, támogató tanórán kívüli programok, rendezvények lebonyolításához is.

A fejlesztés a köznevelési rendszer alábbi céljainak megvalósulásához járul hozzá.

- Minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek.
- A közoktatási rendszer hatékonyságának javítása, újszerű megoldások és együttműködések kialakítása.
- A halmozottan hátrányos helyzetű és a roma tanulók szegregációjának csökkentése, esélyegyenlőségük megteremtése a közoktatásban.
- Az eltérő oktatási igényű csoportok oktatásának és a sajátos nevelési igényű tanulók integrációjának támogatása, az interkulturális oktatás elősegítése.
- A köznevelési intézményrendszer fragmentáltságának csökkentése, a legrosszabb helyzetben lévő és az eddigi fejlesztésekből leginkább kimaradó állami intézmények közvetlen támogatása.

## 4. Hatékony intézményfejlesztés tervezése

A „Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei” című tanulmány szerzői szerint a hatékony célzott intézményfejlesztés feltételeinek három csoportja azonosítható:

- a fejlesztéshez szükséges intézményi képességek megléte;
- a rendszer működtetését szolgáló intelligens (adaptív) kormányzási eszközrendszer;
- az oktatáspolitikai célok stabilitása és egyértelműsége.

Az iskolarendszer kormányzásának alapfeltételeit nem pótolhatja egy – a fenntartó által koordinált – projekt, mégis az 1. és a 2. pont néhány eleméhez ezek a fejlesztések közvetetten hozzá tudnak járulni. A fejlesztés hatékonyságának növelése érdekében érdemes ebből a szemszögből is értékelni a 2. ábrát.

2. ábra: Iskolarendszerek hatékony kormányzásának alapfeltételei (Radó, 2010)



A felsorolt feltételek közül az alapvető a megfelelő intézményi képességek megléte. Összefoglalóan e szükséges képességeket az oktatási intézmények abszorpciós képességeként írhatjuk le, ami nem jelent mást, mint az intézmények vezetőinek és alkalmazottainak hajlandóságát és képességét a folyamatos önreflexión alapuló fejlesztésre. E képességek kulcselemei, amelyek megteremtéséhez, fejlesztéséhez hozzá tudnak járulni – egyrészt saját tevékenységükkel, másrészt a megfelelő szolgáltatások

*Radó*



kiválasztásának segítségével – az intézményfejlesztést támogató külső szakemberek, azaz a mentorok és szupervízorok, a következők:

- önértékelésre való képesség;
- a szükséges változtatások (innováció és minőségfejlesztés) tervezésére való képesség;
- változásmenedzsmentre, a szükséges változtatások gyakorlatba való átültetésére való képesség, ami magában foglalja a jó vezetést és a megfelelő procedurális intézményesültséget;
- a rendelkezésre álló anyagi erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás;
- a belső és külső együttműködési képesség magas szintje.

A felsorolt intézményi képességek a projektben szervezeti és szakmai autonómiával rendelkező intézményekben abban az esetben alakítóak ki a mentorok támogatásával, ha ezen képességek formálására és fejlesztésére szükség esetén képzést és a képességek gyakorlásához elegendő időt biztosítunk.

Az alulteljesítő intézmények hatékony és célzott, az intézményi képességek kiaknázásán (intézményfejlesztésen) alapuló fejlesztéséhez – a tanulmányban – felsorolt feltételek közül az alábbi négyre lehet hatása a fenntartói projektnek.

- Az intézményi gyakorlatban könnyen interpretálható célok kijelölésére, melynek legfontosabb eszközei a teljesítménystandardok és minőségstandardok rögzítése;
- Olyan minőségértékelési és ahhoz kapcsolódó visszacsatolási rendszer, amely képes az alulteljesítő intézmények megbízható azonosítására és az intézményi fejlesztés informálására;
- Az intézményfejlesztés sikere szempontjából kiemelkedően fontos szakmai támogató szolgáltatások hozzáférhetővé tétele oly módon, hogy az képes legyen alkalmazkodni az egyes iskolák nagyon különböző támogatás igényeihez;
- Olyan beavatkozási mechanizmus, amely ösztönzi, támogatja és kikényszeríti az alulteljesítő intézményekben a feltárt problémák megoldását, és a beavatkozások erősségének tekintetében tiszteletben tartja a fokozatosság elvét.<sup>4</sup>

Hangsúlyozzuk, hogy a jelen intézményfejlesztési projektben helyi szintű megoldásokról és nem az iskolarendszer kormányzati elemeiről van szó. A mentorok tudnak segíteni a gyakorlati célok kijelölésében, a beavatkozási mechanizmusok ütemezésében, tartalmuk

---

<sup>4</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei” című tanulmány

feltöltésében. Az alulteljesítő intézmények azonosítása egy kiválasztási szempontrendszer és eljárásrend felhasználásával történik, és a támogató szolgáltatások az intézmények szükségletei szerint választhatók ki az ajánlott szolgáltatási portfólióból.

A „Mentori módszertani ajánlásgyűjtemény” alapján az iskolai működés standardjainak a következő célokat kell szolgálnia:

- Segítenie kell a szerepek, területek és szempontok pontos definiálását.
- Informálnia kell az oktatás szereplőit és partnereit a köznevelési intézményekkel szemben támasztott minőségelvárásokról.
- Az országos pedagógiai – szakmai ellenőrzés<sup>5</sup> (tanfelügyelet) keretében lefolytatandó külső intézményértékelés és az azzal összehangolt intézményi önértékelés eszközeinek fejlesztését szolgáló közös tartalmi alapot kell rögzítenie.
- Meg kell teremtenie az értékelési kapacitások fejlesztését szolgáló képzési programok és a jó gyakorlatok cseréjének technológiai, finanszírozási és eljárásrendi alapjait.

A fejlesztendő intézményi körbe tehát célszerű azokat az intézményeket kiválasztani, amelyek azon túl, hogy megfelelnek a kiválasztási kritériumoknak, rendelkeznek, vagy várhatóan rendelkezni fognak a változások befogadásához szükséges abszorpciós képességekkel.

A hatékony intézményfejlesztés tervezéséhez javasolható egy – a konkrét fejlesztési program számára központilag (a fenntartó által) kidolgozandó – intézményi minőségstandard gyűjtemény, amely orientálhatná minimumelvárásaival a fejlesztésre kiválasztott intézményeket saját fejlesztési céljaik összeállításában.

---

<sup>5</sup> Lásd (Barcsák Marianna, 2013)

## 5. Az intézmények kiválasztásának menete

A fejlesztésben való részvétel fenntartói kiválasztáson, és nem intézményi önkéntes jelentkezésen alapul. Ennek egyrészt az az oka, hogy biztosított legyen azon intézmények fejlesztésben való részvétele, amelyek a korábbi innovációkból bármilyen okból kifolyólag kimaradtak. Másrészt így azok az intézmények kaphatnak célzott támogatást, amelyeknek az Országos kompetenciamérésen (a továbbiakban OKM) elért teljesítményük növeléséhez a leginkább szükségük van külső források bevonására. A fejlesztésre való kiválasztáshoz a fentiek miatt kiválasztási szempontrendszer alkalmazására van szükség, amelyet kiegészítenek – szintén pontokkal értékelhető – iskolai és tankerületi véleményekkel.

### 5.1. A kiválasztás szempontrendszere

A kiválasztáshoz a Köznevelés információs rendszere (a továbbiakban KIR) adatbázisából a KLIK fenntartásában álló intézmények feladatellátási helyi szintű adatai szolgáltatnak információt, mert a fejlesztés az OKM telephelyi eredményeinek alapján nem feltétlenül az egész intézményt érinti. Az elemzések szerint előfordul, hogy az intézményi és a telephelyi átlagok között nagyon nagy különbségek vannak, a fejlesztés pedig első sorban az alulteljesítőket érinti.

A fejlesztésben résztvevők kiválasztásának lehetséges szempontjai:

- Tanulói létszám a hosszú távú fejlesztés, illetve a projekteredmények fenntarthatóságának megállapításához az októberi statisztikai adatszolgáltatás alapján.
- A kedvezményezett járáshoz tartozás a társadalmi problémákkal leginkább érintett helyek azonosítására<sup>6</sup>.
- A hátrányos helyzetű (HH) tanulók aránya<sup>7</sup> az októberi statisztikai adatszolgáltatás alapján.
- OKM eredmények a legalacsonyabb teljesítmények azonosítására. Eredmények szövegértés és matematika területen állnak rendelkezésre telephelyi bontásban a 6. és 8. évfolyamok tekintetében. A kiválasztást megelőző három év eredményeit vizsgálva azonosítható az országos, vagy az azonos településtípus átlagon aluli teljesítés.

<sup>6</sup> (A Kormány 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelete a kedvezményezett járások besorolásáról, 2014.)

<sup>7</sup> (1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról)

- Az intézményben van-e futó projekt, illetve az esetleg korábban lezárult EU-s forrásból finanszírozott projekt milyen jellegű fejlesztést valósított meg.
- A kiválasztásra kerülő intézmények területi eloszlása. A fejlesztendő intézmények földrajzi elhelyezkedését, megközelíthetőségét a tanácsadói segítségnyújtás és a partneri kapcsolatok kialakítása hatékonyabbá, eredményesebbé tétele érdekében célszerű megvizsgálni.

A kiválasztás e szempontrendszer mentén pontozással történik<sup>8</sup>. A pontozás célja az, hogy a vizsgált intézmények listáját szűkíteni lehessen. A pontozási rendszer súlyozással árnyalható a fejlesztési célokat legjobban szolgáló kiválasztás érdekében. Azonban *„ha a szelekció a cél, akkor bizonyos küszöbértékeket érdemes kijelölni, amelyek valóban szűrőként működnek, és nem engednek be senkit, aki a küszöbérték alatt van.”*<sup>9</sup> Ilyen módon nem kerülhetnek be a fejlesztésbe olyan iskolák, amelyek a pontozásos rendszer szisztémája miatt kiválaszthatók, pedig fejlesztésük – valamelyik intézményi mutató miatt – kevésbé indokolt lenne. Különösen fontos ez azért, mert nem önkéntes jelentkezésről, hanem gyakorlatilag „felülről” elrendelt kijelölésről van szó, ami természetszerűleg hat az intézményvezetés és a pedagógus közösség fejlesztéssel szembeni hozzáállására és motivációjára. Azt pedig az előzőekben már vázoltuk, hogy a hatékony fejlesztés előfeltétele az intézmény abszorpciós képességeinek megléte, illetve fejlesztetősége.

Az nyilvánvaló, hogy az intézmények sok szempontból különbözőek lehetnek, és ezért különböző fejlesztési beavatkozásokra és támogatásokra is van szükségük. Ahhoz viszont, hogy össze lehessen vetni a fejlesztés során elért eredményeiket, illetve az egész fejlesztési program eredményességét ki lehessen mutatni, ahhoz célszerű nagyjából egységes mintát választani.

Ha viszont a fejlesztési projektbe bevonásra kerülő intézmények száma lehetővé teszi az intézmények közötti differenciálást, akkor ahhoz javasolható (ehhez értő szakemberek felkérésével) az iskolaprofilok megalkotása az azonos jellemzőkkel bíró iskolák

---

<sup>8</sup> A TÁMOP-3.1.4.B-13/1 projekt Intézményfejlesztési moduljában kipróbált pontozás, illetve a projektben használt kiválasztási eljárás részletes leírása, valamint a javaslatok a bírálati rendszer továbbfejlesztéséhez „A kiválasztási szempontrendszert alátámasztó elemzések, kutatási eredmények összefoglalója” c. tanulmányban olvashatók.

<sup>9</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

számára<sup>10</sup>, és a létrejövő kategóriák intézményei számára releváns fejlesztési programcsomagok (szolgáltatási portfólió vagy javasolt beavatkozások) felkínálása.

## 5.2. Iskolai, tankerületi vélemények kérése a kiválasztáshoz

A kiválasztás árnyalásához az iskolák és a tankerületek strukturált kérdésekre történő válaszadással járulnak hozzá. Ez lehetőséget nyújthat az intézmények változás iránti fogékonyságának, az abszorpciós képességének első felmérésére is.

Az alábbi kérdéssor és egy 20 pontos értékelési skála javasolható.

- Milyen szerepet tölt be az intézmény a település vagy városrész életében? Milyen visszajelzések érkeznek az iskola, a település társadalmi életében betöltött szerepéről?
- Milyen, számokkal nem kimutatható visszajelzések érkeznek az iskoláról, az iskolában zajló pedagógiai munkáról?
- Az iskola mennyire nyitott egy projektben való részvételre, az új fejlesztések befogadására? Az intézmények saját helyzetüket elemezzék, a reális helyzetelemzés pontszámában tükröződjön
- Az (esetleges) eddigi pályázatok rövid elemzése: a projekt során milyen elemeket valósítottak meg; hogyan hatott az iskola életére.
  - Módszertani kultúraváltozás a pedagógiai munkát hogyan segítette?
    - Tantermi, tantermen kívüli programokban.
  - Kapcsolatok rendszerszintű változása a mikro és a makro környezetben:
    - családokkal;
    - az iskola munkáját segítő szervezetekkel, szervekkel, a település életében való kapcsolattartásban.
- A tankerületek az iskola helyzetelemzésére alapulva konkrét véleményt, minősítést adjanak.
- A kompetenciamérést követően, ha az országos átlag alatt teljesítettek, készítettek-e intézkedési tervet. Az intézkedési tervet követően történt-e változás.

---

<sup>10</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

## 6. Mentori támogatás biztosítása

A TÁMOP-3.1.4.B-13/1 projektben részt vevő 171 általános iskola intézményfejlesztési tevékenységeit külső szakemberként 63 mentor és 15 szupervízor segíti. Egy mentorhoz 3-4 iskola tartozik. Ez a mennyiség lehetőséget ad a mentornak arra, hogy kellő figyelmet tudjon egy-egy intézményre fordítani, de arra is módot ad, hogy az intézmények között együttműködések tudjon kialakítani, illetve össze tudja hasonlítani a különböző helyeken folyó fejlesztési folyamatokat. A mentor számára lehetővé válik a tudásátadás koordinálása, a jó gyakorlatok, illetve megoldások kiszűrése és a tapasztalatcsere szervezése az intézmények között. Egy-egy szupervízor 4-5 mentor munkáját segíti, és átlagosan 11 intézmény fejlesztési folyamataira van rálátással.

Sem a mentor, sem a szupervízor – a feladatspecifikációja szerint – nem tölt be hierarchikus szerepkört, az intézményi fejlesztésekről és irányokról nem hoz döntéseket, hanem a fejlesztésben közvetlen támogató és együttműködő feladatokat lát el.

Miután a fejlesztési projekthez kiválasztásra kerülnek az intézmények, a következő lépés mentorokat és szupervízorokat rendelni az intézmények mellé. Fontos, hogy a mentor a teljes fejlesztési folyamatot kíséresse végig az intézményi helyzetelemzéstől, önértékeléstől a fejlesztés értékeléséig. A mentorok és a szupervízorok kiválasztásához javasolt egy fejlesztő szakember profil létrehozása, amelyben felsorolásra kerülnek a tanácsadóktól elvárt kompetenciák. Miután a mentorálandó intézményekben várhatóan nagyon kevés olyan pedagógus van, aki ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkezik az OKM eredmények elemzéséhez, fontos lenne vagy a mentorok kiválasztásánál gondolni erre, és tőlük ezt a kiválasztásnál figyelembe venni, vagy a mentorok képzésekor kiemelt szerepet adni ennek a területnek.

A mentorok és szupervízorok munkája és ezáltal az intézményfejlesztés is eredményesebbé tehető egyrészt az ő felkészítésükkel, másrészt hálózattá szervezésükkel, folyamatos képzésükkel, illetve támogatásukkal.

### 6.1. A mentor előkészítő feladatai

A mentor akkor tudja legjobban segíteni a fejlesztést, ha ő maga is alaposan megismeri az adott iskolát. Még a személyes kapcsolatfelvétel előtt felkészülhet az intézmény nyilvános dokumentumaiból, a publikált információkból. Már az is ad képet az iskoláról, hogy a külső érdeklődő milyen anyagokból tud tájékozódni. Áttekintésre javasolt dokumentumok:

- KIR intézményi adatok;

- a kiválasztási szempontrendszer alapján készített bírálat;
- OKM eredmények (intézményi és telephelyi);
- iskolai honlap;
- intézményi alapdokumentumok (pedagógiai program, szervezeti és működési szabályzat stb.);
- az esetleges korábbi fejlesztések dokumentumai, az eredmények fenntartása  
Kapcsolat kialakítása az intézménnyel.

A személyes kapcsolatfelvétel után lehetősége nyílik a mentornak arra, hogy további dokumentumokat kérjen az intézménytől, amelyekből információkhoz juthat az iskola szervezeti és pedagógiai kultúrájáról. Betekinthet például az éves munkatervbe, beszámolóba, megvizsgálhatja e dokumentumok koherenciáját, egymásra épülését a pedagógiai programmal. Áttekintheti többek között a nevelőtestület továbbképzési tervét, a pedagógusok már elvégzett továbbképzéseinek listáját, vagy az OKM eredmények javításáért készített intézkedési terveket. A mentor nem ellenőrzi, és nem értékeli az áttekintett dokumentumokat, hanem információkat gyűjt belőlük. Az információk alapján tudja az adott intézménynek a fejlesztési folyamathoz a legmegfelelőbb tanácsokat adni.

Ahhoz, hogy a fejlesztési mentor a legmegfelelőbb módszert és tevékenységeket tudja kiválasztani az intézményi helyzetelemzés és önértékelés támogatásához, szükséges számára a nevelőtestület, illetve a nevelőtestületen belül működő pedagógus közösségek megismerése is. Célszerű először az intézmény igazgatójával, majd az intézményvezetés többi tagjával (igazgatóhelyettes, tagintézmény-vezető, munkaközösség-vezetők stb.) beszélgetnie az intézményben szokásos értékelések módjáról, szereplőiről, eredményeiről, az értékelések következményeiről, a nevelőtestületi vélemények kialakításának és a döntések meghozatalának eljárásáról.

Fontos kérdés, hogy milyen eredményekkel végeztek a korábbiakban minőségbiztosítási munkát, érvényben van-e (vagy elkészítették-e egyáltalán) a minőségirányítási programjukat akkor, amikor ezt kötelezővé tette, használnak-e elégedettségméréseket, és ha igen, milyen rendszerességgel, kiknek a körében, és mit tesznek az eredményekkel.

Miután az alulteljesítő intézmények köréről van szó, az is kérdés lehet, hogy kellett-e már a vonatkozó jogszabály (20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 80. §) alapján az intézménynek intézkedési tervet készítenie, és hogyan valósították meg az abban leírtakat.

## **7. Helyzetelemzés, intézményi önértékelés**

A helyzetelemzés és az intézményi önértékelés elkészítése alapozza meg az egész iskolafejlesztési folyamatot. A minél reálisabb helyzetértékelés és a fejlesztés szükségességének elfogadása, illetve az elkötelezettség kialakítása érdekében a nevelőtestület tagjainak a részvétele is elengedhetetlen ebben a munkában. A tevékenységeknek ezért bele kell illeszkedniük a tanév szokásos helyi rendjébe. Nem célszerű a nyári szünetben vagy olyan időszakban végezni, amikor szokásosan nagy a munkaterhelés. Az eddigi tapasztalatok alapján akár több hónapra is szükség lehet egy-egy alapos helyzetfeltáráshoz. Főként abban az esetben, ha a nevelőtestület minél több tagját be akarjuk vonni az elköteleződés miatt, és ha az intézmény nem gyakorlotta az olyan önértékelési módszerek és technikák használatában, mint pl. az OKM eredmények értelmezése, elemzése vagy a SWOT analízis.

### **7.1. Az intézményi fejlesztő team létrehozása**

A fejlesztési folyamat első lépése a fejlesztés intézményen belüli összefogásához, koordinálásához, a tevékenységek tervezéséhez, szervezéséhez és értékeléséhez egy 4-5 főből álló team létrehozása. A fejlesztési csoport feladata, hogy tevékenyen részt vegyen a teljes fejlesztési folyamatban a projekt indulásától a zárásáig, de még jobb, ha később a fenntartási időszakban is tovább tudja végezni a feladatait. Fontos leszögezni, hogy a fejlesztő team szerepe meghatározó, hiszen ők működtetik, illetve ellenőrzik a folyamatokat, de a fejlesztés megvalósításában nem csak ők vesznek részt. A konkrét tevékenységeket a pedagógusok végzik, minél többen kerülnek a projektbe bevonásra, annál több eredménnyel zárulhat a fejlesztés.

A fejlesztési csoport vezetője az intézmény igazgatója. Amennyiben a fejlesztés egy tagintézményre irányul, akkor a team tagja automatikusan a tagintézmény-vezető is. Nekik mindenképpen indokolt részt venni ebben a munkában, de a team többi tagjának nem szükséges az intézményvezetésből kikerülnie. Azokat a pedagógus kollégákat célszerű felkérni a feladatra, akik nyitottak az újdonságra, befogadók a változások tekintetében, elkötelezettek az intézmény iránt és motiválni tudják a többi pedagógust is. Kis iskolákban valószínű, hogy a munkaközösség-vezetők lesznek a kiválasztottak, de vigyázni kell arra is, hogy mekkora a leendő tagoknak a már meglévő munkaterhelése.

A fejlesztő team vezetője tartja a kapcsolatot a mentorral és szükség esetén a projektet lebonyolító szervezettel is. A team rendszeresen tart megbeszéléseket önállóan, illetve a mentorral együtt. A tagok informálják és vonják be a munkába a nevelőtestület tagjait. A csoport a fejlesztés motorja. Javaslatokkal élnek, döntéseket készítenek elő, figyelemmel





kísérik a tevékenységeket, ügyelnek a fejlesztés és a napi működés összhangjának megteremtésére. Kiemelt szerepük van az eredményes megvalósítás elősegítésében és a szakszerű dokumentálás biztosításában.

## **7.2. Az intézményi dokumentumok elemzése és adatgyűjtés**

A fejlesztési folyamat második lépése az intézményi önértékelés és a helyzetelemzés elkészítése. Ehhez az intézménynek át kell vizsgálnia saját dokumentumait, illetve adatokat kell gyűjtenie és szolgáltatnia. Az intézményfejlesztést megalapozó – adatokra támaszkodó – helyzetelemzés hiánytalan és informatív elkészítéséhez pontosan kifejtett, érthető instrukciók átadására van szükség a projektbonyolító szervezet részéről. Még biztosabb az eredmény, ha a mentorok saját felkészülésük során közösen értelmezik a kitöltendő sablonokat, az utasításokat és a mintákat, hogy a segítségnyújtás egységes lehessen, és azonos elvárásokat támaszthassanak az iskolákkal szemben. A mentoroknak arra is ügyelniük kell ebben a szakaszban, hogy ne maradjon el a helyzetelemzéshez javasolt feladat vagy annak dokumentálása, mert az is gátja lehet az összegzések elkészítésének. (Pl. partnerinterjúk felvétele és feldolgozása)

A 6. fejezetben már említett intézményprofilozás és a fejlesztési projekt kiértékelő tevékenységeinek megkönnyítése, valamint a későbbi fejlesztések tervezése érdekében az iskolákról összegyűjtött adatok központi adattárba rendezése fontos lenne. Az adatok bekérése, illetve a sablonok elkészítése eleve az adattárhoz illeszkedhetne, így kiküszöbölhető volna az adathiány, amely megfigyelhető volt a 3.1.4.B projektben. Az alábbi javaslat az Intézményfejlesztési modul adatainak elemzése nyomán készült.

„Egy projektdatának tartalmaznia kellene:

- az iskolák szervezetének és vagyonának jellemzésére szolgáló adatokat;
- az iskola felhasználóinak (családok, gyerekek) jellemzésére szolgáló adatokat;
- az iskola társadalmi és szakmai környezetének jellemzésére szolgáló adatokat;
- az iskolai helyzetelemzés adatait (SWOT elemzés, gyökérproblémák);
- az iskola által vállalt feladatok adatait (tevékenységtípusok szerint);
- az iskola által alkalmazott indikátorok kiszámításához szükséges adatokat;
- a különböző szakaszokban elvégzett értékelések adatait.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

### **7.3. SWOT analízis, helyzetfeltárás, helyzetértékelés**

Az iskola szervezeti kultúrája, értékelési gyakorlata, de még a szervezeti klíma is befolyásolja, hogy hogyan és milyen tartalommal készül el az önértékelés és a problémafeltárás. A nagyobb objektivitás, realitás és szakmaiság érdekében szükséges, hogy hathatós mentori támogatás és minél több külső segítség kísérje ezt a szakaszt.

A helyzetértékelés elkészítéséhez az intézmények kapnak külső segítséget. Egyrészt dokumentumsablon formájában, amely irányító kérdéseivel, megadott struktúrájával vezérli az adatgyűjtést és a kitöltést. Másrészt a fejlesztési mentorok adnak támponokat, illetve szükség esetén módszertanilag támogatják a munkát. Semmiképp nem elegendő és elfogadható, ha az igazgató és a mentor készíti el a dokumentumokat, és nem vonják be a fejlesztő csapatot, illetve a nevelőtestületet. Az Intézményfejlesztési modul tapasztalatai alapján kijelenthető az is, hogy az iskoláknak a helyzetelemző dokumentumok előállítási technikáinak (adatkezelés, tipográfia stb.) elsajátítását is segíteni kell, hogy a későbbiekben önállóan is készíthessenek olyan elemzéseket és beszámolókat, amelyek szükségesek lehetnek többek között a szakmai vagy hatósági ellenőrzések során. Amennyiben az intézmény a kiválasztást megelőzően is folytatott minőségirányítási, minőségfejlesztési tevékenységet, természetesen felhasználhatók az abban kapott elégedettségmérések eredményei is, esetleg kiegészítve egy másodelemzéssel.

A központi adatgyűjtéshez érdemes internetes felületet használni, amely világos struktúrát adhat a kitöltők számára. Ezt a módszert választva könnyebb lehetne az adatokhoz való hozzáférés és az adatok feldolgozása is mind a projekt tervezési szakaszában, mind – kiegészítve a későbbi eredmények adataival – a projekt zárásakor, illetve a fenntartási időszak elemzéseinek készítésekor.

„Amennyiben az iskolákat támogatni szeretnénk abban, hogy a saját helyzetüket, erősségeiket, lehetőségeiket és külső/belső korlátjaikat felismerjék, akkor nem kínálhatunk fel nekik kész kognitív sémákat, amelyekkel a problémákat pl. mi magunk leírnánk, mert ilyen esetben pontosan a probléma megfogalmazásán múlik, milyen távol áll az iskola a probléma megoldásától. Az ilyen beszélgetéseket ezért csoportban moderációval kell elvégezni, alaposan dokumentálva a csoport által konszenzusosnak tekintett eredményt, ami szinte mindig valamilyen újrafogalmazása a megoldásra váró problémának. A sémahasználatnak tehát itt nincs helye. A moderátor a csoportot éppen

abban segítheti, hogy eljussanak a probléma megfelelő megfogalmazásához.”<sup>12</sup> Amennyiben ezt a moderáló szerepet a mentoroknak szánjuk, akkor az ehhez szükséges tudás meglétét vagy feltételként kell szabni a mentorok kiválasztásánál, vagy alaposan fel kell készíteni őket erre a feladatra. Mivel a szupervízorok szakmai támogatást nyújtanak a mentorok számára, és egyben minőségbiztosítási feladatokat is ellátnak, megbízhatók lennének azzal is, hogy szükség esetén – a fejlesztések hatékonyságát növelendő – kérjenek korrekciókat a mentoroktól, illetve jelezzék, ha módosítani szükséges a helyzetértékeléseken és/vagy a gyökérproblémák meghatározásán.

---

<sup>12</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány



## 8. Fejlesztési terv készítése

A helyzetelemzés és az önértékelés alapján az intézmények elkészítik a stratégiai fejlesztési tervüket, amelyben meghatározzák a fejlesztési célokat, az elvárt eredményeket és a szükséges fejlesztési beavatkozásokat. A fejlesztési terv elkészítését a mentor segíti.

Az intézményfejlesztésnek az iskolai működés összes funkcionális elemére ki kell terjednie. Hans-Günter Rolff<sup>13</sup> az iskolafejlesztésről írt könyvében az iskolák fejlesztésének három útját jelöli ki:

- a személyzet fejlesztése,
- a szervezet fejlesztése,
- a tanítás fejlesztése.

Jelen tanulmányban a fejlesztési beavatkozásokat mi is így csoportosítjuk.

### 8.1. A fejlesztési és az eredménycélok meghatározása

A helyzetelemzésen alapuló, abból adódó konkrét, mérhető, megvalósítható, szakmailag értelmes és időben reális célok megfogalmazása a gyakorlatlan tervezőknek még nehezebb feladat, mint magának a helyzetelemzésnek az elkészítése. A mentor felelőssége tehát a tervezés segítésében kiemelkedő jelentőségű, hiszen a terveken alapul a teljes fejlesztési folyamat, és ezekhez lehet majd mérni a fejlesztés eredményességét. Ha a minőségirányításnak nincsenek az intézményben hagyományai, és nincsenek ezen a területen képzett emberek az iskolában, akkor a tervezési módszerek és technikák elsajátítását is be kell iktatni a fejlesztési terv elkészítésének fázisába. A közös tervezés eredményeképpen lesznek elfogadottak a fejlesztési időszak tevékenységeit megalapozó célkitűzések, és így növelhető a megvalósítás, a fejlesztések implementációja iránti elköteleződés a pedagógusok körében.

A fejlesztési terv összeállítása előtt az intézmény távlati, stratégiai céljait, egy víziót, azaz jövőképet szükséges megalkotni az iskola jövőbeli szerepéről, betölteni kívánt küldetéséről. A mentori közreműködés segítségével válhat nyilvánvalóvá, hogy a kívánt állapotot a fejlesztési projekt végére még nem kell elérnie az intézménynek, sőt nem is érheti el azt. A stratégiai célok megvalósításának első lépcsőfoka az implementáció

---

<sup>13</sup> [http://www.netzwerk-schulentwicklung.de/Skizzen\\_zu\\_einer\\_Theorie\\_der\\_Schulentwicklung.pdf](http://www.netzwerk-schulentwicklung.de/Skizzen_zu_einer_Theorie_der_Schulentwicklung.pdf)

szakasza, amelynek nyomán – megfelelő megvalósítás esetén – már érezhető lesz a változás az intézmény életében.

A TÁMOP-3.1.4.B-13/1 „Köznevelés az iskolában” projekt Intézményfejlesztési moduljában a program végére a tervezők a következő mérhető eredményeket várták:

- A fejlesztésbe bevont intézmények lemaradása a többi intézménytől csökkenni fog.
- Az intézmény hátrányát okozó tényezők hatását felismerik és kezelik.
- A hátrányos helyzetű és roma tanulók esélyei javulnak és szegregációjuk csökken.
- A hátrányos helyzetű tanulók mérhetően jobb tanulmányi eredményeket mutatnak.
- Az eltérő oktatási és nevelési igényű csoportok oktatásának minősége javulni fog és integrációjuk sikeresen előremozdul.
- Hatékonyabbá válik az intézmények és a közvetlen partnerek közötti kommunikáció.
- Az intézményekben zajló pedagógiai munka hatékonysága javulni fog, gyökeret vernek újszerű megoldások és megközelítések.
- Kiegészülő know-how és tudásbázis készül az intézmények támogatására.

„A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány<sup>14</sup> szerzője szerint a fenti koncepcióból az tűnik ki, hogy a fejlesztési elvárások nagyon szerteágazóak, túl „sokat markolnak” egyszerre, olyan célokat tűzve ki maguk elé, amelyek megvalósításához több évtizedes folyamatos (!) fejlesztő tevékenységekre van szükség.

Miután ilyen sok területen egyszerre nem lehet eredményeket elérni, ezen elvárásokat – vagy ezek egy részét – a jövőkép meghatározásakor vehetjük sorra. A konkrét, időben behatárolt fejlesztési folyamat számára a célokat szelektálni és priorizálni szükséges annak érdekében is, hogy a fejlesztő munka eredményei mérhetőek legyenek. A kijelölt céloknak mindenképpen az adott intézmény, illetve annak fejlesztendő részének helyzetelemzéséből kell eredniük, és nem lehetnek olyan általánosak sem, mint pl. hogy a pedagógiai munka hatékonyság javulni fog.

---

<sup>14</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

Természetesen az azonosított gyökérproblémák megoldására épülő fejlesztéseknek összhangban kell lenniük az oktatáspolitikai aktuális elvárásaival és a társadalmi igényekkel is. A célok kitűzése, elfogadása után operacionalizálni szükséges azokat, és kiválasztani az elérésük érdekében szükséges beavatkozásokat, amelyeket a külső támogatások biztosítanak a projekt keretében a fejlesztők számára.

## **8.2. A fejlesztési beavatkozások kiválasztása**

### ***A személyzet fejlesztése***

A minőségi oktatás kulcsszereplői a pedagógusok, akiknek az intézményeken belül kifejtett összehangolt, egységes pedagógiai kultúrát képviselő tevékenységei eredményeképpen nőhetnek a tanulók teljesítményei. Ehhez az alulteljesítő intézmények körében egészen biztosan szükség van a pedagógusok továbbképzésére, akár egyénileg, akár csoportosan. A fejlesztési projekt biztosítja a tervezett képzések költségét. A továbbképzések kiválasztásakor körültekintően kell eljárni mind a témák mind az időzítés és a delegált pedagógusok kiválasztásának tekintetében is. A szaktárgyi képzéseken egy-egy tanító vagy tanár is részt vehet, a pedagógusok szakmai-módszertani megújulását elősegítő, valamint a konfliktus és iskolai agresszió kezelési módszerek megismerését támogató képzéseknek azonban nagyobb a hatása, ha azokon az egész nevelőtestület, vagy legalább annak meghatározó csoportja vesz részt. Bár nagyobb költségkeretet igényel, mégis megfontolandó, hogy a képzés egy olyan külső helyszínen legyen, ahol esetleg a témának a gyakorlati megvalósítását is meg lehet tapasztalni, vagy legalább a résztvevők a képzés idejére ki tudnak szakadni a mindennapos környezetükből. A képzéseknek előbb kell kezdődniük, mint az osztálytermi implementációnak, hiszen az új tanulásszervezésre, módszerek alkalmazására a pedagógusok a képzéseken készülnek fel. A blended továbbképzések esetében a képzés és a tanítás párhuzamosan folyik, de ezt is a tanév kezdetére szükséges tervezni ahhoz, hogy az év végére valóban eredményeket lehessen elérni.

Miután az alulteljesítő intézmények fejlesztése az OKM eredményeinek javítását is célozza, adódik az az igény, hogy intézményenként és mérési területenként legalább egy-két pedagógus legyen felkészült az OKM tanuló/feladat szintű elemzésére. Ha a projekt ideje alatt valaki elvégz egy mérés-értékelési képzést, belső továbbképzés keretében megismertetheti a többiekkel az adatok leválogatását, elemzését támogató szoftver használatának módját. Hosszú távon az elemzések alapján a pedagógusok legyenek képesek pedagógiai-didaktikai fejlesztési célok és feladatok meghatározására, vagyis a mérési eredmények javulását célzó intézkedési terv készítésére és megvalósítására.

A TÁMOP-3.1.4B Intézményfejlesztés modulban készült elemzés alapján<sup>15</sup> a pedagógusok hozzáállásával kapcsolatos leggyakoribb probléma a megszerzett tudás megosztásának hiánya, illetve a módszertani megújulásra való képtelenség. Ez a fejlesztők számára azt jelzi, hogy a célcsoport iskoláiban csak nagyon átgondolt és több lépcsős folyamatban lehet bármilyen jó gyakorlatot adaptálni. A hivatkozott tanulmány azt is bemutatja, hogy az intézmények nagy része saját maga jelzett a pedagógusok szakmai felkészültségét és kompetenciáit érintő problémákat, hiányosságokat. Ebből az következik, hogy a módszertani kultúraváltáshoz, az eredményes és hatékony tanulásszervezés elsajátításához nem elég egy-egy (konkrét pedagógiai módszerről vagy egy adott probléma pedagógiai kezeléséről szóló) 30 órás továbbképzés vagy tréning tervezése. Javasolható inkább a több részletben tartott, gyakorlati elemekkel átszőtt úgynevezett blended képzés, amelyet a projekt teljes időtartama alatt mentori támogatás tehetne teljessé. Még több eredményre számíthatnánk, ha az azonos területeken képzésben részt vett pedagógusok és intézmények együttműködnének, és rendszeresen meg is osztanák a tapasztalataikat egymással.

A szakemberhiány megoldásáról stratégiai szinten szükséges gondolkodni. Ha egy adott intézményben évek óta nem tudnak bizonyos szaktanárokat vagy a tanulók fejlesztéséhez szakembereket alkalmazni, akkor érdemes megvizsgálni a már alkalmazott pedagógusok átképzési lehetőségeit is. Hogy ezt a lehetőséget tartalmazza-e a szolgáltatási portfólió, az a pályázati konstrukció adta lehetőségektől függ.

### **A szervezet fejlesztése**

A fejlesztés sok változást hoz az iskolák, mint szervezet mindennapjaiba. A változás és a vele járó bizonytalanságok kezelését, az alkalmazkodást, illetve az új működést segítik a különböző szervezetfejlesztési képzések és tréningek. A szervezet működésének ismeretében tervezésük javasolt egyrészt a vezetők, másrészt az egész nevelőtestület számára is.

Fontos, hogy az implementáció ne csak egyes pedagógusok ügye legyen, hanem a teljes nevelőtestület járuljon hozzá. Ehhez újra kell gondolni a szervezeten belüli együttműködések, az információáramlás módjait és a kommunikációt. Lehetővé kell tenni a tanítási órákon való hospitálást, a látottak megbeszélését és a reflexiókat.

---

<sup>15</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

A fejlesztés során külső partnerekkel is együttműködik az intézmény, esetleg új – akár szektoron kívüli – kapcsolatokat is köthet. A nyitás a külvilág felé kétirányú kell legyen, amelyhez hozzá kell szoknia az iskola szervezetének. Az együttműködés tanórán kívüli vagy szabadidős programok szervezését is érintheti, amelyek lehetőséget nyújtanak az iskola tevékenységeinek bővítésére.

A mentor elsősorban látogatási alkalmával segítheti a fenti folyamatokat, részvétele, véleménye felerősítheti a szervezetben zajló pozitív változási folyamatokat.

### **A tanítás fejlesztése**

A tanítás fejlesztése a fejlesztések osztálytermi implementációját jelenti. A pedagógusok által elsajátított új pedagógiai módszerek alkalmazásáról van szó a tanulási eredmények javítási érdekében. Az új módszerekhez esetleg új eszközök beszerzésére is szükség lehet: tanórai és tanórán kívüli programok, fejlesztő tevékenységek eszköz- és anyagigénye (könyvek, munkafüzetek, társasjátékok, sporteszközök, művészeti tevékenységekhez kapcsolódó eszközök, színházjegyek, belépők költségei stb.).

Az Intézményfejlesztési modul iskolái a helyzetfelmérésükben problémának jelezték a tanulók felszerelésének hiányát. Ezen a problémán segíthet a projekt keretében történő anyagbeszerzés.

### **8.3. A fejlesztési terv elkészítése**

Ahogy az önértékelést és a helyzetelemzés elkészítését segítenie kell a mentornak ott, ahol nincs meg ehhez a megfelelő tudás és kompetencia, ugyanúgy támogatnia kell a fejlesztési tervek elkészítésének teljes folyamatát is. A stratégiai és az operatív tervezés logikájának és a tervekészítés technikájának ismeretét nem pótolja az, hogy sablont adunk át az intézményeknek. A célokhoz hozzá kell rendelni a célok elérését szolgáló feladatokat, és a tevékenységekhez szükséges erőforrásokat is számba kell venni. Vigyázni kell arra, hogy (esetleg a tervsablonok, illetve mintaszövegek alkalmazása miatt) ne tervezzenek túl sok feladatot az intézmények. (Az Intézményfejlesztési modul vizsgált mintájában az intézmények kis része volt képes arra, hogy reális, megvalósítható fejlesztési terveket készítsen. Pedig az egész fejlesztési folyamat a tervre épül, és ha nem elég szakszerű ez a dokumentum, akkor előfordulhat, hogy sok munkát végzünk, de mégsem születnek meg a várt eredmények.)

Miután a stratégiai tervezés elkészül, részcélok megállapítására van szükség, amelyeket aztán elérhetőségüktől függően besorolunk rövid- vagy középtávra. Rövid táv lehet egy



tanév vagy a projekt ideje, de ha a fejlesztési projekt meghaladja a tanévet, akkor nem lehet eltekinteni a feladatok tanévre való ütemezésétől.

A terveket úgy kell elkészíteni, hogy az adott intézmény által feltárt, azonosított, tényleges gyökérproblémák és a fejlesztési terv cél- és feladatrendszere között meglegyen a szükséges kapcsolat (koherencia), azaz a fejlesztési terv megvalósítása a gyökérproblémák megoldására irányuljanak, és az összes tevékenység a tervezett eredmények elérését szolgálja.

A fejlesztési terveknek tartalmazniuk kell indikátor táblázatokat, valamint az egyes indikátorok definícióját. Az indikátorok megtalálása sem könnyű feladat az iskolák számára, ezért módszertani támogatást igényel ez a lépés is. Ennek kiegészítéseként javasoltuk korábban a központi sablont. A fejlesztési tervek dokumentumaiban kétféle koherencia megteremtésére is figyelni kell a tervezőknek:

- a tervekben megjelenő célok és az intézkedési tervek közötti tartalmi megfelelés;
- a célkitűzések és az indikátorok kapcsolata.

„A tervek készítésénél a minták, a sablonok hasznos segédletek, de csak akkor, ha kellően rugalmasan kezelhetők (pl. modulós szerkezetűek), illetve, ha alternatív minták közül lehet választani, amihez nélkülözhetetlen az iskolaprofilok megalkotása.”<sup>16</sup> Úgy gondoljuk, a másik megoldás az lehet, ha a választható beavatkozásokról szolgáltatási portfóliókat ajánlunk fel az intézményeknek, és a mentor segítségével ezen csomagokból állíthatják össze az iskolák a nekik legszükségesebb elemeket, megoldás gyanánt a helyzetelemzésük problémáira és a célkitűzések elérése érdekében. Arra mindenképpen ügyelni kell, hogy jól strukturált és áttekinthető legyen a fejlesztési terv, és semmiképp ne legyen sablonszerű a tartalmát illetően.

### **Hosszú távú, stratégiai tervezés**

A helyzetelemzés készítéséhez hasonlóan a jövőkép, illetve a stratégiai célok megalkotása szintén időigényes feladat. Ennek elkészítéséhez és nevelőtestületi elfogadásához általában több időre van szükség, mint majd a lebontásához, pl. egy-egy tanévre vonatkozó ütemterv összeállításához. Ezt figyelembe kell venni a fejlesztési projekt időbeni tervezésekor.

---

<sup>16</sup> Forrás: A projekt keretében készített „A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája” című tanulmány

Az alulteljesítő intézmények sokszor saját problémáik miatt kevésbé nyitottak a külvilág felé, de most a hosszú távú célok között szerepelhet a kitekintés az intézmény keretei közül. Az átmenetek fejlesztése valószínűleg sok helyen hozzájárulhatna az eredmények növeléséhez. (A mentor javasolhatja olyan bevált óvoda – iskola program elindítását is, mint pl. a Lépésről lépésre.)

### ***Középtávú tervek elkészítése***

Középtávnak általában 2-3 tanévet szoktunk tekinteni. Ennyi idő szükséges pl. a hálózati együttműködések kifejlesztéséhez. Ahol a költségvonzata miatt a nagyobb távolságra lévő intézményekkel való együttműködés nem oldható meg, ott minimálisan a tankerületen belüli (azonos profilú) iskolák folyamatos szakmai együttműködésének a megteremtése a kívánatos cél. A középtávú tervezési ciklus már minden bizonnyal meghaladja a fejlesztési projekt idejét. Ezért elsősorban az implementációban elért eredmények és indikátor értékek fenntartása legyen a cél.

### ***Rövid távú ütemterv elfogadása***

A rövid távú ütemterv egy tanévre szól, a tervezésnek igazodnia kell a tanév helyi rendjéhez, különben eleve veszélyeztetjük a megvalósíthatóságot. A kitűzött célok alapján állítjuk össze a megvalósítható tevékenységekből az intézkedési tervet (intézményi éves munkatervet), meghatározzuk a fejlesztéshez kapcsolódó minimumkövetelményeket és az indikátorokat a számítási módjukkal együtt. Ezen a szinten feltétlenül részfeladatokra szükséges lebontani a feladatokat, és módszereket, határidőket, felelősöket, mérési eszközöket kell hozzájuk rendelni.

Az ütemterv tartalmazza a fejlesztési team tevékenységét is, a mentori látogatások, valamint a szisztematikus ellenőrzések idejét. A monitoring a stratégiai célok szem előtt tartásával folyamatos, de az értékelési alkalmakat szükséges tervezni. Az ütemtervet a nevelőtestület fogadja el.

## **8.4. A mentor szerepe a fejlesztési terv készítésében**

### ***Szervezetfejlesztés***

A mentornak nem kevés szerepe van abban, hogy az intézmény befogadja és magáénak érezze a fejlesztést. Rolff könyvében arra is felhívja a figyelmet, hogy az innovációk akkor lehetnek sikeresek, ha jó felkészítés előzi meg őket. Meg kell választani a megfelelő beavatkozási stratégiát, és fel kell készíteni a szervezetet is a változásokra.

Nem csak az egyes pedagógusokat kell megnyerni a fejlesztésnek, hanem az iskola egészét is.

A pedagógusoknak a felkészítések hatására képesnek kell lenniük:

- a fejlesztés analitikus leírására,
- a fejlesztés elveinek megfogalmazására,
- a folyamatok tisztázására,
- a feltételrendszer meghatározására,
- az iskola csatlakozási képességének elősegítésére az új rendszerhez,
- az empirikus felülvizsgálat képességének kialakítására,
- a beavatkozási gyakorlat identifikálására,
- a minőség fogalmának meghatározására. (Rolff, 2007)

„A fejlesztéshez kötődő támogató munkájuk kapcsán elengedhetetlen az adott intézményre való fókuszálás, az alábbiak szem előtt tartásával:

- nagyfokú intézményi autonómia;
- eltérő fejlesztési utak;
- eltérő fejlődési ütem;
- tudásmegosztás.”<sup>17</sup>

A mentoroknak igyekezniük kell az iskolák figyelmét felhívni azokra a problémákra, amelyek gátolják a saját szervezeti fejlődésüket. A mentorok ezen kívül javaslatokkal is szolgálhatnak, de a fejlesztési beavatkozásokról szóló döntést a nevelőtestületnek ajánlatos meghoznia. A mentor az intézményi önismeretet is erősíteni tudja. Felelőssége abban rejlik, hogy közvetlen beavatkozás helyett a következő iskolafejlesztéseket alapozza meg az intézményi önismeret javításával.

A mentor törekedjen arra, hogy a fejlesztés ideje alatt a pedagógusok szervezetten jussanak el egy olyan hasonló adottságú intézménybe, ahol a tanulók mérhetően jobban teljesítenek, a nevelőtestület pedig elkötelezettebb a folyamatos fejlesztés mellett.

---

<sup>17</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény” című tanulmány

## **Minőségbiztosítás**

A fejlesztéshez kapcsolódó minimumkövetelmények és indikátorok meghatározásában a mentornak – és esetleg még a szupervízornak is – segítenie kell, de legalábbis ellenőriznie, hogy a mutatókkal egyrészt valóban leírható az adott tevékenység, másrészt hogy az adat gyűjthető is.

Ehhez lehet központilag elkészített sablonokat használni, de nagyon fontos, hogy a mentor tartsa a figyelmet az intézmény problémáin, arra keressenek megoldásokat, és ne legyenek túlzott vállalások sem a feladatok számában, sem a várt eredményekben. Az indikátorokat célszerű egy listában megjeleníteni a számításuk módjával együtt.

A kitűzött célok és a munkaterv megvalósulásának mérésére monitoring tevékenységet kell meghatározni, azaz szisztematikusan, rendszeres időközönként kell ellenőriznie és értékelnie a vállalt feladatok készültségét, a határidők betartását és az időarányos teljesítéseket. Az ellenőrzésekhez szankciókat kell előrevetítenie az intézmények számára. A mentor ellenőrző és értékelő tevékenységére azonban kizárólag a fejlesztés támogatása miatt van szükség. Még sincs könnyű szerepben a mentor, mert egyfelől keményen ragaszkodnia kell az alapcélok teljesítéséhez, de a fejlődési utak és ütem tekintetében lehet engedékeny.

A mentoroknak vannak feladataik a jó gyakorlatok megtalálásában, jelzésében és a tudásmegosztás támogatásában. Erről bővebben is olvashatunk a Mentorok módszertani ajánlásgyűjteményében.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény” című tanulmány

## **9. Az intézményfejlesztési terv megvalósítása**

Az intézményfejlesztés a tanév helyi rendjéhez illeszkedően, az éves munkaterv, illetve az annak részeként kialakított intézkedési terv szerint folyik. (Természetesen függ a fejlesztési beavatkozásokat biztosító szervezettől is.) A folyamatok akkor zökkenőmentesek, és érhetik el az elvárt eredményeket, ha a feladatok egymásra épülnek, és az egymásra épülés lehetősége biztosított. Ha kimaradnak egyes elemek, vagy nem a megfelelő sorrendben valósulnak meg (pl. nem a megadott tematikájú képzésen lehet részt venni, vagy egy eszközigényes programhoz nem érkeznek meg idejében az eszközök), akkor nem lehet elvárni, hogy maradéktalanul teljesüljenek az adott tevékenységhez hozzárendelt célok. Ezért a tevékenységek megvalósításának lehetővé tétele és támogatása a fejlesztés minden szereplőjének (projektmenedzser, intézmény, mentorok és szupervízorok) kötelessége. Esetünkben ezen kívül még a KLIK irányítási és működési mechanizmusaira és eljárásrendjeire is tekintettel kell lennünk.

### **9.1. A fejlesztési projekt tevékenységeinek megvalósítása, a tevékenységek dokumentálása**

A projekt ideje az intézményfejlesztés 1. szakaszának, az implementációnak tekinthető. Az intézmény szervezete – képzések és mentori támogatás segítségével – felkészül arra, hogy új pedagógiai módszerek alkalmazásával hatékonyabbá tegye az osztálytermi tanulási folyamatokat a tanulói teljesítmények növelése érdekében. Az új pedagógiai eljárásokat bevezeti az iskolai praxisba: tanórai és tanórán kívüli tevékenységekbe. A célok elérését szolgáló feladatokat az intézmény az elfogadott éves intézkedési terve alapján, a fejlesztési team koordinálásával és külső szakember (mentor) támogatásával valósítja meg. A megvalósításban a programba közvetlenül bevont pedagógusok vesznek részt, de az egész nevelőtestület támogatása szükséges az eredményes implementációhoz. Ez belső képzésekkel, műhelymunkákkal valósítható meg.

A feladatok, részfeladatok megvalósításánál ügyelni kell arra, hogy ne zavarja meg a napi működést, hanem fejlesztően hasson az addig megszokott folyamatokra.

A tevékenységek és eredményeik monitorozása mellett az is fontos, hogy a tevékenységeket folyamatosan dokumentálják. Ez nem csak a projekt előírásainak betartása miatt fontos, hanem azért is, mert ez teszi lehetővé egyrészt az eredmények újrahasznosítását (pl. óravázlatok, projekttervek, rendezvény forgatókönyvek stb.), másrészt az elemzéseket.

## **9.2. A folyamatok és a részeredmények értékelése, mérési eszközök**

A fejlesztés során a projekt indikátorainak teljesülnie kell (pl. a programokba bevont tanulók száma, képzésen részt vett pedagógusok száma). Ezt az egyes projektelemek tekintetében figyelnie kell a fejlesztési team vezetőjének, azaz az iskola igazgatójának és az intézményi fejlesztést támogató mentornak is. Az intézmény fejlesztési tervében a vállalt feladatok mellett a teljesítés indikátorait és az indikátorok kiszámításának a módját is meg kell tervezni, ahogy ezt már leírtuk. Az indikátorokat év közben a feladatért felelős tartja nyilván, és gondoskodik arról, hogy a vállalt érték teljesüljön. Amennyiben év közben látható, hogy az indikátorok nem teljesíthetők, akkor ezt a felelős jelzi a fejlesztési teamnek, amely felülvizsgálja, hogy a tervezés volt pontatlan, vagy milyen korrekció esetén lehetne mégis elérni az eredetileg kitűzött célértékeket.

A tervek tartalmazzák a mérési eszközöket, ezért érdemes az egyes elemek megvalósítása előtt újra átnézni őket. Így pl. nem felejtjük el előkészíteni a rendezvényünkhöz a tervezett elégedettségi kérdőívet.

Fontos az is, hogy a folyamatosan keletkező eredményeket a fejlesztési team, vagy az azzal megbízott munkatárs fel is dolgozza, elemezze és nyilvánosságra hozza. Az eredmények bemutatása motiválja a megvalósítókat a további munkához.

## **9.3. Mentori támogatás, nyomon követés**

A mentor a teljes fejlesztési folyamatot figyelemmel kíséri. Betekinthet az elkészült dokumentumokba, amelyekből nyomon követheti a megvalósulás tényét és a megvalósítás minőségét is. A helyszíni látogatásain személyesen is meggyőződhet arról, hogy a folyamatok a terveknek megfelelően zajlanak-e, vagy valahol valamilyen segítségre, esetleg korrekcióra van szükség. A mentor javasolhat korrekciót, ha szükségesnek látja, de újból hangsúlyozzuk, hogy utasításokat nem adhat, és nem dönt az intézmény helyett.

A mentor által javasolt jó gyakorlatok összegyűjtése akár internetes felületen is történhet. Hasznos, ha a mentor tudatosan gyűjti és feldolgozza a fejlesztés során a visszajelzéseket (intézményvezetés, fejlesztő team, bevont és nem bevont pedagógusok, szülők, partnerek). Ez történhet több formában: műhelymunka vagy látogatás alkalmával személyesen, kérdőívvel, fókuszcsoportos beszélgetésekkel. A visszajelzések nem csak a projektmenedzsment számára nyújtanak hasznos információkat, de a mentor további tevékenységeit is befolyásolhatják.

## **10. Az intézményfejlesztés értékelése**

### **10.1. Az implementáció eredményességének értékelése**

Az intézményfejlesztés implementációs szakaszának értékelése az intézmény feladata, de támogatást kap hozzá a mentorától, és az elkészült dokumentumot véleményezi a tankerület is. Mivel a fejlesztés rövid távú tervét az iskola éves munkatervében vagy annak részeként javasoltuk megjeleníteni, az értékelést is az éves beszámoló készítésével együtt ajánljuk. Minden egyes tevékenység és indikátor értékelésére szükség van. Természetesen az év közben végzett korrekciókat és módosításokat figyelembe kell venni, és megfelelő módon dokumentálni is kell.

A megvalósítás során keletkezett tapasztalatokat is össze kell gyűjteni, mert ezekre tekintettel kell lenni a következő időszak tervezésekor. Éppen ezért érdemes minél több információt összegyűjteni az implementációs szakasz tevékenységeiről és azok beválásáról.

### **10.2. A mentor feladatai az értékelésben**

Ahogy jeleztük a tapasztalatokra hivatkozva, hogy a helyzetértékelésben és a fejlesztési terv készítésében nem jártasak az alulteljesítő iskolák, valószínűnek tartjuk, hogy ez igaz az értékelések, elemzések elkészítésére is. A leghasznosabb az volna, ha a számokkal mérhető eredmények mellett kaphatnánk intézményvezetői és a pedagógusok által írt reflexiókat is a fejlesztésről, illetve saját tevékenységeikről a fejlesztési folyamatban. Ez utóbbi lehetőség azonban még kevésbé ismert a magyar köznevelés keretében.

A mentornak tehát értékelési és beszámolási technikák közvetítésével is készülnie kell, hogy az intézmény a teljes PDCA folyamatot, annak jelentőségét és hasznosságát megtapasztalhassa. Az értékelésnél is fontos azonban, hogy ne csak az igazgató és a mentor készítse el, hanem bevonásra kerüljenek a fejlesztési team tagok, illetve akár a pedagógusok is. Az értékelést – ahogy az éves beszámolót is – a nevelőtestülettel ismertetni, megvitatni és elfogadtatni szükséges.

## **11. Fejlesztés a fenntartási időszakban**

Az intézményfejlesztés a fejlesztési projekt végén (legyen az akármilyen hosszú időben) még nem fejeződik be. Az implementációs szakasz lezárta (projekt vége) után kezdődik a fenntartás időszaka, azaz a 2. felvonás. Ekkor történik a középtávra tervezett célok megvalósítása, az implementációs szakasz eredményeinek megerősítése, elterjesztése. Eredményes fejlesztés esetén ebben az időszakban „intézményesülnek” az új eljárások, módszerek, azaz visszafordíthatatlanul beépülnek a mindennapi praxisba.

### **11.1.A fenntartási szakasz megtervezése**

Ilyen nagy volumenű, az egész intézmény működésére hatni akaró fejlesztésnek hosszú távon fenntarthatónak kell lennie. A fejlesztés célja az OKM tanulói eredményeinek javítása, amihez több éves pedagógiai munkára van szükség. Az elsajátított (hatékonyabb) módszereket folyamatosan alkalmazni kell a pedagógusoknak, hogy hatásuk mérhető legyen a mérésben résztvevő évfolyamokon. A fenntartási szakaszban ennek érdekében gondoskodni kell a folyamatos belső továbbképzésekről, a módszerek intézményen belüli elterjesztéséről, a jó gyakorlatok átvételéről és az oktatás minőségének további fejlesztéséről.

### **11.2.A mentori támogatás és utánkövetés feladatai**

A fejlesztés intézményesülése az alulteljesítő intézményekben nem képzelhető el a projektszakaszt követő mentori támogatás, utánkövetés nélkül. Ebben az időszakban a mentornak az osztálytermi folyamatok és a szervezetfejlesztés támogatásán kívül az intézmények közötti hálózatosodás elősegítése is a feladata. Fontos lenne az is, hogy a fenntartó folyamatosan biztosítsa a feltételeket (eszközök, anyagok, óraszámok stb.) a fejlesztés alapján megváltoztatott működéshez.



### **11.3. Az intézményi munka eredményességét mérő eszközök**

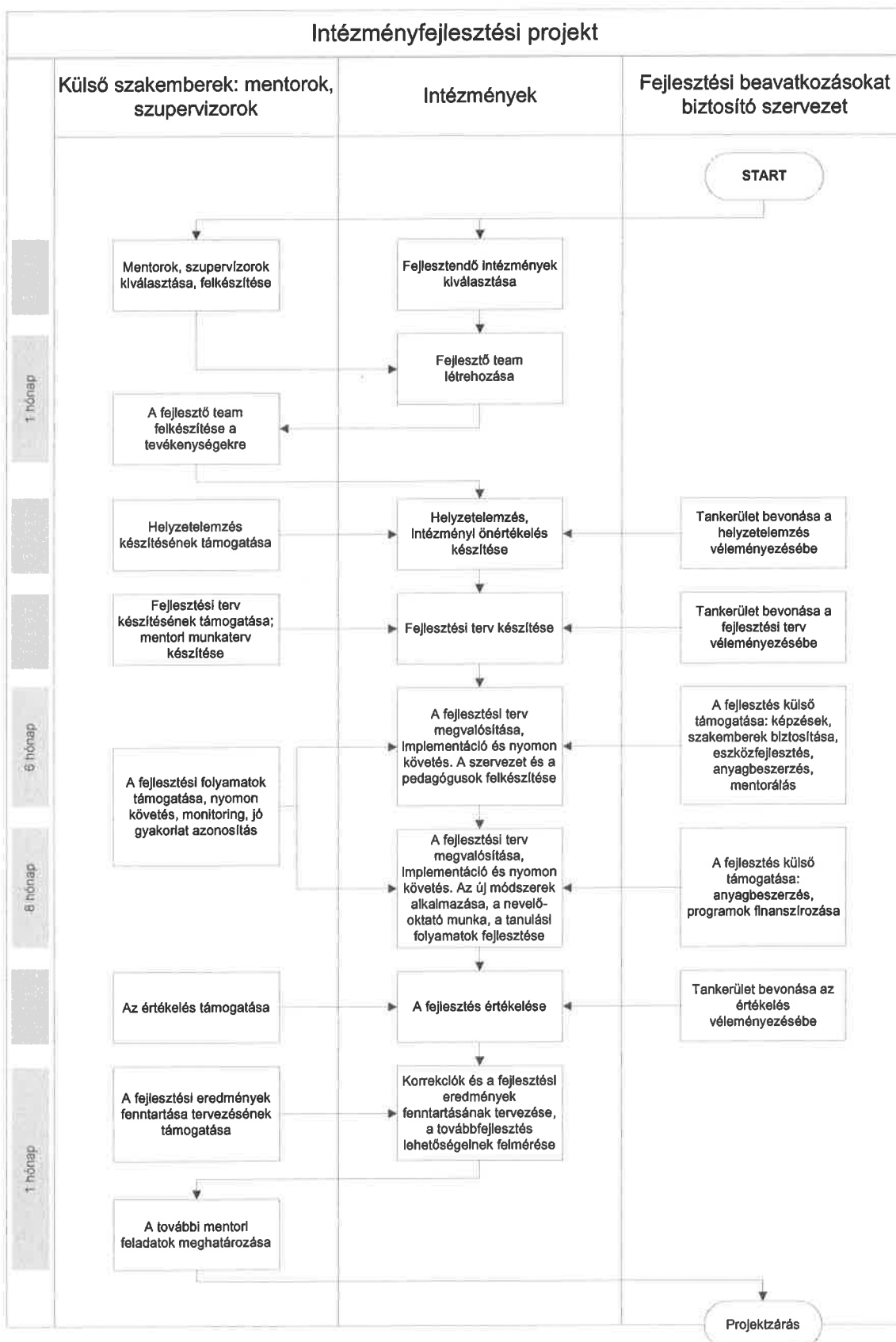
Az intézményi munka eredményességének figyelemmel kíséréséhez a fejlesztés során kidolgozott indikátorrendszer alkalmazását ajánljuk. A köznevelési intézményekre érvényes minőségstandardokon alapuló iskolafejlesztésről, a standardok jelentéséről és használatáról, valamint a javasolt minőségértékelési standardokról részletes leírás található a Mentori módszertani ajánlásgyűjteményben.<sup>19</sup> A mellékletben olvasható standard tartalmazza a megfelelési követelmények konkrét indikátorait és azok forrásait is.

---

<sup>19</sup> Forrás: A projekt keretében készített „Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény” című tanulmány

## 12. Az intézményfejlesztés folyamata

3. ábra: Az intézményfejlesztési projekt folyamata



*Handwritten signature*

A tanulmány 5-10. fejezeteiben részletesen bemutattuk az intézményfejlesztés folyamatának egyes tevékenységeit és a hozzájuk tartozó módszereket. A 3. ábra egyben láttatja a teljes fejlesztési folyamatot úgy, hogy közben megjeleníti a fő szereplőket is. A folyamat gerince a köznevelési intézményben zajló tevékenységsorozat, amelyet támogat egyfelől a fejlesztési beavatkozásokat biztosító projektmenedzsment szervezet, másfelől a külső szakemberek (mentorok és szupervízorok) hálózata. A könnyebb áttekinthetőség végett az ábra csak a fő feladatokat jeleníti meg.

A fejlesztés teljes időtartama 24 hónapra tervezett, az egyes lépésekhez szükséges időt hónapokban megjelenítettük az ábra szélén. Az egyes lépésekre számított időkeretek optimálisnak tekinthetők, melyhez információkat nyerhetünk az egyes lépéseket leíró fejezetekből. Amennyiben a projekt augusztusban indul, és a lépések a javasolt időbeosztással történnek, akkor a folyamat két tanévet igényel. Az első tanévben megtörténik az intézmény felkészítése a változások osztálytermi bevezetésére, a másodikban pedig bekövetkezik az osztálytermi implementáció. (A megjelenített folyamat nem tartalmazza sem a projektet irányító központi szervezet projekt előkészítő és záró feladatait, sem az intézményfejlesztés egyes beavatkozásainak részletezését.)

## 13. Összegzés

Az intézményfejlesztési folyamat – ahogy leírtuk már a 11. fejezetben is – nem érhet véget a projekt végén, és ennek több oka is van. A fejlesztésben elért eredmények hosszú távú fenntartása és továbbfejlesztése biztosíthatja az újabb és újabb iskolai évfolyamok tanulói teljesítményének növekedését. Emellett újabb intézményi körök fejlesztésére is sor kerülhet a támogató szakértői hálózat bevonásával és a korábbi tapasztalatok beépítésével.

Mindezzel nemcsak a köznevelési rendszer eredményessége és méltányossága növelhető, hanem az uniós forrásfelhasználás is hatékonyabbá tehető.

Tanulmányunk egyes fejezetei tartalmazzák a folyamatlépések leírásai mellett a további fejlesztési projektek tervezéséhez módszertani javaslatokat is, amelyeket megfontolásra ajánlunk. A legfontosabbak ezek közül:

- az oktatásügyi adattárak sokoldalú kihasználása;
- iskolai profilalkotás országos adatbázisok alapján;
- az intézmények támogatása a helyzetfeltárásban és a fejlesztési tervek összeállításában;
- országos iskolai fejlesztőhálózat kiépítése.

Bár célszerű lenne bevonni a fejlesztésbe az internet adta lehetőségeket, mint pl. a tematikus blogok, fórumok és chatszobák, amelyek alkalmazásához azért egészen biztosan képzésekre is szükség lenne, mégis inkább úgy gondoljuk, hogy napjainkban még a jó gyakorlatok megismeréséhez szükséges személyes találkozások fontosabbak lennének.

## Irodalomjegyzék

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról. [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700031.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700031.TV) Letöltés dátuma: 2015. február 17.

20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról. (2012). Letöltés dátuma: 2015. február 20., forrás: [http://jogszabalykereso.mhk.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=154663.610156](http://jogszabalykereso.mhk.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=154663.610156)

2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről. (2011). Letöltés dátuma: 2015. február 20., forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1100190.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100190.TV)

A Kormány 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelete a kedvezményezett eljárások besorolásáról. (2014.. november 26.). *Magyar Közlöny* 161. sz.

Barcsák Marianna, B. R. (2013. november 19.). Országos tanfelügyelet. Kézikönyv általános iskolák számára. [www.oktatas.hu](http://www.oktatas.hu). Forrás: [www.oktatas.hu](http://www.oktatas.hu)

Radó, P. (2010). *Governing Decentralised Education Systems. Systemic change in the South-East European countries*. LGI.

Rolff, H.-G. (2007). *Studien zu Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim: Beltz Verlag.

TÁMOP-3.1.4.B-13/1. (2013). Megvalósíthatósági tanulmány a Társadalmi Megújulás Operatív Program 3. számú prioritásának "Köznevelés az iskolában" c. kiemelt projekt felhívásához. 103.

TÁMOP-3.1.4.B/1-2013-0001 (2015). A kiválasztási szempontrendszer alátámasztó elemzések, kutatási eredmények összefoglalója (1. tanulmány). *KLIK "Köznevelés az iskolában" Intézményfejlesztés modul*

TÁMOP-3.1.4.B/1-2013-0001 (2015). Célzott intézményfejlesztés nemzetközi modelljei (2. tanulmány). *KLIK "Köznevelés az iskolában" Intézményfejlesztés modul*

TÁMOP-3.1.4.B/1-2013-0001 (2015). A helyzetértékelés tanulságai és a fejlesztési tervekkel való koherenciája (3. tanulmány). *KLIK "Köznevelés az iskolában" Intézményfejlesztés modul*

TÁMOP-3.1.4.B/1-2013-0001 (2015). Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani ajánlásgyűjtemény (8. tanulmány). *KLIK "Köznevelés az iskolában" Intézményfejlesztés modul*