

THAISZ MIKLÓS

Pedagógiai innovációk a máltai óvodákban és iskolákban

ABSZTRAKT

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Iskola Alapítvány alapításától fogva igyekszik megteremteni a magas minőségű oktatás feltételeit, továbbá folyamatosan, proaktívan jelen van köznevelési intézményeiben. Célja, hogy ösztönözze, támogassa az iskolák, óvodák szakmai munkáját, pedagógiai-módszertani megújulását, növelje a pedagógusok és tanulók elégedettségét, s ezáltal vonzó intézményi és működési környezetet teremtsen. Jelen tanulmány annak a pedagógiai innovációs rendszernek a kidolgozását, felépítését és működését mutatja be, amely – terveink szerint – hozzájárul egy minden érintett számára vonzó nevelési/oktatási környezet kialakulásához, valamint a tanulási eredmények folyamatos javulásához.

KULCSSZAVAK: innováció, pedagógiai-módszertani megújulás, ösztönző-rendszer, intézményfenntartás, beavatkozási területek, teljesítményelismerés, tanulást támogató környezet, kritikus beavatkozási pont

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Iskola Alapítvány (a továbbiakban: iskola alapítvány) a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület (a továbbiakban: MMSZ Egyesület) által alapított szervezet, amely iskolákat, óvodákat tart fenn, és felnőttképzési tevékenységet folytat. Az MMSZ Egyesülethez hasonlóan finanszírozás szempontjából az iskola alapítvány „egyházi fenntartónak” minősül, ezért ugyanúgy zajlik az iskola alapítványhoz tartozó óvodák, iskolák finanszírozása, mint bármely egyházi fenntartó esetében (Együttműködési megállapodás, 2010).

Az iskola alapítvány jellemzően rendkívül hátrányos helyzetű kistérségeken tart fenn óvodákat, általános iskolákat, és városi középiskoláiba is döntő többségükben hátrányos helyzetű diákok járnak. A nehéz szociokulturális körülmények között élő, nagyrészt halmozottan hátrányos helyzetű, jelentős részben roma gyerekeknek csak akkor van reális esélyük a középfokú végzettség megszerzésére, ha színvonalas, egyénre szabott

nevelés-oktatásban részesülnek. Ráadásul vannak intézményeink, amelyekben a települési, szociális környezet, a depriváltság és az intézményen kívüli egyéb hatások már elérték azt a pontot, hogy pusztán pedagógiai eszközökkel érdemben nem lehet növelni a nevelés-oktatás eredményességét. E hatások egzaktabb beazonosítása, illetve ezekben az intézményekben oktatásszervezési és külső szereplőkkel való komplex együttműködésre építő minták kialakítása szükséges. Az iskola alapítvány éppen ezért alapításától fogva igyekszik megteremteni a magas minőségű oktatás feltételeit, továbbá más fenntartókhoz képest proaktívabban, komplex megközelítéssel és folyamatosan jelen van köznevelési intézményeiben. Mottónk szerint a „fogantatástól a foglalkoztatásig” igyekszünk – az MMSZ Egyesület Jelenlét programjának szellemiségével összhangban – komplex felzárkóztató munkát végezni (FETE).

AZ ISKOLA ALAPÍTVÁNY PEDAGÓGIAI-INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE SAJÁT INTÉZMÉNYEIBEN

A pedagógiai-szakmai támogató csapat megalakulása

A gyerekek, tanulók óvodai, iskolai eredményessége elsősorban a pedagógusokon múlik (McKinsey & Company, 2007). Az iskola alapítvány fenntartóként éppen ezért arra törekszik, hogy a pedagógus és nevelő-oktató munkát segítő kollégák részére lehetőségeihez képest (1) anyagi biztonságot nyújtson, (2) többletforrást biztosítson az intézmények vezetői számára a legértékesebb munkát végző pedagógusok munkájának elismerésére és az oktatás fizikai környezetének fejlesztésére, (3) továbbá oktatási és egyéb szakemberei révén ösztönözze, támogassa az iskolák, óvodák szakmai munkáját, pedagógiai-módszertani megújulását.

A fenti alapvetések kezdettől meghatározzák az iskola alapítvány munkáját, ugyanakkor az intézményrendszer folyamatos bővülése, sokszínűbbé válása miatt – 2016 és 2021 között¹ hatról tizenötöre nőtt a fenntartott intézmények száma (Wikipedia) – több évbe telt, amíg kialakult az iskolákat, óvodákat érdemben támogatni tudó fenntartói struktúra.

2019 szeptemberében alakult meg az iskola alapítvány „pedagógiai-módszertani csapata” (a továbbiakban: szakmai csapat) komoly pedagógiai és vezetői tapasztalattal rendelkező, az óvodák, iskolák mindennapi problémáit ismerő gyakorlati szakemberekből. A szakmai csapat létrehozása során ügyeltünk arra, hogy az iskola alapítvány profiljába tartozó összes intézménytípust (óvoda, általános iskola, szakképző intézmény, fejlesztő iskola) tekintve legyen benne hozzáértő, speciális tudással rendelkező szakember. Fontos szempont volt továbbá a csapat összeállításakor, hogy sokszínű és a terepi munka iránt kifejezetten érdeklődő kollégákat találjunk.

Jelen tanulmány célja annak ismertetése, hogy az iskola alapítvány hogyan kezdett neki intézményei fejlesztésének, és meddig jutott el két év alatt a fenntartott iskolákkal, óvodákkal közösen.

Az indulás

Az iskola alapítvány által fenntartott intézmények vezetőinek 2019. december 2–3-án, a gyöngyösi szakképző intézményünkben megrendezett igazgatói műhelyén került sor a szakmai csapat valódi bemutatkozására, az intézményvezetőkkel, intézményekkel való közös munka megkezdésére. Szakmai csapatunk számára első pillanattól kezdve evidencia volt, hogy az igazgatói értekezleteket nagyrészt interaktívan kell megtartanunk a korábban inkább jellemző „frontális” megvalósítás helyett. Alapvetésünk ugyanis, hogy csak akkor tudunk érdemi változásokat elérni az intézményeink pedagógiai eredményességét illetően, ha az intézményvezetőkkel közös „tanuló szervezetnek” tekintjük magunkat, és az első pillanattól az érintettekkel közösen alakítjuk ki célrendszerünket, eljárásainkat, fejlesztési irányainkat. Éppen ezért a szakmai csapat közösségként való „debütálását” jelentő műhely egyik legfontosabb céljának azt tűztük ki, hogy kölcsönös bizalom alakuljon ki a csapat és az intézményvezetők között.

A kétnapos értekeztet elején átbeszéltük, hogy ki milyen várakozásokkal érkezett a találkozóra, majd az alábbi átfogó célokat tűztük ki közösen az intézményvezetőkkel:

- a máltai intézmények teljesítményének mérésekkel igazolt javulása;
- a máltai intézmények vonzóbbá válása a partnerek (szülők, gyerekek, a helyi közösség) és a munkavállalók számára.

A szakmai műhely következő blokkjában összeszedtük, hogy melyek a „máltai intézmények” megőrzendő értékei és erősségei, amelyekre építeni lehet a jövőben, majd tisztáztunk néhány alapfogalmat (pedagógiai innováció, teljesítményértékelés stb.), hiszen a „közös nyelv” megteremtését kulcsfontosságúnak tartjuk a közös munka szempontjából. Mielőtt rátértünk volna az előttünk álló feladatok konkretizálására, „csoportmunkát” is alkalmazva közös nevezőre jutottunk arról, hogy mit gondolunk a pedagógusszepről, és hogyan képzeljük el az ideális iskolát, illetve óvodát.

A MÁLTAI ISKOLÁK ÉRTÉKEI AZ ÉRTEKEZLET JEGYZŐKÖNYVE SZERINT

A „Málta” növekvő közösség. Közösség, mert a kezdetek óta összetartó, egymást is segítő emberekből áll, ugyanakkor társadalmi feladatvállalásai közben növekvő, eredeti kerekeit, szervezeti kultúráját kinövő közösség. Fontos az ebben rejlő építő feszültség tudatosítása és felhasználása... A „Málta” jelmondata: „A hit védelme, a szegények szolgálata” nagyobb hangsúllyal jelenhet meg az iskolákban. A keresztény hit mellett a hétköznapi értelemben vett hit is beleérthető... A szegények szolgálata rendkívül erőteljes identitásalem: a legnagyobb szegénységben, nyomorban megjelenik a „Málta”, hogy segítsen. A „Málta” szakmai programjainak két leginkább jellemző fogalma a „diagnózis” és a „jelenlét”. A két fogalomnak minden intézményi pedagógiai-szakmai anyag alapelvei közt ott a helye. Az elfogadás attitűdje a „Málta” esetében fokozott megértést jelent a szegénység kultúrája iránt... A „Málta” lehetőséget ad a jobb életre azoknak, akiket stagnáló, elvesztett emberekként tart számon a „közvélekedés”.²

Az értekezlet második napján célul tűztük ki, hogy megállapodunk a kiemelt fejlesztési irányokról, és előkészítjük a máltai köznevelési intézményekben dolgozó kollégák teljesítményértékelési rendszerének bevezetését. Az a későbbi jutalmazásuk alapját fogja képezni.

Az intézménylátogatások és a beszélgetések nyomán az iskola alapítvány négy kiemelt fejlesztési területet azonosított és ajánlott az intézmények számára:

- szociáliskompetencia-fejlesztés;
- alapkompentencia-fejlesztés;
- IKT;
- az oktatásszervezés megújítása.

Azt a döntést hoztuk meg közösen az igazgatókkal, hogy az iskola alapítvány 2020 első hónapjaiban a fenntartott intézmények számára „ajánlásokat” és „fenntartói elvárásokat” egyaránt tartalmazó szakmai anyagot készít, amelyhez igazodva az intézményeknek tavaszra el kell készíteniük a 2020-as naptári évre szóló „innovációs tervüket” és „teljesítményértékelési rendszerüket”. Arról is döntés született, hogy az iskola alapítvány határozza meg az adott intézményekre jutó, innovációs tevékenységre és teljesítményértékelésre egyaránt fordítható összeget.

Az intézményfelelősi rendszer

A szakmai csapat tagjai körében az intézménylátogatásokat és a gyöngyösi „induló” értekezletet követően kialakítottuk az „intézményfelelősi rendszert”: az iskola alapítvány minden iskola, óvoda számára kijelölt egy intézménytípushoz (óvoda, általános iskola, szakképző intézmény, fejlesztő iskola) értő szakembert, aki folyamatos szakmai támogatást nyújt az adott iskolának, óvodának. Az „intézményfelelősök” szoros, közvetlen és folyamatos kapcsolatot biztosítanak a fenntartó iskola alapítvány és a fenntartott intézmények között. A rendszer indulásakor célul tűztük ki, hogy az intézményfelelősök és az intézmények vezetői, pedagógusai között bizalmi kapcsolat alakuljon ki, amely nagy segítséget jelent az információáramlás terén is, ugyanakkor az intézményfelelősi rendszer legfontosabb célja kezdettől fogva az iskolák, óvodák pedagógiai-szakmai megújulásának, fejlődésének a támogatása.

Innovációs tervek – 2020

Az iskola alapítvány összesen százmillió forintot szánt 2020-ban az akkor fenntartott tizenkét intézmény innovációs tevékenységére, illetve a pedagógusok és a nevelő-oktató munkát segítő munkatársak jutalmazására (az intézményvezetők jutalmazása a kereten felül történt, miután a vezetők jutalmairól nem intézményi, hanem fenntartói szinten döntenek). Az intézmények között normatív alapon osztottuk fel a százmillió forintos „innovációs keretet”. Az intézményre jutó összeg („intézményi innovációs keret”) lehívásának feltétele volt ugyanakkor, hogy az adott intézmény elkészítse, az iskola alapítvány pedig jóváhagyja az intézmény „teljesítményelismelő rendszerét” és „innovációs

rendszerét”. Az „innováció” definícióját az OECD (2014) szakmai ajánlásainak figyelembevételével fogalmaztuk meg.

Teljesítményelismerő rendszeren a nevelőtestületek által meghatározott teljesítménymutatókat, azok értékelő vizsgálatát, illetve annak a gyakorlatnak, tevékenységeknek a leírását értettük, amelyek eredményeképpen a munkatárs elismerésben, jutalmazásban részesül.

Innovációs rendszeren azon fejlesztési folyamatok összességét értettük, amelyek biztosítják, hogy az intézmény közvetlenül vagy közvetve elérje szakmai céljait. A fejlesztési folyamatokon keresztül kizárólag a tágan értelmezett pedagógiai innovációk támogatását helyeztük kilátásba, az alapl működést szolgáló kiadásokra nem lehetett többlettámogatást igényelni (Orosz Lajos, 2020).

Szakmai csapatunk az intézményi teljesítményelismerő és innovációs rendszerek bevezetésével ösztönözni akarta a nevelőtestületek közös szakmai gondolkodását, alkotói közösségekké fejlődését. Úgy gondoltuk, hogy a fenntartó szakmai csapatának támogatnia kell az iskolák, óvodák szakmai megújulását, de a számszerűsíthető célokról, konkrét beavatkozásokról maguknak a viszonylag nagy szakmai autonómiát élvező intézményeknek kell dönteniük. Abban is bízunk, hogy a korábban is létező jutalmazási rendszer átalakításával – a jutalmak teljesítményértékeléshez kötésével – a korábbiaknál jobban tudatosíthatjuk az igazgatókban és a pedagógusokban, hogy a jutalmazási rendszernek is a kollégák és a közösség szakmai fejlődését kell szolgálnia.

Az Ajánlások és elvárások című fenntartói dokumentum

Az iskola alapítvány szakmai csapata 2020 februárjában adta ki az *Ajánlások és elvárások* című dokumentumot (Orosz Lajos, 2020), hogy segítséget nyújtson a fenntartott óvodák és iskolák saját teljesítményelismerő és innovációs rendszereinek kialakításához.

A módszertani anyagban javasoltuk, hogy az intézmény sajátosságaira, reális lehetőségeire figyelemmel világos és egyértelmű célokat fogalmazzon meg, amelyek hűen tükrözik törekvéseit. A célokhoz pedig rendeljen olyan mutatószámokat, amelyek előállítására és mérésére nem okoz adminisztratív többletmunkát.

Három fő célt állapítottunk meg a dokumentumban az intézmények számára:

1. A máltai nevelési-oktatási intézmények célja vonzónak lenni a pedagógus, a szülő és a gyermek/tanuló számára.
2. A máltai nevelési-oktatási intézmények célja vonzóvá válni és jelen lenni a helyi közösségek és szervezetek körében.
3. A máltai nevelési-oktatási intézmények célja a tanulási eredmények folyamatos javulása. (A tanulási eredményeket eltérő módon értelmezzük az óvodai és általános iskolai, valamint a szakképzési intézményekben.)

Emellett négy ajánlott beavatkozási területet is megállapítottunk, összhangban a 2019. decemberi intézményvezetői értekezleten az igazgatókkal kialakított konszenzussal:

1. Szociális kompetenciák fejlesztése
2. Alapkompetenciák fejlesztése – elsősorban a tanulás tanulása, olvasás-szövegértés, matematikai alapkompentenciák
3. Információs és kommunikációs technológiák használata
4. Oktatásszervezés

A máltai intézmények az *Ajánlások és elvárások* című dokumentum megjelenését követően – az intézményfelelősökkel szoros együttműködésben – óriási energiával láttak neki saját „innovációs tervük” kidolgozásához. Ezt a folyamatot azonban 2020. március 16-ától jelentős részben megakasztotta az iskolák és óvodák bezárása a Covid-járvány miatt (EMMI, 2020).

Digitális munkarend

A 2020. március 16-ától bevezetett tantermen kívüli digitális oktatás megszervezése óriási kihívás elé állította iskolai pedagógus és egyéb feladatkörökben alkalmazott kollégáinkat; a megkezdett „innovációs folyamatok” helyett 2020 tavaszán mindenki a precedens nélküli váratlan helyzet kezelésére koncentrált. Iskoláinkban külön nehézséget jelentett, hogy a hozzánk járó, zömmel hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű tanulók családjainak kommunikációs eszközökkel való otthoni ellátottsága rossz, ezért kollégáink nem tudták csak „digitálisan” kiosztani a feladatokat. (Volt olyan település, ahol a feladatokat hetente két alkalommal nyomtatott formában adták át kollégáink, amikor a családok úgyis megjelentek az ételosztáson.)

Az országos karantén elrendelését követően azonnal konzultáltunk az iskola alapítvány fenntartásában lévő iskolákkal és óvodákkal, majd szakmai ajánlást adtunk ki külön az alsó tagozatok, felső tagozatok és a középiskolák számára. Ezekben nemcsak szemléletbeli, kommunikációs és pedagógiai-módszertani ötleteket adtunk a pedagógusoknak, hanem konkrét példafeladatokat is készítettünk. Javasoltuk kollégáinknak, hogy a digitális munkarend ne legyen a normál oktatás tükörképe, fontosabb – főleg a digitális oktatás első napjaiban, heteiben – megtalálni azokat a fórumokat, ahol a gyerekek örömmel dolgoznak, és a figyelmük leköthető. Az iskola alapítvány emellett minden iskola számára fejlesztetett egy-egy távoktatási honlapot, amelyen keresztül az intézmények kiadhatják a feladatokat, illetve szövegeket, képeket, videókat oszthatnak meg.

Az iskola alapítványnál határozott célunk volt, hogy a „tűzoltásjellegű” problémakezelés mellett próbáljuk meg kihasználni a váratlan helyzetet, és állítsuk pedagógiai-innovációs folyamataink szolgálatába. Felmértük, hogy milyen fejlesztésekre és beszerzésekre van szükség annak az alapvető célnak az elérése érdekében, hogy egyik oldalról tanulóink és az őket segíteni igyekvő családi környezet, másik oldalról pedig pedagógusaink között kiépíthessük és folyamatosan biztosíthassuk az online kapcsola-

tot. Az iskolák digitális infrastruktúrájának javításán kívül (2020 nyarán több száz tabletet és laptopot vásároltunk intézményeink számára, valamint minden tanteremben kiépítettük a wifihálózatot) azt is célul tűztük ki, hogy pedagógusainkat támogassuk a digitális eszközök használatában, az internet adta pedagógiai lehetőségek átlátásában

Az iskola alapítványnál határozott célunk volt, hogy a „tűzoltásjellegű” problémakezelés mellett próbáljuk meg kihasználni a váratlan helyzetet, és állítsuk pedagógiai-innovációs folyamatunk szolgálatába.

és a mindennapi pedagógiai munkába való beépítésében is. Szakmai csapatunk ezért 2020 nyarán – a megkezdett iskolai, óvodai innovációs folyamatokkal, a kiadott dokumentumokkal, továbbá a DigComp 2.1 (European Digital Competence Framework for Citizens) néven ismertté vált európai referenciakeret (EU, 2016) célkitűzéseivel is összhangban álló – újabb szakmai anyagot adott ki *IKT-stratégiai irányok* címen (Binder, 2020). A dokumentum megjelentetésével az volt a fő célunk, hogy minden máltai köznevelési intézmény-

ben előmozdítsuk és fenntarthatóvá tegyük a rendszerszintű, szakmailag megalapozott IKT-eszközhasználatot, melynek fókuszában a tanulói készség- és képességfejlesztés áll. Tudatosítani akartuk kollégáinkban, hogy az „eszközök” önmagukban kevesek. Átfo-gó elvek mentén minden intézménynek és pedagógusnak számos konkrét gyakorlati lépést kell megtennie, hogy az IKT-eszközök használata ne pusztán újdonság legyen, és ne merüljön ki a digitális kompetencia fejlesztésében. Az IKT-eszközhasználat megkövetel egyfajta módszertani és szemléleti megújulást, ráadásul a Nemzeti alaptantervben (NAT) megjelenő mind a hét kulcskompetencia³ fejlesztése terén komoly szerepe lehet.

Az IKT-stratégiai irányok alapján valamennyi máltai intézménynek rögzítenie kellett éves munkatervében a digitális megújuláshoz szükséges lépéseket, a folyamatot pedig az intézményekben megalakult digitális munkacsoportok koordinálták/koordinálják. Az intézmények által megkezdett folyamatot az iskola alapítvány szakmai csapata szakemberei által rendszeresen támogatja és monitorozza.

Intézményi innovációs tervek kidolgozása, a pedagógiai programok felülvizsgálata

Iskoláink és óvodáink vezetői és pedagógusai számára óriási kihívást jelentett a 2020. március 16-ától május 25-éig tartó „digitális munkarend” idején a napi helytállással párhuzamosan, nagyrészt „távmunkában” megkezdni a pedagógiai programoknak az új NAT 2020. szeptember 1-jei bevezetése (Kormányrendelet, 2020) miatt szükséges felülvizsgálatát, illetve elkészíteni a fenntartó által kért intézményi innovációs terveket és teljesítményértékelési rendszereket. Fenntartóként sem volt egyszerű megfelelően reagálnunk, hiszen egyszerre voltunk kötelesek segíteni az intézményeinket mindennapos küzdelmeikben, a pedagógiai programok (szakképző intézmények esetében a szakmai programok)⁴ újírásában, és nem hagyhattuk elfelejtetni a néhány hónappal korábban közösen kitűzött teljesítményértékelési és innovációs céljainkat sem.

Adódott a lehetőség, hogy az óvodák, iskolák legfontosabb szakmai alapidokumentuma (azaz a pedagógiai, illetve szakmai program) és az intézményi innovációs terv készítésének folyamata összehangoltan történjen, a dokumentumok ugyanazon pedagógiai-szakmai célokat szolgálják, és ne legyen ellentmondás közöttük. Az iskola alapítvány szakmai csapata segédanyagok és sablonok készítésével, továbbá a NAT elvárásai, valamint az *Ajánlások és elvárások* című dokumentum megértését segítő interaktív műhelymunkák tartásával járult hozzá a munkafolyamathoz.

Részlet az innovációs tervek készítését segítő „GYIK” című segédanyagunkból:

„7. Mit tekinthetünk innovációnak / fejlesztésnek?

Mindazon tevékenységeket, amelyek eredményeképpen meghaladjuk, megújítjuk a mindennapok pedagógiai vagy oktatásszervezési gyakorlatát, rutinját” (Thaisz, 2020).

A pedagógiai/szakmai programok átdolgozása során lényeges szempontnak számított a jogszabályi megfelelés, de a legfontosabb szakmai cél az volt, hogy a dokumentum a mindennapok során is jól használható legyen, és valós képet adjon az intézményről, céljairól – összhangban a készülő intézményi innovációs tervekkel, valamint az ismeretátadás helyett a kompetenciafejlesztést fókuszba helyező nemzetközi irányelvekkel (lásd a vonatkozó kiadványt: OECD, 2016). Mind a pedagógiai/szakmai programok, mind az intézményi innovációs tervek esetében elvárásunk volt az intézményekkel szemben, hogy a munkafolyamatba minél több kolléga kapcsolódjon be; ne csak a szűk vezetés készítse el az iskolák, óvodák működése szempontjából legfontosabb dokumentumokat. Intézményeink vezetőinek nagy többsége megértette, hogy erre nemcsak azért van szükség, hogy minél többek véleményét, elképzeléseit tükrözzék a vonatkozó dokumentumok, hanem azért is, hogy a leírtak megvalósítása során minél több kolléga – optimális esetben a teljes alkalmazotti közösség – „sajátjának érezze” őket.

Kulcsszavak, amelyekre külön figyeltünk a pedagógiai programok felülvizsgálata során: *aktív tanulás, mérlegelő gondolkodás, fejlesztő értékelés, a kiinduló állapot értékelése (diagnosztikus mérés), személyre szabott nevelés-oktatás, egyénre szabott tanulási lehetőség, egyénre szabott pedagógiai eszköztár, tanulói együttműködésen alapuló tanulás (pármunka, csoportmunka), a tanulók fizikai állapotának mérése, egészségnevelési elvek és módszerek, teamtanítás (a pedagógusok együttműködése), differenciált tanulásszervezés, tanulási környezet, digitális környezet a köznevelésben, multidiszciplináris ismeretek* (Kiss, 2020).

Innovációs tevékenységeink a Covid-járvány árnyékában (2020)

Az intézményi innovációs és teljesítményértékelési tervek elfogadására – a Covid-járvány miatt a tervezett időpontnál később – 2020 májusának végén került sor. A csúszás

és a járvány okozta bizonytalan helyzet miatt látszott, hogy a 2020-ra tervezett tevékenységek megvalósítására nem lesz elegendő a nyár és a 2020/21-es tanév első négy hónapja, ezért az iskola alapítvány lehetővé tette a megkezdett, de nem teljeskörűen megvalósult tevékenységek „átvitelét” a következő naptári évre.

2020 nyarán az intézményfelelősök aktív közreműködésével megtartott nevelőtestületi tréningekkel megkezdődött, illetve új lendületet vett az intézmények innovációs tevékenysége. A 2020/21-es tanév/nevelési év normál munkarendben indult, amit igyekezett kihasználni az iskola alapítvány szakmai csapata, hogy minél többet legyen „terepen”, az intézményekben. A szakmai csapat az intézményvezetőkkel egyeztetett módon fenntartói óralátogatásokba kezdett, amelyeket azonban meg kellett szakítani november elején, a Covid-járvány miatt bekövetkezett újabb korlátozó intézkedések miatt (Koronavírus, 2020). Nagyon rosszul érintette a szakmai csapatot az óralátogatások felfüggesztése, mert a pedagógusokkal való bizalmi kapcsolatot tovább erősítették és erősíthették volna az óra-, illetve foglalkozáslátogatások utáni értékelő beszélgetések.

Első osztályaink számára sok gyakorlati példával, gazdag feladat- és szöveggyűjteménnyel ellátott módszertani kézikönyvet készítettünk matematikából, valamint magyar nyelv és irodalomból (Csájiné, 2020), reagálva többek között arra a problémára is, hogy általános iskoláinkban nem csak megfelelő szakképzettségű tanítók oktatnak. A tanév elején felhívtuk tanítóink figyelmét többek között arra, hogy az elsősöket és másodikosokat – újra – érzékenyíteni kell az iskolában folyó munkatempóra, az intézményben zajló folyamatokra, és a NAT szerinti tananyagra koncentrációt megelőzően érdemes fókuszba helyezni a közösségformálást, illetve a közösségre szabott normák és szabályok kialakítását. Első osztályos tantermeink elrendezését, eszközeit már korábban is az óvodák fizikai környezetéhez hasonlóan alakították ki iskoláink az óvoda–iskola átmenet megkönnyítése érdekében. Ezt 2020 őszén is igyekeztünk segíteni újabb eszközök beszerzésével.⁵

Az idegrendszeri érést segítő „nagymozgásokat” és általában a mozgásfejlesztést csaknem az összes óvodánk és általános iskolánk középpontba helyezte, amihez komoly segítséget jelentett és jelent számukra a legtöbb intézmény innovációs tervébe bekerült eszközrendszer („belső” és „külső” képzések, műhelymunkák, tréningek, a mozgásfejlesztést segítő eszközök stb.). Az innovációs keretek terhére 2020-ban megvalósult/megkezdődött intézményi innovációs folyamatok ismertetése meghaladja a tanulmány kereteit, de a teljesség és rangsorolás igénye nélkül az alábbi néhány példa talán érzékelteti, hogy merre indultak el az intézmények: a tarnabodi általános iskola alsó tagozatán alapvetően átalakították az órarendet;⁷ a tiszaburai általános iskola célul tűzte ki a felső tagozatos napközi gyökeres átalakítását,⁸ hogy délután négy óráig minden diák bent maradjon az iskolában; a gyöngyösi szakképző intézményünkben „prémiumszakkörök” alakultak (zöldség-gyümölcs faragó szakkör, bartenderszakkör, bonbonkészítő szakkör), illetve az országban elsőként a szokásostól alapjaiban eltérő működésmódra épülő mű-

helyiskolai képzéseket kezdtünk korábban lemorzsolódott tizenhat év fölötti fiatalok számára (Műhelyiskola, 2021).

A 2020-as innovációs tervek megvalósulásának értékelése, tanulságok

A 2020-as innovációs tervek megvalósítását követően aktuálissá vált a tanulságok levonása, az iskola alapítvány innovációs rendszerének felülvizsgálata. Fontos szempont volt, hogy az intézmények ne érezzék úgy, hogy folyamatosan változnak a célok, a keretek, az elvárásaink, viszont változtassunk azokon a pontokon, amelyeken feltétlenül szükséges.

Állandó pontok:

- Az intézményfelelősi rendszer alapvetően bevált, kevés kivételtől eltekintve bizalmi kapcsolat és intenzív szakmai együttműködés alakult ki az iskola alapítvány szakmai csapatának munkatársa és az iskolák-óvodák vezetői, pedagógusai között.
- A korábban megfogalmazott három cél és ehhez kapcsolódó négy terület⁹ beépült az intézményeink gondolkodásába, alapidokumentumaiba.
- Az intézmények döntő többsége megértette, hogy az „innovációs keretből” nem az alpműködést, hanem azokat a tevékenységeket támogatjuk, amelyek eredményeképpen meghaladjuk, megújítjuk a mindennapok pedagógiai vagy oktatásszervezési gyakorlatát, rutinját.
- Mérhető, eredményeket tükröző mutatószámokat kell megjelölnie minden intézménynek az elérendő célokhoz, részcélokhoz kapcsolódóan.

Átgondolást igényel:

- Miután a 2020-ra vonatkozó innovációs és jutalomkeret összegét már az év elején megállapították, az intézmények úgy érezhették, hogy ez az összeg mindenképpen rendelkezésükre áll. Több vezető az innovációs szakmai célok teljesülése helyett elsősorban azt tartotta szem előtt a pénzek költsékor, hogy minden kollégája részesüljön a meghatározott jutalom- és innovációs keretből.
- Az iskolák tanévekben, az óvodák jellemzően nevelési években és nem naptári években gondolkodnak.
- Túlságosan rövid időszaknak bizonyult az egy év arra, hogy átfogó pedagógiai-innovációs folyamatok indulhassanak el.
- Alaposan át kellett gondolnunk a folyamatok monitoringját is.

Kubicsek Judit, a tiszabői iskola igazgatójának értékelése: *„Kényszerpályára került 2020 tavaszán az első innovációs tervezésünk a digitális munkarendre való átállás miatt, mégis komoly hozadékaik lettek ennek az időszaknak: sokat javultunk az online térben, sőt, a szülőkkel való kapcsolattartásnak is új módjai alakultak ki. Nagy megpróbáltatást jelentett 2021 nyara is, amikor egyszerre kellett megírnom az újabb ötéves intézményvezetői ciklust célzó vezetői programomat és a*

két tanévre szóló iskolai innovációs tervet a Covid-járvány okozta újabb korlátozások közepette, de ennek az időszaknak is meglett az eredménye. A sok, egymással látszólag össze nem függő feladat – digitális munkarend, pedagógiai programunk átírása, vezetői program, első, majd második innovációs tervünk – teljesítése nyomán kikristályosodott az iskolánk fejlesztési stratégiája, amelyet a »közösségépítés« és az »aktív tanulás« köré építettünk.”

Innovációs rendszerünk: 2021–2023

A tanulságok levonását követően, hosszas szakmai viták után szakmai csapatunk véglegesítette az új kereteket:

- A jövőben is *marad az intézményfelelősi rendszer* az iskola alapítványnál, viszont az intézményfelelősök szorosabban dolgoznak majd együtt egymással.¹⁰
- Változatlan a korábban kialakított *három átfogó cél és négy beavatkozási terület*, viszont a szakmai csapatnak az intézményi innovációs tervek segítése céljából a korábbiaknál részletesebb sorvezetőt kell kidolgoznia az intézmények számára.
- Az *intézményi innovációs terveket* nem egy naptári évre, hanem *legalább két tanévre / nevelési évre kell elkészíteni*, ezzel is ösztönözve a hosszú távú gondolkodást.
- Az iskola alapítvány nem határozza meg előre a pénzügyi kereteket, az intézmények egyfajta pályázatként nyújthatták be 2021. augusztus 31-éig innovációs terveiket, amelyek a fenntartói jóváhagyást követően 2023. augusztus 31-éig valósíthatók meg.
- A 2021–23-as intézményi innovációs tervek – ahogy a megvalósítás során a kifizetések is – csak a folyamatot támogató *intézményfelelősök jóváhagyása után kerülhetnek aláírásra az iskola alapítvány elnökéhez*.
- Az innovációs projektek és az **intézményi teljesítményértékelési rendszerek** a korábbiaknál is élesebben lesznek szétválasztva:
 - Az innovációs keretekkel ellentétben a jutalomkereteket továbbra is egy naptári évre határozza meg a fenntartó.
 - Az intézményi teljesítményértékelések szempontrendszerének fenntartói jóváhagyását követően a jutalmak elosztásáról az intézményvezetők egy személyben jogosultak dönteni.

AJÁNLÁSOK ÉS ELVÁRÁSOK – „IRÁNYTŰ” AZ INNOVÁCIÓS PROGRAMOK KÉSZÍTÉSÉHEZ

A szakmai csapat 2021 áprilisában közreadta az intézményi innovációs tervek elkészítéséhez segítséget nyújtó szakmai dokumentumot (Bakos et al., 2021), amelyet félnapos workshop keretében mutatott be az intézményvezetőknek. Az intézményi innovációs tervek elkészítése természetesen az intézmények feladata volt, de a folyamat során – az intézményvezetők, pedagógusok igényei szerint – mindvégig segítettek a szakmai csapatunk tagjai is. Például az alkotói folyamat kezdetén az intézményfelelősök az intéz-

ményvezetőkkel egyeztetve műhelyeket szerveztek az iskolákban és óvodákban, hogy támogassák a nevelőtestületek munkáját. A tanulmány utolsó fejezetében röviden bemutatjuk az *Ajánlások és elvárások – „Iránytű” az innovációs programok készítéséhez* című dokumentumot.

A dokumentum célja, hogy a 2020 januárjában megkezdett intézményi innovációs folyamatokat – az eddigi tapasztalatokat figyelembe véve – továbbgondolja, megújítsa, valamint elvárásokat és ajánlásokat fogalmazzon meg az innovációs program készítése, jóváhagyása és értékelése tekintetében a korábban meghatározott fenntartói célok mentén.

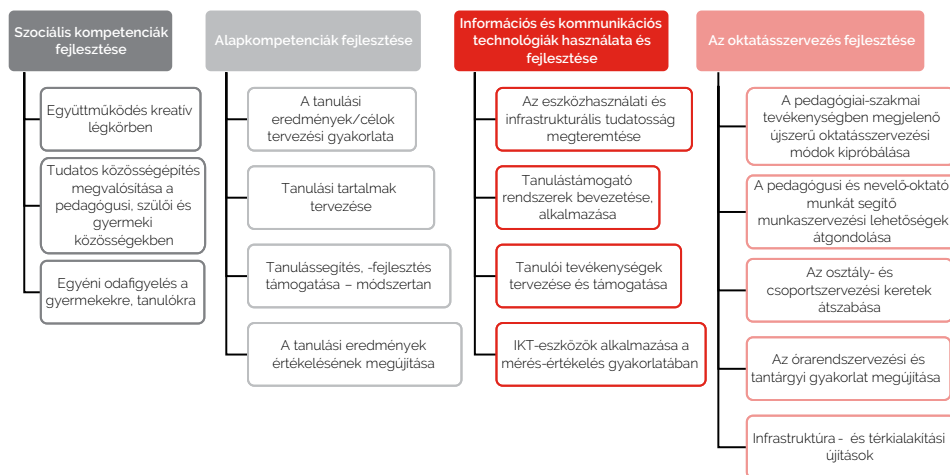
Hogyan érdemes használni az iránytűt?

„Ez a szöveg iránytű, azaz csak irányokat mutat, nem a *beavatkozási területeken* leírt összes tudást tárja fel. Felvillant elemeket, így inspirálni kívánja az intézményekben folyó kreatív gondolkodást és az azt követő alkotómunkát. A megismerés során elősegítheti a már ismert dolgokra való *emlékezést* és esetleg a további *értelmezést*.”

A szöveg megismerése és a tapasztalatok *elemzése, értékelése* után megfogalmazható a sajátos intézményi helyzet. Ezt a *helyzetelemzésben* érdemes közösen rögzíteni. A szövegben az *Innovációnak tekintjük* címsor alatt található példák segíthetnek és tovább inspirálhatják a munkát. Ezek összegzése és kritikus – a megvalósíthatóságot szem előtt tartó – válogatása rajzolja ki a konkrét intézményi célokat. Mindezek után következhet az innovációs tervet létrehozó *alkotómunka*, ami beavatkozási területeken tervezett fejlesztési akciók közös megfogalmazását eredményezi.”

A célok elérését biztosító négy beavatkozási terület és részterületek

1. ábra: Az „Iránytű” beavatkozási területei és részterületei (saját szerkesztés)



Szociális kompetenciák fejlesztése

A terület a szociális motívumok fejlesztését tartalmazza. Olyan iskolai légkör kialakítását célozza, amely elősegíti, hogy a pedagógusok és a gyermekek /tanulók folyamatosan megtapasztalhassák az egyének, csoportok kölcsönös megértésének, egymás segítségének előnyeit.

Innovációnak tekintjük például: szülői szobák /terek kialakítását; közös jövőkép alkotását; a teljesítményértékelés és elismerés közös újragondolását; közösségépítő játékok gyűjteményének megalkotását és alkalmazásuk közös értékelését; a tanulók bevonását a lemorzsolódással veszélyeztetett társaik megtartását célzó lépésekbe; a szorgalmat és magatartást elismerő jutalmazás rendszerének átgondolását és újrászervezését.

Alapkompetenciák fejlesztése

Az alapkompetenciák magukban foglalják a beszédhez, olvasáshoz, íráshoz, szövegértéshez, számoláshoz, a mennyiségi, téri-vizuális és időbeli viszonyok mentén való tájékozódáshoz, valamint a mozgáshoz kapcsolódó ismeretek, készségek és attitűdök rendszerét, és megalapozzák a használható tudás megszerzését.

A beavatkozási terület az *aktív tanulásra* épít, melynek során a pedagógus tevékenységéről a gyerek /tanuló tevékenységére helyeződik a hangsúly, aki nem passzív befogadó, hanem aktív résztvevője, a pedagógus irányítása mellett formálója a tanulási folyamatnak.

Innovációnak tekintjük például: a célok elérését támogató megfelelő szokásrend kialakítását; a művészetterápia elemeinek beépítését a tanítási gyakorlatba; a tanulási tartalmak tevékenységekbe ágyazott tervezését; a projektpedagógia és alternatív pedagógiai gyakorlatok beemelését a pedagógiai gyakorlatba; a tanórák közötti átjárást lehetővé tevő témahetek és projekthetek tervezését, kipróbálását és értékelését.

Az IKT és alkalmazása

Az IKT-eszközhasználat az intézményekben kettős szerepben jelenik meg: egyrészt az oktatási-nevelési folyamatok hatékonyabb megvalósítását segítő eszköz, másrészt bizonyos digitális kompetenciák megszerzése a fontos célok között is szerepel.

Az aktív tanulás modelljéhez kapcsolható sorrend szerint – az *IKT-stratégiai irányok* című dokumentumunkkal (Binder, 2020) összhangban – minden intézményben cél:

- az IKT-eszközök biztonságos tárolása és készség szintű használata;
- a tanulástámogató rendszerek használata;
- az IKT-eszközök használatára épülő tanulói tevékenység;
- az IKT-eszközöket is alkalmazó mérés-értékelési rendszer ki- vagy továbbfejlesztése.

Innováció a területen például: az okostábla adta lehetőségek szélesebb körű kihasználása; a tanulást támogató fejlesztő értékelés IKT-alapú működtetése; online/offline feladatbankok létrehozása.

Oktatásszervezési terület

Az oktatásszervezés minden esetben valamely pedagógiai cél megvalósítását segíti. Célja az aktív tanulást támogató, hatékony, eredményes és méltányos nevelés-oktatás.

Innováció a területen például: az órarend és a tantárgyfelosztás átalakítása; a délutánok rendjének átalakítása; az intézményi terek és az intézmény környezetének bekapcsolása az oktatási folyamatba; az intézmény teljes működési rendjének átgondolása, az új oktatási módszereknek és megoldásoknak megfelelő átszervezése (például csengetési rend, ügyeleti rendszer).

BEFEJEZÉS

A közelmúltban megkezdett pedagógiai-innovációs folyamatunk elején vagyunk. Jelen tanulmányban nem vállalkoztunk – nem is vállalkozhattunk – arra, hogy tudományos igényű vizsgálat alá vonjuk tevékenységünket. A jelenleg is megvalósítás alatt álló, a fenntartó által jóváhagyott intézményi innovációs tervek 2023 nyarán futnak ki. Fejlesztési folyamatunk mindeddig ráadásul az oktatást alapjaiban megváltoztató pandémiás időszak alatt zajlott, amely az intézményi fókuszokat is megváltoztatta, illetve a hagyományos oktatásszervezési kereteket is megkérdőjelezte.

Bízunk benne, hogy a 2023/24-es tanév, illetve nevelési év kezdetére az intézményeknek – szakembereinkkel szoros együttműködésben – sikerül beazonosítaniuk azokat a kritikus beavatkozási pontokat és konkrét, rendszerszintű beavatkozásokat, amelyek szükségesek a szakmai megújuláshoz, és a fent említett új helyzethez való alkalmazkodással akár nem várt mélységű pozitív változásokra kerül sor.

Felhasznált irodalom

- BAKOS ISTVÁN – BINDER MÁTYÁS – HOLLÓSI GÉZA – KISS TIBOR – LEVELI ALIZ – OROSZ LAJOS – THAISZ MIKLÓS – TÖRÖK JUDIT (2021): *Ajánlások és elvárások – „Iránytű” az innovációs programok készítéséhez*, Budapest, MMSZ Iskola Alapítvány.
- BINDER MÁTYÁS (szerk.) (2020): *IKT Stratégiai irányok – 2020* (kézirat), 2020. szeptember (jóváhagyta: Thaisz Miklós).
- CSÁJINÉ KNÉZICS ANIKÓ (2020): *Módszertani kézikönyv – Matematika; Módszertani kézikönyv – Magyar nyelv és irodalom* (kéziratok).
- EGYÜTTMŰKÖDÉSI MEGÁLLAPODÁS (2010): *2010. évi CXL. törvény a Magyar Köztársaság Kormánya és a Szuverén Jeruzsálemi, Rodoszi és Máltai Szent János Katonai és Ispotályos Rend közötti Együttműködési Megállapodás kihirdetéséről*, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000140.tv> (letöltve: 2022. 04. 08.).
- EMMI (2020): *Új munkarend a köznevelési és szakképzési intézményekben*, <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/emmi-uj-munkarend-koznevelesi-es-szakkepzesi-intezmenyekben> (letöltve: 2022. 01. 11.).
- EU (2016): *European Digital Competence Framework for Citizens*, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281> (letöltve: 2022. 02. 10.).
- FETE: *A FETE-program hivatalos oldala*, <https://fete.hu/> (letöltve: 2022. 04. 08.).
- KISS TIBOR (szerk.) (2020): *Segédlet pedagógiai programok vizsgálatához és átdolgozásához* (kézirat) (jóváhagyta: Thaisz Miklós).
- KORMÁNYRENDELET (2020): *A Kormány 5/2020. (I. 31.) Korm. rendelete a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet módosításáról*, <https://www.oktatas2030.hu/wp-content/uploads/2020/02/nat2020-5-2020.-korm.-rendelet.pdf> (letöltve: 2022. 04. 08.).
- KORONAVÍRUS (2020): *Digitális oktatás a középiskolákban*, <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/maruzsa-kozepiskolak-szerdatol-atternek-digitalis-oktatasa>, 2020. november 10. (letöltve: 2022. 01. 11.).
- McKINSEY & COMPANY (2007): *Mckinsey-jelentés – Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében*, <https://dokumen.tips/documents/mckinsey-jelentes-2007.html> (letöltve: 2022. 01. 11.).
- MŰHELYISKOLA (2021), 2021. 05. 28., <http://maltaiiskola.hu/megvannak-az-elso-sikerrel-vizsgazo-muhelyiskolasaink/> (letöltve: 2022. 01. 11.).
- OECD (2014): *Overview – Why and how to measure innovation in education*, https://read.oecd-ilibrary.org/education/measuring-innovation-in-education/overview-why-and-how-to-measure-innovation-in-education_9789264215696-3-en#page1 (letöltve: 2022. 04. 08.).
- OECD (2016): *Innovating Education and Educating for Innovation* – OECD Publishing, <https://www.oecd.org/fr/innovation/innovating-education-and-educating-for-innovation-9789264265097-en.htm> (letöltve: 2022. 02. 10.).

OROSZ LAJOS (szerk.) (2020): Ajánlások és elvárások – Az intézmények fejlődést és fejlesztést ösztönző, támogató és elismerő rendszerének kialakításához (kézirat) (jóváhagyta: Thaisz Miklós).

THAISZ MIKLÓS (2020): Gyakran ismételt kérdések (kézirat).

WIKIPEDIA: https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_M%C3%A1ltai_Szeretetszolg%C3%A1lat_Iskola_Alap%C3%ADtv%C3%A1ny (letöltve: 2022. 04. 08.).

Pedagogical innovations in the Hungarian Order of Malta kindergartens and schools

ABSTRACT

Since its establishment, the School Foundation of the Hungarian Charity Service of the Order of Malta has been striving to create conditions for high quality education furthermore it has been continuously and proactively present in its public education institutions. Its aim is to encourage and support the professional work of schools and kindergartens, the renewal of its pedagogy and methodology, to increase the satisfaction of teachers and students thereby creating an attractive institutional and operational environment. The present study introduces the development, design and operation of the pedagogical innovation system which contributes to the formation of a learning/teaching environment that is attractive for all stakeholders as well as to the continuous improvement of learning outcomes.

KEYWORDS: innovation, pedagogical-methodological innovation, incentive schemes, institutional sustainability, areas of intervention, performance recognition, environment supportive of learning, critical intervention point

THAISZ MIKLÓS | Szakvizsgázott középiskolai tanár, okleveles Európa-szakértő. Egyetemista kora óta az oktatás területén dolgozik: gimnáziumi tanárként gyakorolta hivatását hét évig, kormánytisztviselőként hat évig dolgozott, 2016. szeptember 1. óta az MMSZ Iskola Alapítvány vezetője.

Végjegyzet

- 1 Az MMSZ Óbudai Technikum és Szakképző Iskola 2001-től, a tarnabodi Máltai Óvoda és Általános Iskola 2011-től, a gyöngyösi MMSZ Károly Róbert Technikum, Szakképző Iskola és Gimnázium 2012-től, az MMSZ Devecseri Szakképző Iskola 2013-tól, a gyulai MMSZ Galló József Általános Iskola és Magoncka Óvoda és az MMSZ Gézegyüz Ipolydamásdi Óvoda 2015-től, az MMSZ Tiszabői Általános Iskola, az MMSZ Tiszaburai Általános Iskola és az MMSZ Tiszaburai Óvoda 2016-tól, az MMSZ Fejlesztő Nevelés-Oktatást Végző Iskola 2018-tól (Marcali, Pécs, Siófok), az MMSZ Tiszabői Margaréta Óvoda és az MMSZ Nyírpilisi Általános Iskola 2020-tól, az MMSZ Zalakomári Óvoda, az MMSZ Csörögi Óvoda és Bölcsőde és a dombóvári MMSZ Esterházy Miklós Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium 2021-től.
- 2 Emlékeztető a 2019. december 2–3-i máltai intézményvezetői értekezletről, lejegyezte: Bakos István.
- 3 A tanulás kompetenciái; kommunikációs kompetenciák: anyanyelvi és idegen nyelvi; digitális kompetenciák; matematikai gondolkodási kompetencia; személyes és társas kapcsolati kompetencia; kreativitás, önkifejezés, kulturális tudatosság; munkavállalói, vállalkozói kompetencia.
- 4 Szakmai programok: https://api.ikk.hu/storage/uploads/files/heti_oraterv_minta_pdf-1631613963488.pdf
- 5 2016 óta nagy figyelmet fordítottunk első és második osztályban tanító kollégáink képzésére, a fizikai terek alakítására. Ebben komoly érdemei vannak Hajdú Krisztina klinikai szakpszichológusnak, az MMSZ Egyesület vezető munkatársának.
- 6 Például a tiszaburai óvoda, az ipolydamásdi óvoda 2020-as innovációs terve, 2020. május, MMSZ Tiszaburai Óvoda, MMSZ Gézegyüz Ipolydamásdi Óvoda.
- 7 A tarnabodi alsósok délelőtti órarendje: 7.45–8.00: beszélgetés, 8.00–8.15: mozgásfejlesztés, 8.15–8.25: közös reggeli, 8.30–10.00 és 10.05–11.35: blokkokba szervezve alapképzettség-fejlesztés.
- 8 A tiszaburai általános iskola hosszú távon az úgynevezett iskolaotthonos oktatásra szeretne áttérni, amely lényegében azt jelenti, hogy a tanórát „egész nap”, tehát 16 óráig tartanak.
- 9 A közösen meghatározott három célról és négy területről lásd fentebb.
- 10 Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az óvodákért és általános iskolákért felelős három kolléga szorosan együtt dolgozik, egymást helyettesíti, kiegészíti, csapatként gondolkodik az intézmények vezetőivel együtt.